

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

JULHO 14 | ANO 6 | Nº 67 | 3,90 € (Cont.)

Benefícios extra-salariais

Novos tempos questionam
certezas antigas

e-Learning

Será que está
a passar de moda?



A ambição de crescer e vencer

Entrevista com Ronald den Elzen,
presidente da Sociedade Central de Cervejas



heading
Recursos Humanos

www.heading.pt

www.chconsulting.pt



Crescer

Podem já não existir mares nunca navegados,
mas o desafio de estar na linha da frente
renova-se a cada dia.

Consigo vamos longe.

CH | Business
Consulting.

www.chconsulting.pt



GRUPO CH
Soluções globais



14



34



58

02 Editorial

04 Zoom RH

Múltiplos Olhares
 Consultoria Alexandra Lopes
 Flash Interview Bruce Dawson
 Formação Projeto «FLEET Consulting»
 Projeto «Eu Consigo», da Randstad
 Inovação Tecnologia para
 a qualidade de vida

12 Primeira Opinião

Miguel Pereira Lopes

14 Entrevista

Ronald den Elzen, da Sociedade
 Central de Cervejas

22 Dupla Expressão

António Souto/ Paula Campos

24 Espaço Executivo

Da estratégia à ação

26 Crónica Relações Laborais

Diz-me como falas, dir-te-ei
 quem és ou podias ser

28 Em Foco

Benefícios extra-salariais

32 Crónica Formação

8 P's da formação

34 Especial e-Learning

40 Crónica RH e Novas Tecnologias

Caminho a seguir: o digital

42 Em Direto

Ralph Kerle

44 Espaço RH

Em Síntese/ Livros
 Coaching Sérgio Guerreiro/ Sites
 Riscos Psicossociais João Paulo Pereira
 Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil
 Legislação
 Case Study Employer brand
 e employee engagement
 Visto de Fora (Brasil) Denize Athayde
 Dutra/ Agenda
 Contact Centres Fernanda Vaz
 Opinião Luís Bento

56 As Minhas Escolhas

Rodrigo Rodrigues

58 Lifestyle

Sugestão Fontecruz Hotel
 Automóvel Volkswagen Beetle Cabrio
 Música/ Teatro
 Leitura/ 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, João Paulo Pereira, José Duarte Dias, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Alice Pinto, Carlos Sezões, Catarina Bianchi, Elsa Maria Dinis, Fernanda Vaz, Inês Sousa, Inês Vaz Pereira, Miguel Andrade, Miguel Pereira Lopes, Olivier Bernon, Paulo Fradinho, Pedro Miguel Oliveira, Pedro Vargas, Ricardo Rocha, Rita Sambado, Rui Vasco Silva, Sara Ferreira, Sérgio Guerreiro, Susana Afonso Costa)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designforma.com

Fotografia

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

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531, smaia@justmedia.pt

Gestora de Contas

Ana Proença, 964 044 122, aproenca@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

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

Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

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

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

Editorial

Vacas para o Paulo Bento

Deixem-me começar este texto com o artigo da minha amiga Denize, que anda pela Europa não sei se para fugir do mundial de futebol que o seu país acolhe, o mesmo onde o nosso pouco profissional seleccionador mais uma vez resolveu fazer das dele. A Denize vai passar por Évora e almoçar comigo; será antes da saída da revista, creio, e aí hei-de falar-lhe da forma emocionada como li o seu texto de homenagem a uma das maiores figuras dos recursos humanos do Brasil, Marco Aurélio Vianna, falecido em Maio. Não consegui ficar alheio às palavras de uma pessoa que admiro sobre



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

outra que essa pessoa também admira. É uma estranha multiplicação, que me fez pensar no valor daquele homem, que nos deixa tão novo (nasceu em 1946) mas com um legado importante e que importa conhecer. Ele que adorava Portugal. Quando almoçarmos, eu e a Denize vamos certamente falar dele. Gostei desta edição, embora me tenha a certa altura (de desespero com tanto trabalho) feito chegar uma imagem. Eu um guarda-redes, ainda por cima tido como dos bons. Não saía da baliza, mas andava de um lado para o outro, na linha de golo. Cinco avançados adversários aproximavam-se velozmente. Isolados. E eu nem um defesa conseguia avistar. Mas ouvia os berros do público (ou talvez os das vacas lá fora, no montado – porque estava a trabalhar em casa, no Alentejo). Cada avançado tinha uma bola. O jogo era estranho. Se não me desenrascasse poderíamos de repente ficar a perder por cinco a zero. Era mais ou menos o que sentia. E apetecia-me ter lágrimas nos olhos. Mas foi apenas uma imagem. E um desejo de lágrimas. Abri um ficheiro com uma foto minha bem recente, eu e os meus quatro filhos pequeninos, entre um ano e meio e nove anos, dois pequenos casais tão bonitos com toda a vida pela frente. Pensei também no Algarve, a minha terra. Os meus pais, sempre preocupados comigo. E uma luz, também por lá. A paz. Um sonho. Um encontro feliz, tão inimaginável há pouco tempo mas também uma certeza de sempre. Tudo transformado com esse encontro. Pensei nisso e deixei de ser o guarda-redes em perigo. As vacas continuavam a berrar. Umas 300. O Paulo Bento, como castigo pela falta de profissionalismo, devia ser obrigado a ouvi-las uns 15 anos. Os meus cães ladravam às vacas. Também ladrariam ao Paulo Bento se o fajessem. Mas não o vão farejar. Eu nunca lhes apresentaria o Paulo Bento. Isto não foi uma coisa que pensasse na altura. É de agora, enquanto escrevo. Na altura, de repente, mesmo com o barulho das vacas, pensei foi que tinha de me meter ao trabalho. Já não me lembrava de ter sido guarda-redes. Nem dos cinco avançados perigosos (não eram portugueses, de certeza, ou com certeza, como numa velha canção). Meti-me ao trabalho. E a edição fechou passado um dia. Sem lágrimas. Sem golos sofridos. Um campeonato só com vitórias. Paulo Bento, cresce como profissional! E depois, se quiseres, aparece por aqui que até te entrevistamos. Traz risco ao meio! ☺

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



Dê mais cor ao seu
capital humano!



careers
SELECTION & ASSESSMENT

value
OUTSOURCING

advance
TRAINING & DEVELOPMENT

www.heading.pt

Múltiplos Olhares

Os extremismos políticos também podem chegar a Portugal?



Catarina Bianchi
Diretora de Recursos
Humanos
Milestone Consulting

«A sociedade portuguesa tem suportado, com lucidez, tolerância e tranquilidade extraordinárias as enormes dificuldades impostas pela resposta à profunda crise que em 2010 se tornara indisfarçável. Este facto evidencia a solidez dos laços que nos unem, fundamentando a esperança de que permaneceremos imunes aos extremismos. Creio que, até por sermos uma nação que continua a espalhar-se pelo mundo, manteremos a nossa forma de ser, aberta e cosmopolita, em que predomina o desejo de convivência pacífica e de colaboração reciprocamente vantajosa entre os grupos sociais e entre os povos. Um risco muito diferente é o da debilitação do centro da política nacional. O ciclo vicioso das frustrações e das ambições encadeadas pode ser desagregador, como talvez já esteja a acontecer no PS e é provável que venha a acontecer no PSD, antes e depois das próximas eleições legislativas. Assim, pode esperar-se que apareçam novas formações partidárias, na periferia. Mas o aumento da dispersão não coincide necessariamente com o aparecimento de qualquer extremismo.»



Pedro Vargas
Partner
& Creative Diretor
Your BackBrand

«A história geopolítica do velho continente permite perceber que a Europa ajudou a criar estes pequenos monstros que se alimentam de vagas de imigração, faltas de apoio e especialmente do flagelo do desemprego. São estas as condições explosivas que geram desigualdades, ódio, violência e por vezes guerra. Assim surgem os extremistas que, evidentemente, já por cá andam há algum tempo. Nestes períodos de crise, o descontentamento generalizado faz com que estes se organizem partidariamente e até sejam brindados com os votos dos que se encontram descrentes dos partidos tradicionais. No entanto, penso que temos uma consciência coletiva madura que, apesar de algum pluralismo político que abre espaço para ideias mais extremas, nunca as deixa crescer. Exemplo disto são os partidos com conotações radicais que, depois dos períodos eleitorais, mergulham para mais um período de silêncio de quatro ou cinco anos. Aqui, o importante é perceber que o resultado destas correntes de pensamento potencialmente perigosas têm muito pouca expressão de cada vez que se vai a votos. E é bom que assim se mantenham.»



Miguel Andrade
Diretor Geral
Dolce Campo
Real Lisboa

«Numa altura em que o descontentamento social cresce, devido à implementação de constantes medidas de austeridade e à insuficiência de respostas às necessidades da população, será natural que haja uma procura de outras opções partidárias que deem respostas. O atual crescimento dos partidos extremistas na Europa, como acontece em França e na Grécia, poderá e deverá servir de exemplo aos partidos nacionais, como uma clara necessidade de renovação do exercício do direito político, que envolva mais os cidadãos e os clarifique. Numa conjuntura como a atual, de exportação deficitária, de necessidade de intervenção económica externa, de emigração, aumento de desemprego, baixa natalidade e outros tantos fatores conhecidos, o nível de insegurança cresce e os extremismos surgem como opção a considerar, dado que várias das suas premissas aparentam proteger várias dinâmicas da vida quotidiana que os cidadãos sentem ameaçadas. A população mostra-se cada vez mais crítica para com os seus governantes e para com a União Europeia, mostrando-se profundamente preocupada com o futuro e com a identidade cultural. É preciso reformar os partidos nacionais, por forma a terem mais capacidade de resposta aos problemas e às ansiedades dos cidadãos e a serem parte da solução para a grave crise económica, moral e social em que nos sentimos mergulhados.»

Consultoria

Otimizar a imagem

Texto: Ana Leonor Martins

Depois de um percurso profissional de 12 anos na área de 'marketing', e com formação académica em gestão e especialização em 'marketing management', Alexandra Lopes decidiu avançar com um negócio próprio na área da consultoria de imagem, com o objetivo de «não ser apenas mais uma consultora de imagem» e «contribuir para que as pessoas se sintam melhor com elas próprias». A sua função passa não só por aconselhar a roupa mais adequada ou as cores que ficam melhor a cada pessoa mas também por prestar um serviço de aconselhamento. «Encaminho os meus clientes para outros profissionais em quem confio e posso recomendar desde um 'personal trainer' a um dentista, um nutricionista ou outro profissional que faça sentido incluir no processo de mudança e otimização da imagem», esclarece.

Alexandra Lopes sublinha que «mais do que ter em atenção as últimas tendências da moda, é fundamental respeitar os gostos e o estilo pessoal de cada um, assim como o contexto profissional em que se insere ou pretende inserir-se no futuro; sentirmo-nos bem na nossa pele, gostarmos de nós, sentirmo-nos confiantes e termos uma boa auto-estima são fatores extremamente importantes para termos uma boa imagem», defende.

O seu negócio está direcionado quer para o mercado individual, quer para o empresarial. A consultora de imagem faz notar que «como a procura de emprego é bastante superior à oferta, os requisitos para conseguir uma vaga são cada vez mais escarpados, e os candidatos, por sua vez, estão cada vez mais qualificados.



Alexandra Lopes sublinha que «mais do que ter em atenção as últimas tendências da moda, é fundamental respeitar os gostos e o estilo pessoal de cada um, assim como o contexto profissional».

Assim – continua – a consultoria de imagem assume um papel diferenciador no mercado de trabalho, pois proporciona ferramentas para os candidatos projetarem uma imagem adequada à vaga de emprego à qual se candidatam, não só em termos de 'dress code' empresarial mas também ao nível de etiqueta empresarial e à linguagem corporal. Em cargos de liderança, em que é importante transmitir confiança, credibilidade e assertividade, este tipo de consultoria também assume um papel muito importante, pois proporciona um acompanhamento personalizado aos profissionais que queiram ser bem sucedidos nas suas carreiras», completa.

Na vertente empresarial, Alexandra Lopes acredita que através de consultoria, de ações de formação ou de 'workshops' pode contribuir para ajudar as empresas a «incrementarem o compromisso e o desempenho dos colaboradores, a otimizarem a sua reputação junto dos clientes, a potenciarem as vendas e a projetarem para o exterior uma imagem dinâmica e de confiança». ©

SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas para as funções certas.

Only 1 in 7 High Performers are High-Potentials⁽¹⁾

CEB's "The HR Guide to Identifying High-Potentials", 2014



Contacte a SHL Portugal
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

Flash Interview

Bruce Dawson, presidente do Grupo Garland

«Temos o hábito de investir em tempos de crise.»

Texto: Ana Leonor Martins

Em 2013, o Grupo Garland cresceu 12%, passando de uma faturação de 82 milhões de euros para 92 milhões. E o número de colaboradores também aumentou, de 283 para 299. Bruce Dawson, presidente deste grupo português de transporte, logística e distribuição, acredita que o investimento nas suas pessoas, e também na tecnologia, justifica o crescimento.

Numa altura em que muitas empresas se deparam com dificuldades para sobreviver, como tem o Grupo Garland garantido o aumento da faturação?

Temos o hábito de investir em tempos de crise e desta vez não foi diferente. Talvez a maior diferença seja que antes a nossa estratégia era a cinco anos e agora é praticamente de ano a ano. Mas continuamos a crescer. Temo-nos concentrado no nosso 'core business', sem nos desviarmos para outras aventuras, e o investimento realizado durante 2013 foi dirigido à formação de colaboradores.

O que justifica essa aposta na formação?

A aposta na formação redundava no facto de os colaboradores estarem melhor preparados e felizes no trabalho. É importante que estejam dispostos a evoluir na empresa. O melhor curso universitário é tirado no dia a dia, no local de trabalho. Por outro lado, é a qualidade do serviço ao cliente que garante a preferência deste.

Em que outras áreas têm investido?

Estamos constantemente a melhorar toda a tecnologia, tanto no serviço de informação como na modernização dos equipamentos necessários. Tentamos responder às necessidades do mercado. A nossa flexibilidade permite-nos satisfazer os pedidos dos clientes e isso foi reconhecido em vários negócios que concluímos. Estivemos ainda na linha da frente no que toca ao acompanhamento e ao apoio à exportação e continuámos a dedicar-nos às empresas portuguesas.

Qual a relevância que a exportação assume na vossa atividade?

Ao contrário do que sucedia há sete/ oito anos, quando as importações registavam 60% do movimento e as exportações 40%, agora as exportações da economia portuguesa representam cerca de 65% e as importações 35%. Entre as várias áreas de negócio da Garland, a de logística e transportes internacionais ocupa mais de metade desta faturação, sendo que a navegação representa cerca de 40%. A restante fatia vai para a distribuição de pneus e outros negócios.



Quais os mercados em que têm apostado?

A nossa aposta passa sempre pelos quatro cantos do mundo. Estamos no mercado para servir e temos de ter soluções para apresentar aos nossos clientes. E isso passa por estarmos em todo o lado. Mas destaco uma das apostas que fizemos mais recentemente: Marrocos. Foi um investimento muito importante, no qual depositamos grandes expectativas.

Os bons resultados também se traduziram num crescimento do número de colaboradores?

Nunca escondi que o bem mais importante são as pessoas que trabalham connosco. Um alto padrão de qualidade só se mantém com pessoas contentes com o seu trabalho e alegres com a sua vida. Em 2013, para além do aumento da faturação, a Garland aumentou o número de colaboradores de 283 para 299.

Neste contexto de recessão, como tem mantido a equipa motivada?

Mantivemos a política de apostar naqueles que trabalham no grupo. No início da crise dissemos que faríamos tudo para os defender e estamos muito satisfeitos por termos conseguido manter os empregos, aumentando ainda os nossos quadros. Esta colaboração estreita tem sido uma das razões fundamentais para o aumento do negócio.

Quais as suas principais preocupações no que respeita à gestão dos 299 colaboradores?

Formá-los o melhor possível, acompanhá-los e dar-lhes oportunidades. As pessoas têm de estar felizes e, por isso, tentamos ajudar em todos os aspetos. Tentamos ainda renovar a equipa e dar oportunidades a pessoas que estão à procura de trabalho.

Num mercado cada vez mais competitivo e global, quais os fatores que podem fazer a diferença para garantir o sucesso?

Estamos num grupo que presta serviços a clientes, e pessoas satisfeitas estão melhor capacitadas para servir os clientes. A nossa equipa tem de estar preparada para todas as situações, seja a um domingo, seja até no dia de Natal. A flexibilidade é muito importante, mas depois tentamos sempre encontrar formas de compensar. Tratamos bem os nossos colaboradores, e eu tenho sempre a porta do meu escritório aberta. ©

Projeto «FLEET Consulting»

Texto: Mário Sul de Andrade

O projeto formativo «FLEET Consulting», do Grupo MJP, está dividido por academias temáticas e visa a capacitação e o desenvolvimento e gestão de competências pessoais e organizacionais, desde estudantes do secundário a organizações de topo e executivos. O projeto tem como base a ideia de que apenas a excelência é o aceitável, começando por uma potencialização do ser humano e das organizações. Através dele, a MJP pretende também a dinamização e o desenvolvimento do mercado de trabalho, através de uma construção dinâmica de equipas de consultores cujos objetivos passem por incremento de valor, mais-valia e diferenciação no impacto real no cliente.

Partindo do pressuposto de que as competências são a base do talento, o projeto visa contribuir para o aumento da eficiência profissional e organizacional, encontrando um 'fit' adequado entre as competências e as necessidades de execução e, assim, de transmissão de talento.

João Cunha Pereira 'chief executive officer' (CEO) do Grupo MJP – Mastering Jobs & People, explicou à «human» o projeto, esclarecendo primeiro que o grupo tem várias marcas, desenvolvidas para fazer face ao seu objeto de atuação e à sua realidade: a MJP Business Consulting, a FLEET (Flow, Engagement e Trabalho) e a PITCH'U. «Por este motivo, assente nestas linhas mestras, muitas vezes há a referência à MJP enquanto um grupo de marcas», assinala, para depois acrescentar: «A MJP tem como objetivo uma atuação ao nível da consultoria de negócios e projetos, tendo como missão a prestação de serviços para potencialização e dinamização de realidades associadas à interação comercial. A FLEET, para além da componente onde inserimos a nossa academia com um corpo docente nacional e internacional, permite um modelo concreto de intervenção com vista ao desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais, de forma transversal à

realidade da vida quer dos indivíduos, quer das organizações que percebem necessitar de um acompanhamento e uma visão externos para um consistente incremento de mais-valia capaz de, de forma específica e adaptada, caminhar na estrada aberta do sucesso, permitindo, por analogia, a criação de uma frota ('fleet', em inglês) de competências ('soft' e 'hard'). Já a PITCH'U é uma marca para acompanhamento individual, relacionado com mercado de trabalho orientação e reorientação vocacional, inserção e reinserção laboral e empreendedorismo.»

O projeto «FLEET Consulting», explica João Cunha Pereira, «está relacionado com a missão, a visão e os valores da MJP, em concreto com o segmento a que a marca se dedica». O interessante é que, como referido, com ele integram públicos tão diferentes como adolescentes e executivos de topo. «É possível enquadrar estes públicos», explica o CEO, «pela inserção e dinamização de programas de atuação, muito para além da retórica». Ou seja: «A equipa multidisciplinar que está na base tem a responsabilidade sobre os programas e modelos, e se Portugal precisa de capacitar e provocar a excelência dos jovens que tão cedo necessitam de tomar decisões que, por si só, influenciam o seu futuro, líderes e executivos de topo devem, na nossa visão, em primeiro lugar dar o primeiro passo na sua potencialização e na adaptação à realidade que já se instalou, e ter a preocupação de inserir modelos funcionais e de consequências práticas, pessoais e organizacionais

O projeto «FLEET Consulting», explica João Cunha Pereira, «está intimamente relacionado com a missão, a visão e os valores da MJP». E consegue integrar públicos tão diferentes como adolescentes e executivos de topo.



© Fernando Picarra

para as suas equipas e organizações. Urge ainda cimentar em Portugal pontes estreitas entre as escolas, as universidades e a realidade organizacional e de mercado. Assim, para além de possível este processo é premente.»

João Cunha Pereira refere ainda que o projeto «surgiu das experiências dos seus mentores, sob o ponto de vista académico e sob o ponto de vista laboral, como interpretativo das necessidades da realidade». Pretende «dinamizar o mercado, abrindo portas para novas oportunidades a pessoas que queiram ser consultores da iniciativa». Ou seja, qualquer pessoa pode entrar em contacto com a equipa de desenvolvimento, se tiver um efetivo interesse. ©

Projeto

«Eu Consigo»

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Randstad



A Randstad está a promover um projeto de motivação e autoconfiança para os portugueses e para Portugal. Chama-se «Eu Consigo», foi oficialmente lançado no passado mês de maio, no Rock in Rio (RiR) Lisboa, e vai continuar a ser promovida nos festivais Optimus Alive! e MEO Marés Vivas, que se realizam no corrente mês de julho, em Algés e em Vila Nova de Gaia, respetivamente. «Avançámos para os festivais de música porque uma ação para ativar o país apenas faz sentido se conseguirmos que o país fale», diz Inês Veloso, responsável de 'marketing', comunicação e responsabilidade social da empresa de recursos humanos. «Escolhemos eventos transversais que por um lado reúnem um elevado número de pessoas e por outro abrangem os diferentes segmentos da população. Além disso são momentos de descontração em que as pessoas se dispõem a esta partilha», acrescenta.

O projeto «Eu consigo» é «uma plataforma positiva de partilha, onde o valor humano é destacado na sua individualidade, demonstrando a qualidade do todo», salienta a responsável. A ideia surgiu com base no ambiente que se vive em Portugal. «Este ano é crítico para o nosso país, o ano em que todos perguntam se vamos conseguir ultrapassar a crise e viver sem recorrer a uma nova ajuda internacional», contextualiza, sublinhando que, «perante estas questões,

a Randstad, enquanto empresa de recursos humanos, tem uma resposta: sim, vamos conseguir, porque temos as melhores pessoas. Para conseguirmos precisamos que as pessoas deem um passo em frente e digam 'eu consigo'; precisamos que elas digam o que fazem bem e o que gostam de fazer, que partilhem a sua experiência, que se inspirem e sejam inspiradoras, para que o nosso país também consiga», realça.

Com este objetivo foi desenvolvido um 'site' (www.portugaleuconsigo.sapo.pt), onde estão a ser partilhados vídeos com testemunhos na primeira pessoa. «O objetivo é dar voz às pessoas e que estes vídeos sejam inspiradores, e que levem outras pessoas a dar um passo em frente e a acreditar e a fazer acontecer», reitera Inês Veloso. «Queremos que seja um 'site' de referência para visitas e partilhas e, mais do que isso, que depois possamos vir a receber vídeos feitos pelos próprios, que também eles queiram dizer 'eu consigo'».

Para a campanha no RiR foram criados três cartazes inspiracionais – «eu consigo ser feliz», «eu consigo ter uma carreira de sucesso» e «eu consigo conquistar o mundo» – e no 'stand' da Randstad e na tenda VIP foram tiradas fotografias individuais ou de grupo com esses cartazes. No recinto do festival havia também uma equipa de filmagem com um

jornalista a fazer entrevistas, querendo saber do que é que as pessoas mais gostam naquilo que fazem, quais os seus pontos fortes ou um sonho, um lema de vida, um desejo para o país ou um conselho.

Inês Veloso partilha que a reação das pessoas foi muito positiva. «Temos mais de 1.300 fotografias de pessoas a dizer ‘eu consigo’ e recolhemos mais de 500 depoimentos que estamos atuamente a editar para colocar no ‘site’. Temos frases inspiradoras e muitas pessoas que aceitaram dar um passo em frente. Também desenvolvemos ‘merchandising’ de suporte, como ‘t-shirts’ ‘eu consigo’ que puderam ser carimbadas com frases inspiradoras ou fitas de tecido para o pulso», conta, partilhando ainda: «A nossa expectativa para os outros dois festivais é continuar a ter a reação positiva das pessoas e assim conseguir aumentar o número de testemunhos e criar um espaço de todos e para todos. Somos muito mais do que sol e mar, mais do que uma economia ou um sector, somos acima de tudo um país de pessoas e para pessoas, e são elas que fazem a diferença e que vão responder à pergunta ‘Será que Portugal vai conseguir?’.» Mas o âmbito do «Eu Consiço» não se reduz à presença nos festivais de verão. Ainda antes do RiR foram recolhidos

testemunhos para a campanha quer na sede, quer em ‘contact centres’ da Randstad. E em todos os eventos em que a Randstad tem marcado presença tem havido uma equipa de filmagem para gravar depoimentos. «Essa será a nossa estratégia de ativação até ao final do ano», revela a responsável de ‘marketing’, comunicação e responsabilidade social da empresa.

Inês Veloso conclui fazendo notar que «a Randstad é uma empresa de recursos humanos, uma empresa de pessoas e focada nas pessoas, com uma oferta completa centrada no valor das pessoas para as organizações, trabalhando não apenas na perspetiva do cliente mas também na do candidato», garante. «Na nossa missão de moldar o mundo do trabalho procuramos a melhor pessoa para cada função, mas também a função que melhor se adequa a cada candidato. Queremos dar valor à sociedade como um todo e sabemos que são as pessoas que acrescentam valor e são o motor do desenvolvimento. A nossa experiência e o nosso ‘know-how’ de colocar a trabalhar cerca de 567.700 pessoas em todo o mundo leva-nos a afirmar que são as pessoas que marcam a diferença, e Portugal é um país de pessoas.» ©



Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a participar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores. Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra, Mais bem-estar.

 **Cheque Creche®**



 **Edenred**



 **Great Place to Work**
Melhores Empresas para Trabalhar 2013 Portugal

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

Tecnologia ao serviço da qualidade de vida

Texto: Ana Leonor Martins

São portugueses e estão a desenvolver um conceito inovador que pretende, através do movimento dos olhos, ajudar pessoas com dificuldades motoras extremas, como os doentes de esclerose lateral amiotrófica ou outras doenças neurodegenerativas, a comunicar. A empresa chama-se LusoVu. Surgiu em agosto de 2013 e é um 'spin-off' da LusoSpace (empresa 100% portuguesa criada em 2002 e que durante os últimos 12 anos tem vindo a criar soluções para o mercado aeroespacial), estando atualmente a criar aplicações de realidade aumentada para o mercado terrestre.

O fundador e 'chief executive officer' (CEO), Ivo Vieira, esclarece que o trabalho que levam a cabo se divide essencialmente em duas frentes: «desenvolvimento de uma tecnologia disruptiva superior à utilizada no Google Glass, denominada Lisplay, e de um produto inovador de comunicação através do movimento dos olhos, o EyeSpeak».

Em relação à Lisplay o responsável explica: «Conseguimos por um lado criar um protótipo que tem um campo de visão de 70°, muito superior aos 20° da Google Glass, e por outro o nosso sistema está totalmente embutido em vidro, permitindo que seja pequeno, leve e sobretudo elegante. É um conceito inovador e disruptivo, porque enquanto os nossos concorrentes colocam um 'display' de lado, por exemplo nas hastes dos óculos, e depois colocam uma ótica para conduzir a luz para o olho da pessoa, nós pelo contrário temos o 'display' dentro do próprio vidro com a ótica acoplada, permitindo uma miniaturização e um campo de visão nunca antes vistos», esclarece. «Mudámos completamente o paradigma desta tecnologia, e o 'feedback' que temos obtido é muito positivo e incentivador.»

Já o EyeSpeak foi desenvolvido especificamente para pessoas com dificuldades motoras e de comunicação extremas, como resultado de doenças como esclerose lateral amiotrófica (ELA; ou ALS, em inglês), distrofia muscular, tetraplegia ou lesão cerebral traumática. E para a angariação de financiamento para a finalização e a produção desta tecnologia que promete melhorar a qualidade de vida de muitos milhares de pessoas, no passado dia 16 de junho foi lançada uma campanha no Kickstarter.⁽¹⁾

«Alguns doentes não conseguem falar porque falta-lhes a possibilidade de comandar os músculos, e apesar de já existirem no mercado sistemas que utili-



«Acreditamos que basta de emigrar e mandar para fora de Portugal a nossa massa cinzenta», diz Ivo Vieira.

«Pode ser mais difícil fazer cá, mas também há vantagens.»

zam o 'eye tracking', estes têm vários problemas, nomeadamente falta de liberdade pela necessidade de utilização de um computador, falta de precisão porque a câmara não está perto dos olhos e calibrações sempre que se utiliza o produto», elucida o CEO. «O EyeSpeak irá colmatar estas questões e melhorar muito a vida dos doentes, devolvendo-lhes a voz qualquer que seja a posição em que se encontram, não necessitando de um computador, sendo a calibração feita uma vez na primeira utilização, e como se trata de óculos de realidade aumentada devolvem a privacidade na navegação na Internet e no envio de 'e-mails', por exemplo.»

A ideia para a criação deste produto surgiu de um

acontecimento infeliz. Desde 2005 que Ivo Vieira estava a trabalhar em realidade aumentada, procurando encontrar uma aplicação que precisasse mesmo desta tecnologia. E em fevereiro de 2013, quando o seu pai foi diagnosticado com a doença ELA, percebeu de imediato que a tecnologia que estava a desenvolver era uma vantagem enorme para as pessoas comunicarem. «Nada melhor do que aliar a inovação ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento do empreendedorismo nacional», salienta. «Para nós, o EyeSpeak, mais do que um produto, é uma missão.» Ivo Vieira reconhece que o mercado da LusoVU é principalmente externo, mas a sede da empresa é em Portugal, por duas razões que partilha: «primeira, a equipa é maioritariamente portuguesa e vive cá; segunda, acreditamos que basta de emigrar e mandar para fora de Portugal a nossa massa cinzenta. Pode



ser mais difícil fazer cá, mas também há vantagens», garante. Neste momento ainda estão na fase de desenvolvimento dos produtos, mas o maior 'target' da empresa são os Estados Unidos. Pretendem no entanto chegar também a mercados como os de Inglaterra, Alemanha, França, Itália, Arábia Saudita, Japão, Rússia, Turquia, Brasil, Canadá, Austrália e Países Nórdicos. ¹⁰

¹⁰<https://www.kickstarter.com/projects/886924859/eyespeak-beyond-communication>

**PERSPECTIVAS
INFLUENCIAM
DECISÕES**

Esforço nem sempre se traduz em resultados. Uma outra visão vai ajudá-lo.

blink
Consulting

www.blinkconsulting.eu

O profissional do workfare

No recente livro do economista francês Jean-Marc Daniel,⁽¹⁾ que discute as implicações socioeconómicas da engenharia financeira de estados e instituições ao longo da história, é proposto como alternativa ao «insustentável» 'welfare state' (estado do bem-estar) aquilo que ele chama de 'workfare state' (estado do trabalho ou produtividade). O termo, popularizado pelo ex-presidente norte-americano Richard Nixon, coloca a ênfase na contribuição de cada cidadão para o bem comum, ao invés de focalizar primeiramente a colheita dos benefícios.

Ideologias à parte, até porque uma sociedade avançada deve provavelmente focar-se em ambos os tipos de preocupação, parece certo que não é possível distribuir o que não se produziu. Como tal, a discussão em torno da construção de um 'workfare state' torna-se fundamental para assegurar a sustentabilidade do nosso país. E o papel dos profissionais de recursos humanos a este respeito é evidentemente crítico.

Parceiros na identificação, na avaliação e no desenvolvimento de talentos e competências, os profissionais de recursos humanos são uma pedra-chave para a criação de capacidade de trabalho e para fomentar o encontro dos cidadãos com as suas missões profissionais e pessoais, que se traduzem depois em produtividade e mais-valia.

Infelizmente, a discussão dos profissionais de recursos humanos (à semelhança da discussão da sociedade em geral) é normalmente mais centrada no 'welfare' do que no 'workfare'. Sem querer estereotipar, muitos gestores e colaboradores ainda



Sem querer estereotipar, muitos gestores e colaboradores ainda vêm os departamentos de recursos humanos simplesmente como gestores de benefícios e outros aspectos administrativos, mesmo que isso já não seja verdade em muitas organizações.

vêm os departamentos de recursos humanos simplesmente como gestores de benefícios e outros aspectos administrativos, mesmo que isso já não seja verdade em muitas organizações. Urge, portanto, alterar esta percepção onde ela ainda exista. É fundamental focarmo-nos na construção de 'workfare companies' para mantermos o 'workfare state'.

É pois chegada a hora de os profissionais de recursos humanos se verem a si próprios como 'workfare professionals', e isso implica antes de mais que desenvolvam essa mesma filosofia em relação à sua missão nas organizações. Dito de outro modo, é crucial que os profissionais de recursos humanos vejam o seu trabalho como um «chamamento» – como uma vocação, como discutido no livro «Paixão e Talento no Trabalho»⁽²⁾ – e não apenas como um trabalho procedimental e/ou administrativo. E essa preparação dos profissionais de recursos humanos para uma missão que extravasa em muito o seu ganho pessoal para se tornar vital para a sociedade como um todo tem de começar na formação desses profissionais nas nossas universidades que formam gestores de recursos humanos. É esse o nosso desafio: garantir um estado de trabalho competitivo, para garantir o estado de bem-estar social. ⑩

Miguel Pereira Lopes
Investigador do Centro de
Administração e Políticas Públicas
(CAPP) do Instituto Superior de
Ciências Sociais e Políticas (ISCSPP)
mplopes@iscsp.ulisboa.pt

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

⁽¹⁾ «8 Lições de História Económica», Jean-Marc Daniel, 2013, Actual Editora, Lisboa
⁽²⁾ «Paixão e Talento no Trabalho», Patrícia Jardim da Palma/ Miguel Pereira Lopes, 2012, Sílabo, Lisboa

multicare

Nº1 em seguros de saúde.

Nº1

A MAIOR REDE
DE SAÚDE PRIVADA
EM PORTUGAL

Para ter sucesso, só quero uma boa equipa e Multicare.

Porque uma empresa para ter sucesso precisa de uma boa equipa e saúde, a Multicare criou um leque de soluções de saúde para PME, que engloba os Planos de Saúde e os Cartões Activcare. Soluções abrangentes à medida das empresas, com uma qualidade de serviço reconhecida pelos clientes. A Multicare é uma prioridade para empresas que acreditam que uma saúde ativa é o melhor caminho para uma empresa mais produtiva. É por estar ao seu lado quando a saúde muda, que a Multicare é líder nos seguros de saúde em Portugal.

Seguros de Saúde PME



multicare.pt

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

Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A. - NIPC nº 500 114 880, na CRC Lisboa - Sede: Largo do Calvário, 30 - 1249-004 Lisboa - Portugal - Capital social: 3 361 300 000 €
Linha de apoio ao Cliente: 1 707 26 80 80 - 9 27 323 78 80 - e: atendimento@multicare.pt
Atendimento telefónico personalizado nos dias úteis das 9h às 22h e Sábado das 8h às 14h - Assistência: todos os dias 24 horas - www.multicare.pt

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1888



CARLSBERG



RESERVA
GRÉS

EXCELENCIA
MAIPROVAIDA

A MON





Ronald den Elzen

Uma ambição chamada crescer e vencer

Passado pouco mais de dois anos sobre o momento em que assumiu o cargo de presidente executivo da Sociedade Central de Cervejas (SCC), Ronald den Elzen fala à «human» dos principais desafios da sua função, que inicialmente passaram por, num ambiente económico muito complicado, transmitir uma mensagem positiva e apostar no desenvolvimento, na mobilização e no alinhamento de todos os colaboradores. Agora, como naquela altura, o objetivo é claro: crescer e vencer.

Texto: Ana Leonor Martins/ António Manuel Venda **Fotos:** Fernando Piçarra

De que forma vê a gestão de uma empresa como a Central de Cervejas, no contexto que estamos a viver em termos económicos?

Quando cheguei a Portugal o ambiente económico era muito complicado e havia um clima muito negativo em todos os indicadores económicos e sociais. No entanto, numa das primeiras oportunidades que tivemos quisemos passar uma mensagem de positivismo usando a seguinte analogia: entre os caracteres chineses há um que significa perigo e oportunidade. Nós quisemos ver este período como uma oportunidade e não como um perigo. Somos parte de uma companhia global com marcas brutalmente

fortes como a Sagres, a Luso ou a Heineken. A verdade é que numa companhia internacional como a Heineken, desde que exista um racional forte podemos investir. E nós quisemos e investimos nas pessoas e nas nossas marcas.

O que justificou essa aposta?

Portugal tem grandes talentos no mercado e nós procuramos desenvolver as capacidades das nossas pessoas, mobilizar e alinhar todos os colaboradores. Acreditamos que juntos e em colaboração somos muito mais fortes. As crises vão e vêm e é importante ter uma visão de longo prazo. A Heineken é uma empresa familiar e como tal investimos a longo prazo para gerações futuras.

«A Heineken está cá há gerações, e continuará a estar, pelo que a aposta no talento é uma aposta no futuro e no presente. O talento está a montante dos resultados comerciais, pois a performance depende mais da execução e das pessoas do que propriamente da estratégia. Uma boa estratégia sem talento para a executar não vale nada.»

Não obstante, estes últimos tempos terão com certeza colocado grandes desafios à empresa. Como têm procurado dar-lhes resposta?

Temos de facto vivido desafios incríveis. E nesse sentido investimos onde faz sentido e, ao mesmo tempo, reduzimos onde não se cria valor. Em situações onde o rendimento não se justifica encolhemos o investimento para nos focarmos em investir onde vimos valor, ou seja, em inovação, em exportação, nas nossas pessoas, nas nossas marcas e nos nossos clientes.

As diferenças entre o mercado português e os mercados internacionais são significativas para vós? E isso tem impacto na estratégia?

Existem muitas semelhanças com mercados onde os consumidores optam por marcas fortes e onde existe concentração de 'off trade', como os 'hiper' e os supermercados, mas também existem grandes diferenças no mercado 'on trade', onde existem muitos pontos de venda e a maioria são pequenos. Um mercado relativamente pequeno como o de Portugal tem um canal 'on trade' extremamente povoado quando

IDALBERTO CHIAVENATO

em Portugal

**CONFERÊNCIA DE RH
PESSOAS & ESTRATÉGIA**

12 de Novembro de 2014




Abertura da Conferência
com a participação especial de
José Banceleiro - Stanton Chase

Com apoio de:



Membros Parceiros:



Organização:

vantagem+

Consultores de Formação • Empresas

A Trustful Training Company


Ricardo Pires
Central de Cervejas


Nelson Feres
Joba Recordati


Paulo Vitorino
Colep


Sandra Brito Pereira
Jerónimo Martins


Nuno Simões
Eurest Portugal


Clara Mendes
Consultora


José Couto
Schindler



Desconto na
Inscrição
Até 31/08


Brito Ribeiro
Sovena


Eunice Antunes
Sonofi-Aventis


Sérgio Soares
STEF PORTUGAL


Rogério Soares
SODECIA


João Couto
Microsoft Portugal


Paulo Machado
SECEL


Carlos Rodrigues
Samsung

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Tlf: +351 218 493 333
Fax: +351 218 496 181
Email: formacao@vantagem.com
www.vantagem.com

Seminário único com
Prof. IDALBERTO CHIAVENATO:
Boas Práticas e Tendências Mundiais na Gestão dos RH
1 dia completo com um dos maiores Gurus do Mundo em RH
13 de Novembro de 2014

Ronald den Elzen iniciou as suas funções na Heineken em 1998, tendo desempenhado diversos cargos no âmbito das áreas financeira, de vendas e de distribuição. Antes de se tornar presidente da Comissão Executiva da Sociedade Central de Cervejas (SCC), em abril de 2012, exerceu na Heineken as funções de diretor financeiro do Reino Unido e responsável pela integração do Grupo Scottish & Newcastle, adquirido pela Heineken NV (2008-2012), e de diretor do On Trade na Holanda e responsável por vendas, armazenamento, distribuição e serviços técnicos. Antes, foi gestor de controlo de empresas e membro da Comissão Executiva da Heineken NV, tendo sido responsável pelos mercados da Europa e da América Latina. Outras funções anteriores incluem a gestão de finanças da Heineken Brouwerijen, da Holanda, a gestão de planeamento e controlo de Off Trade & Marketing e o controlo financeiro de embalagens.



comparado com muitos outros países. Na crise atual existe uma severidade que nunca tinha encontrado e muitos desses pontos de venda estão a fechar. Esta é a grande diferença para outros mercados. Isto significa que a nossa estratégia precisa de adaptar a estrutura de custo para a redução de volumes e investir inteligentemente no crescimento futuro. As crises não duram sempre. Como disse, elas vão e voltam.

Como mobilizam os vossos colaboradores para o cumprimento da missão da empresa?

Mobilizar e alinhar os colaboradores tem sido uma das dimensões em que mais temos apostado e investido. A nossa estratégia de pessoas e cultura

tem uma envolvente de comunicação interna fortíssima. É por esse motivo que a nossa Direção de Recursos Humanos também tem o pelouro da Comunicação Interna. Esta envolvente de alinhamento, mobilização e informação constante das nossas pessoas baseia-se em diversos vetores: o primeiro é o que chamamos «Leadership Event». É um evento que fazemos duas vezes por ano e inicia-se com o 'top' 100 dos líderes da organização. Acontece após o primeiro e o último trimestre do ano. Tem uma parte de 'update' da estratégia e do negócio, uma parte dedicada aos grandes temas estratégicos e outra vertente ligada à construção de competências ou conhecimento. Pretendemos que seja sempre altamente impactante, com qualidade superior de animações e com muita diversão. Este evento é depois replicado para todas as áreas da organização através da nossa Comissão Executiva e dos seus reportes diretos. Ao mesmo tempo que terminamos de envolver toda a organização com as sessões do «Leadership Event», publicamos uma revista chamada «Central+ Pessoas», com reportagens sobre o evento e com histórias reais que representam os temas que aí abordámos.

E os outros vetores de que falava?

Um outro pilar de mobilização e alinhamento é a nossa «Central+», uma 'newsletter' semanal de informação sobre o mercado, os clientes, as nossas marcas, as nossas pessoas, etc. Esta publicação é muito querida por todos e um veículo poderosíssimo. Temos ainda reuniões mensais de 'update' do negócio e resultados mensais com os reportes diretos da Comissão Executiva e dezenas de programas de mobilização de todos com as marcas, como os «Customer Day Out» onde todos os colaboradores vão para o mercado participar no processo de vendas ou de ativações das marcas. Esta dimensão de mobilização e alinhamento é, de facto, um dos nossos melhores instrumentos para a nossa cultura de alto desempenho.

Consegue explicar, de forma simples, que cultura promovem e qual a missão para a qual pretende ter os colaboradores alinhados?

Nós temos uma ambição muito clara, um objetivo muito claro e uma estratégia também muito clara; chama-se «Crescer e Vencer». Tem na base um argumento, que é explicado sistematicamente a todos os colaboradores e tem a ver com a tipologia de mercado, de concorrência, da economia, etc. Além disso, temos «Crescer e Vencer» sistematicamente visível na organização através da estratégia de comunicação interna que referi.

E isso é importante em termos de toda a vossa estrutura de colaboradores?

Extremamente importante. Todos saberem qual a missão, o que estamos a tentar alcançar, onde estamos e o que precisamos de fazer, tudo isso é fundamental.

De quantas pessoas estamos a falar?

Cerca de 1.500 pessoas.

share, learn, grow.

+20 anos dedicados ao eLearning
e a gerir o Capital Humano

Sistemas de Gestão de Talentos
Conteúdos à medida
Videos Interativos
Mobile, Multi-device Learning
Rapid Learning
Gestão da Mudança



Para mais informações
contacte-nos através do email
elarning@novabase.pt
ou pelo número 962 030 929

 **NOVABASE**
like life

«Mobilizar e alinhar os colaboradores tem sido uma das dimensões em que mais temos apostado e investido. A nossa estratégia de pessoas e cultura tem uma envolvente de comunicação interna fortíssima. É por esse motivo que a nossa Direção de Recursos Humanos também tem o pelouro da Comunicação Interna.»

E há diferenças na forma como comunicam a missão e a estratégia da empresa, consoante, por exemplo, se está a falar da área comercial, da área de produção ou da área administrativa?

A missão, os desafios e a estratégia são comunicados a todas as pessoas da mesma forma, precisamente para garantir o alinhamento, o conhecimento das áreas de foco e mesmo de apoio que necessitamos de dar a determinadas tarefas. Por exemplo, se temos algum objetivo complexo para atingir na distribuição, queremos que as equipas de vendas e colaboradores em geral saibam para que possam contribuir para a solução do mesmo.

Consegue resumir o seu desafio pessoal na SCC em poucas palavras?

Julgo que pode ser resumido numa só palavra: mudança; mudança de 'business model' e mudança de cultura.

Esse desafio tem alguma dificuldade acrescida por estar num país que não o seu?

Não. Estou habituado a viver em diferentes países. Além disso, sinto-me muito bem com todos os aspetos da vida em Portugal.

Como vê a generalidade dos trabalhadores portugueses?

Acho que temos pessoas com um talento fantástico, criativas e com uma determinação e uma resiliência incríveis. O que por vezes sinto é alguma cultura de não dizer o que se pensa e demasiado hierárquica, o que impede muitos colaboradores de brilharem tanto como podiam.

E o enquadramento legal das relações de trabalho, suscita-lhe algum comentário em particular?

A legislação em Portugal é muito completa mas em algumas situações demasiado rígida. No nosso caso em particular, e apesar de termos um contrato coletivo es-

tável, julgo que ainda existe dificuldade de perceber que a gestão moderna e eficaz de empresas obriga a que administrações e trabalhadores encontrem as soluções em conjunto, sem necessidade de um elemento adicional como os sindicatos. São quem conhece bem a empresa.

Gerir, para si, com este enquadramento legal, com este tipo de colaboradores, com a sociedade portuguesa que tem as suas características particulares, como é?

É um desafio fantástico, com muita complexidade e com a formalidade que existe em alguns sectores da sociedade, mas também muito desafiante e divertido.

A globalização torna de alguma forma as especificidades portuguesas menos relevantes?

Basta ver o peso que as exportações têm neste momento na economia portuguesa para se perceber que Portugal tem a capacidade para exportar muita coisa, entre as quais também talento, obviamente.

Como é vista a gestão do talento na vossa empresa?

De forma crítica. Sabemos exatamente qual o talento que temos na organização e o que precisamos para o desenvolver. Temos também um dos programas mais inovadores e eficazes na atração, na seleção e na retenção de talento, o «Unforgettable Journey», que traz jovens recém-licenciados com enorme talento para a organização. Durante 18 meses, esses jovens são desenvolvidos e apoiados na aquisição de competências e comportamentos. Este ano tivemos a segunda edição e estamos muito orgulhosos do programa. Acredito profundamente que atrair e desenvolver talento é a principal responsabilidade de um CEO ['chief executive officer']. É o papel de todos os líderes deixarem a empresa por onde passaram melhor do que a encontraram. Não é verdade apenas para os resultados, mas certamente também em relação às pessoas.

É também em função desses talentos que definem a estratégia global da empresa, ou esta depende mais da performance comercial?

Como costume dizer, a Heineken está cá há gerações, e continuará a estar, pelo que a aposta no talento é uma aposta no futuro e no presente. O talento está a montante dos resultados comerciais, pois a performance depende mais da execução e das pessoas do que propriamente da estratégia. Uma boa estratégia sem talento para a executar não vale nada.

Como projeta a vida da empresa a cinco ou 10 anos?

Acha que faz sentido este tipo de projeção, nos tempos que vivemos?

Acho que faz sentido projetarmos sempre a cinco ou a 10 anos, para podermos ter uma visão das alternativas para o futuro. O facto de o mundo mudar tanto e tão rápido não nos pode condicionar a viver sem uma estratégia, sem um plano concreto. Claro que temos que ser flexíveis e adaptarmo-nos aos tempos em que vivemos, mas eu nunca navegaria sem uma bússola. ©

CRESCER COM MOÇAMBIQUE

Somos, há 30 anos, a empresa de referência nos Recursos Humanos em Portugal. Para atender os nossos clientes e crescer com eles, estamos agora em Moçambique...

egor

PESSOAS E NEGÓCIOS | MOÇAMBIQUE



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



GESTÃO DE PROJETOS

EGOR MOÇAMBIQUE, DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E NEGÓCIOS, LDA.
Av. 25 de Setembro, 1147 - 2º Piso - Sala 12, (Centro de Negócios BPARTNER) - Maputo
Tel.: +258 213 20 735 • Fax: +258 214 93 856 • Tm.: +258 846 305 885 • geral@egor.co.mz

www.egor.pt

ANTÓNIO SOUTO

Ralações



Professor
antonio.j.souto@gmail.com

© Fernando Pimenta

Maio e junho deste ano da graça de 2014 foram meses fartos em apontamentos variegados, teúdos e manteúdos todos eles (assim mesmo para dar estilo e calibre à crónica) por relevantes nos nossos órgãos de comunicação.

Em maio, Manuel Palito ocupou a curiosidade alheia (muito mais do que um Zé do Telhado, herói do povo e de parte das «Memórias do Cárcere» camilianas). O homem, suspeito de assassinato, pôs-se a monte e, como exímio caçador, gozou as artimanhas das presas. Uma vez por outra, atalhava feito fantasma em busca de pão e de soadas. Houve quem jurasse tê-lo visto camuflado no mato, imitando as pegas no cimo dos pinheiros, na torre sineira de um lugar vizinho, nos sonhos e nos pesadelos. A verdade é que resistiu à míngua, às noites invernosas e às dezenas de gê-ene-erres armados de metralhadoras, matilhas

terço da população portuguesa diz acreditar na existência do Inferno». Dois terços, portanto (mais coisa menos coisa, tirando os cétricos militantes e simpáticos), incrédulos ou, porventura, mais amanhados com o paraíso. E isto neste país pós-atroicado dá que pensar, que vivendo nós como réprobos num tártaro à superfície não se entende tão rara estatística com tão poucos a admitirem as profundezas.

Em junho, com o sol a despontar, um instituto da Universidade Católica deliberou atribuir o seu afamado prémio «Fé e Liberdade» ao ex-presidente do Grupo Jerónimo Martins. É certo que neste caso os meios de informação foram contidos, a divulgação muito em surdina, mas como o reconhecimento é deveras simbólico, vindo da instituição que vem, não deixa de ser justificada a «perplexidade, tristeza e indignação». Foi em junho, há pouco tempo, e custa a esquecer.

Na nossa capital, um evento merecedor de ribalta e de simpatia aludido na rede do Metro em letras corridas: «Para su seguridad no pasar las rayas del pasén.»

e raça equina. Palmilhou hectares e hectares, deixou crescer a barba de andarilho e regressou ao lar quando muito bem quis. Como o outro do século XIX, um herói aplaudido. E dele pouco mais se soube ou sabe. Foi em maio, há muito tempo já.

Em maio também, a final da Liga dos Campeões. Na nossa capital. Um evento merecedor de ribalta e de simpatia aludido na rede do Metro em letras corridas: «Para su seguridad no pasar las rayas del pasén.» – e com toda a certeza no espaço do aeroporto e nas rulos de comes e bebes. Um privilégio para um país precisado de forasteiros e de pecúnia. E tudo com a segurança requerida, mobilizados que foram 8.500 agentes da PSP, umas centenas mais do que as forças de segurança que o governo de Israel destacou para que a visita do Papa a Jerusalém se fizesse sem sobresaltos. Uma questão de zelo e de fé que a todos fica bem. Em maio, ainda, há muito tempo já, um tempo que outra bola maior se encarregou de fazer esquecer. Entre maio e junho, um intervalo. De acordo com a Fundação Francisco Manuel dos Santos, «cerca de um

Em junho também, voltaram a andar com a terra às voltas perto da Praia da Luz. A menina desapareceu há sete anos. Sete. Um número que Pitágoras affiançara sagrado e outros o entenderam mágico e místico. Sete dias de escavações com direito a prolongamento, e nada. Nem o georradar, muito 'british', nem os cães pisteiros, vai-se a ver os mesmos que em vão buscaram o Manuel Palito, nem a tropa credenciada de investigadores, igualmente muito 'british', deram conta do recado. Em junho, ainda, há pouco tempo, quase ontem, que o esquadrinhamento é de teimosia e promete revolver a região inteira.

E pronto, foi isto que mais marcou dois meses a fio, quer dizer, mês e meio, que a bola mundial remata a quinzena num abrir e fechar de olhos, casos sérios de notícia e de muitas preocupações que não deixaram nenhum português indiferente, pelo contrário, tudo mortinho para que chegasse a vaga de calor só para fugir a tanta ralação.

Ah, parece que houve também um 10 de junho, mas sem gravidade, uma mera reação vagal. ⑩



© Afonso Silva

PAULA CAMPOS

Poesia e futebol

Professora Universitária
mpocampos@sapo.pt

Cabaços é uma freguesia portuguesa do concelho de Moimenta da Beira, com 11,83 quilómetros quadrados e cerca de 280 habitantes.

Na bagagem, levávamos o cansaço de quem percebe que para descansar por vezes é preciso fugir.

Pelo caminho, embalados pelo barulho do motor, ficamos com algum tempo para descansar o olhar sonolento que se espreguiçava a observar os socacos que meticulosamente desenhavam a paisagem, onde vinhas e árvores de fruta se fundiam com o céu, e depois se afastavam em movimentos sincronizados como se de um bailado se tratasse.

Esperava-nos um cheiro a terra adornado de pequenos aromas que de forma diferente se iam apoderando de nós para logo seduzir o nosso sentir.

Parámos, e enquanto no carro aguardávamos que os portões da quinta se abrissem, frondosas cerejeiras bem carregadas iam gulosamente aumentando o tamanho das nossas pupilas, numa vontade forte de nos lançarmos para lá, agradecendo mais uma dádiva da natureza que teimosamente continua à nossa espera, em qualquer canto deste nosso Portugal.

Ao fundo, uma casa portuguesa (com certeza) e dois, mais braços à nossa espera.

Assim continuámos o dia, com esta paz que foi ganhando formato até ao anoitecer, onde as estrelas nos brindaram com uma luz que mesmo que momentaneamente toldada pelas nuvens iluminava o nosso caminho.

À noite, interrompemos a nostalgia da contemplação para nos lançarmos em tertúlias sobre a origem dos símbolos culturais que dão sentido às nossas raízes e marcam a história das nossas infâncias, recordadas por todos entre sorrisos e risos, numa competição de memórias mais ou menos presentes que nos transportam para o significado do nosso existir.

É esta magia das nossas aldeias que ao remeter-nos para a nossa história vai completando o compêndio da história maior do nosso país, pequeno no tamanho mas contrastante nas paisagens, nas culturas e no sentir das suas gentes.

Na continuidade da apanha das cerejas que entre a boca e o cesto procuravam o seu caminho, à noite as palavras substituíram-nas num ritmo sincronizado que faz apetecer viver e saborear a simplicidade de cada acontecer. Dizem que as palavras são como as cerejas, e mais uma vez constatamos que a sabedoria popular emoldurada

nos provérbios rapidamente se transforma em verdade científica. As palavras eram muitas, fluíam, partilhadas, soletradas, só interrompidas por amnésias temporárias e esforços por as situar num tempo já longínquo.

Penso que para todos este momento foi a felicidade, na certeza de que só somos verdadeiramente felizes se os momentos se repetirem no tempo, mesmo que noutros formatos, com outras gentes e noutros contextos.

Ainda toldados com a nostalgia da saudade que acontece em cada despedida, voltámos para casa, e à noite havia futebol. Os nossos olhares, ainda situados entre o vale do Douro e as terras da Beira Alta, ficaram então 90 minutos a contemplar um ecrã onde a seleção de todos os portugueses tentava desesperadamente acender a chama de um país que precisa urgentemente de calor, de motivos para voltar a vibrar, de motivações novas para continuar a existir.

Rapidamente o silêncio do dia anterior deu lugar ao barulho, a paz deu lugar à ansiedade e as serenas certezas deram lugar às inquietudes da desilusão. Semblantes carregados, olhares vazios contemplando agora outros símbolos da nossa cultura, só que fossilizados pelas lesões, pela incapacidade de concretização, pelas dúvidas, pelas razões que avidamente procuramos para o insucesso.

E se esperávamos no futebol, onde normalmente somos bons, motivos para nos energizarmos, para vibrarmos, para nos unirmos e esquecermos divisões, políticas, cortes nos salários, dificuldades, 'troikas' e partidos, encontramos foi mais motivos para nos dividirmos nas razões, na revolta de digerir este acontecer.

Em pouco tempo, duas experiências: a poesia e o futebol. Consciente de que o futebol podia ter completado a quadra que faltava para o poema existencial ser perfeito, aprendi que em Portugal há mais coisas bonitas além da política e do futebol.

Partilho esta aprendizagem, e já que os tempos são de férias e o dinheiro não abunda no bolso de milhões de portugueses, deixo-vos o desafio de se lançarem na aventura da descoberta dos lugares mais recônditos de Portugal. Convivam com a genuinidade das nossas gentes, ouçam as histórias das nossas igrejas, admirem o contraste das nossas paisagens, saboreiem a diversidade da nossa gastronomia! Garanto-vos que, seja qual for o clima e o adversário, ganhamos sempre e temos lugar garantido na final. ©

Da estratégia à ação

COMO MANTER O RUMO DEFINIDO?

Texto: Carlos Sezões



«To see far is one thing, going there is another.»

Constantin Brancusi

Em tempos de turbulência e imprevisibilidade, com mudanças sociais, culturais e tecnológicas aceleradas, pode parecer um contrassenso falar de «formulação estratégica», «planeamento» ou «rumo». Muita da literatura de gestão dos últimos anos parece fazer da adaptabilidade e da orientação para a mudança as «poções mágicas» necessárias e suficientes para o sucesso empresarial.

Nada de mais errado. Se efetivamente já não é realista nem exequível ter planeamentos rígidos a cinco anos, não é igualmente sensato navegar à vista, reagindo com tacticismos semestrais à evolução do mercado, dos produtos, da concorrência e das tecnologias. Não devemos, pois, ceder à tentação de passar de um extremo para o outro. Ainda na década de 1990, Henry Mintzberg de-

cretava a obsolescência do dito planeamento estratégico, focado no rigor da análise e dos cronogramas, mas contrapunha, sensatamente, a importância do pensamento estratégico, mais focado na criatividade, na inovação e na intuição – que, em suma, sintetizasse e aproveitasse os fragmentos de informação obtidos do nosso contexto concorrencial.

Como tal, hoje como no passado e (estou certo) em qualquer futuro longínquo será sempre necessário formular uma estratégia balizada pela missão e pela visão da organização e alicerçada em objetivos intercalares e finais. E, naturalmente, que esta estratégia seja gizada em função de uma análise inteligente, com base em conhecimento histórico e cenários prospetivos. Quer utilizemos as conhecidas análises SWOT, os modelos das forças de Michael Porter ou mapas percutuais de posicionamento, é importante que balizemos decisões estratégicas em algo «factual», que assegure coerência e congruência do rumo que decidimos.

Mas, como a maioria dos gestores empresariais pode comprovar, o aspeto mais complexo e decisivo para o sucesso não é conceber ou formular uma estratégia: é executar uma estratégia.

Larry Bossidy, ex-‘chief executive officer’ (CEO) da Allied Signal, dizia que, na maioria das vezes, as estratégias falham não por estarem erradas mas porque não são bem executadas. O atual ‘chairman’ do JPMorgan Chase, Jamie Dimon, foi ainda mais taxativo ao declarar numa ocasião que «preferia sempre ter uma execução de grande nível e uma estratégia de segunda categoria do que, pelo contrário, ter ideias brilhantes mas uma gestão medíocre». Como se deduz facilmente destas perspetivas, o capital humano, os modelos de organização e os processos de gestão estratégica são os fatores críticos de sucesso.

Um bom modelo estratégico deve ser composto por objetivos globais coerentes, alinhado de modo a que todos os colaboradores/ equipas de uma organização estejam focalizados em esforços conjuntos e metas comuns. É indispensável que defina com clareza as linhas estratégicas (o quê, onde, com que vantagens competitivas), concretize o seu desdobramento «em cascata» pela organização e contenha um conjunto de métricas para uma avaliação objetiva e eficaz do desempenho de cada «célula» da organização e das respetivas iniciativas. Convém igualmente que apresente com clareza as relações causa-efeito e a interligação entre áreas funcionais/ unidades de negócio, numa ótica de «mapa

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

estratégico». Em síntese, que consiga alinhar a estratégia com a execução através de um sistema integrado de monitorização, por todos assumido e utilizado.

Em termos de processo, convém encarar a gestão estratégica-operacional como um ciclo, composto por várias fases: 1) Definir opções estratégicas, 2) alinhar a organização através de objetivos, 3) estabelecer compromissos (com as respetivas orçamentação e afetação de recursos), 4) medir a performance, 5) analisar tendências e consolidar conclusões (numa óptica de 'accountability') e 6) gerar 'feedback' e 'reporting' em tempo útil, com vista a permitir 7) realinhar com novas ações/ iniciativas.

Como a maioria dos gestores empresariais pode comprovar, o aspeto mais complexo e decisivo para o sucesso não é conceber ou formular uma estratégia: é executar uma estratégia.

Para termos um capital humano preparado para responder aos desafios da implementação estratégica, é necessária uma cultura de transparência na informação, auto-suficiência na análise da performance e na gestão de risco e um nível de autonomia razoável na tomada de decisão. Tal materializa-se em processos regulares e eficazes de comunicação interna, que capacitem os líderes nos vários patamares hierárquicos a tomar decisões e a apoiar a suas equipas a realinharem as suas ações. E que permitam, numa óptica 'top-down' e numa óptica 'bottom-up', a circulação célere de informação que se transforme em conhecimento útil para os referidos processos de decisão. Apenas assim deixaremos de ter os cenários ainda frequentes de as cúpulas da gestão desconhecerem o que se passa realmente nas operações ou estas últimas não conhecerem, verdadeiramente, os propósitos e as estratégias de quem gere no topo.

Que competências são necessárias? De uma forma transversal a uma organização, competências de comunicação estratégica, análise de performance, análise e gestão do risco, tomada de decisão e muita resiliência. E, claro, liderança e orientação para resultados, para garantir focalização no objetivo e no rumo desenhado. Quando estamos conscientes do que queremos, o segredo do sucesso resume-se frequentemente na expressão anglo-saxónica «Hang on and stick to the plan!». ©

Opinião: Pedro Champalimaud^(*)

Quando gerimos estruturas alargadas, com centenas ou milhares de pessoas, é fundamental encontrarmos formas simples e rápidas de comunicar. Não há grandes alternativas se quisermos encontrar uma relação custo/ benefício minimamente aceitável.

Mesmo que o plano estratégico da organização seja complexo, ele só poderá ter sucesso se os que o executam souberem bem para que serve e qual o seu papel. Ou seja, todos os que o influenciam têm que o conhecer e que acreditar na sua bondade, pelo que é preciso encontrar forma de o explicar



em três ou quatro pontos, facilmente esquematizáveis e bem sustentados por um racional acessível a todos os níveis da estrutura.

Conseguido o primeiro objetivo de simplificação (nem sempre fácil, mas fundamental), há que procurar os meios mais adequados para passar a mensagem, e aqui tudo pode depender do modelo organizativo de cada estrutura. Não há que inventar. Os canais normalmente utilizados internamente serão com certeza eficazes também para este efeito.

Mas numa matéria tão sensível, nada como uma boa linha de 'middle management' capaz de absorver e disseminar a mensagem de forma consistente e direta, pelo que todo o esforço de envolvimento desta camada da estrutura terá o seu retorno garantido.

A força dos grandes exércitos não depende só de bons generais. Depende, e muito, de linhas de comando intermédias capazes de manterem as tropas motivadas e focadas nos seus objetivos individuais/ parciais. Todas as pequenas conquistas de cada equipa são valiosas para o desempenho global e, conseqüentemente, para a correta execução da estratégia definida. E é por isto que a vitalidade e o envolvimento das chefias intermédias é um fator crítico de sucesso para qualquer empresa, em particular as de grande dimensão, e indispensável para uma execução consistente e uniforme do plano estratégico.

'Last but not least', manter, numa base periódica, uma comunicação sobre o estado da nação e a evolução do plano estratégico. Mais uma vez, a forma simples e direta é a mais eficaz.

Sem rodeios e sem «cosméticas», mesmo em situações de maior dificuldade há que mostrar as conquistas, os insucessos e o que se está a fazer para manter o rumo. Tudo isto tendo sempre por base a comunicação ancorada nos três ou quatro pontos anteriormente passados à equipa.

A simplicidade tem virtudes inigualáveis.

^(*)Pedro Champalimaud é administrador delegado da Contact

Diz-me como falas, dir-te-ei quem és ou podias ser

Todas as pessoas são influenciadas pelas profissões que exercem. Em pouco tempo de convívio com determinada profissão, sem darmos conta, a nossa personalidade é (in)conscientemente persuadida por uma imensidão de estereótipos. E, mesmo as que são geneticamente cétricas, deixam-se seduzir e, assim, vão mudando. Mudam a maneira de pensar, o vocabulário, mas também o modo de se expressar, os trejeitos físicos, já para não falar no guarda-roupa.

Os advogados, onde me incluo, são sem dúvida um «género», e deles muito havia para falar, mas vou deixar aqui apenas um exemplo. Há tempos desentendi-me com um polícia e, no máximo da minha irritação, onde qualquer pessoa responderia utilizando uma das muitas expressões inscritas no dicionário de vernáculos, eu, ainda que exaltadíssima, disse-lhe: «Desculpe, mas está a ser incoerente!» De repente, todo o ambiente mudou. Os meus filhos explodiram a rir e certo é que ainda hoje sou gozada por eles, que, à boca cheia, dizem que o maior palavrão que a mãe conhece para ofender alguém é chamar-lhe «incoerente». Na verdade, o que aconteceu é que o meu lado de jurista me controlou, pois se dissesse o que me apetecia ainda corria o risco de um crime de injúrias.

Com os profissionais de recursos humanos (RH) acontece a mesma coisa. Há muitos anos eram quase todos homens e, vá-se lá saber por quê, raros eram os que não usavam bigode. Entretanto as coisas mudaram, até porque a classe feminina passou a ser proeminente nesta



área. Tudo é mais cor-de-rosa e os homens que trabalham em recursos humanos, digo eu, passaram a ser mais felizes, ainda que no final do dia até possam comentar esta gestão em versão salto alto.

Mas, depois de duas décadas a trabalhar diariamente com direções de recursos humanos, também já

de anglicismos. São raras as frases que proferem que não incluem expressões como 'skills', 'coaching', 'development', 'assessment', 'performance'. Ou seja, também já têm o seu próprio dicionário e isso é mesmo muito importante para a valorização de uma profissão, pois são elementos diferenciadores

Há muitos anos os profissionais de recursos humanos eram quase todos homens e, vá-se lá saber por quê, raros eram os que não usavam bigode. Entretanto as coisas mudaram.

absorvi muito dessa cultura e com ela aprendi. Numa conferência fora do país, assisti a uma palestra de um diretor de recursos humanos (DRH) que falava do perfil ideal do novo trabalhador após um mercado em crise. Apercebi-me de quanto os RH se internacionalizaram e, por isso, o dialeto está repleto

que criam a própria identidade da profissão e que lhe dão estatuto, ou seja, que a valorizam.

No exemplo que dei há pouco da discussão com o polícia, se estivesse imbuída de uma personalidade DRH estou certa de que teria voltado para casa a pensar: esta pessoa precisa de um 'training' em 'softs skills'.

O dialeto RH está repleto de anglicismos. São raras as frases que não incluem expressões como 'skills', 'coaching', 'development', 'assessment', 'performance'. Há um dicionário próprio e isso é muito importante para a valorização de uma profissão.

Mas ainda a respeito da aculturação, apercebo-me do quanto os recursos humanos têm para se desenvolver. Por exemplo, para as avaliações de desempenho, tão importantes nos dias de hoje, fala-se em 'under performance' e 'high performance', mas ninguém sabe

onde colocar aqueles sobre os quais nós, advogados por exemplo, perguntamos: «Então, e este colaborador, como é?» A resposta, invariavelmente, é: «Ah! Esse é tão boa pessoa...» Para elas não encontrei, sequer, nenhum nome em inglês, o que hoje percebo que já

não é um bom sinal.

O exercício de saber quem são estas pessoas daria outro artigo, mas, numa frase, diria que são aquelas cuja génética abençoou com excelentes qualidades humanas que as habilitam a estar na coluna 'high performance', mas, na verdade, só por sorte é que lá estão. São as pessoas que, de acordo com a linguagem RH, não se aculturaram, não têm 'attitude', 'critical thinking', e, por conseguinte, não atingem os 'goals'.

São, em suma, aquelas pessoas que ao falarem ninguém dirá quem são ou podiam ser. ©




blanes
gruposelines

**SOMOS RÁPIDOS E EFICAZES
A OFERECER A MELHOR
OPÇÃO PARA A GESTÃO DOS SEUS
RECURSOS HUMANOS**

www.blanes.pt

PARA MAIS INFORMAÇÕES
T: (+351) 214 146 820
F: (+351) 214 150 942
E: geral@blanes.pt

Assessoria RH • Auditoria RH • Avaliação de Desempenho • Gestão Administrativa de RH • Formação • Trabalho Temporário • Recrutamento e Seleção

Benefícios extra-salariais

Diversas visões sobre uma área cada vez mais importante para as empresas na gestão dos seus colaboradores, e também para os próprios colaboradores. Novos tempos, com o questionamento de certezas antigas, obrigam necessariamente à procura de soluções diferentes daquelas a que estávamos habituados.

Recolha: António Manuel Venda



Compensar o esforço ou motivar a superação?



No atual panorama laboral e económico, é comum confrontarmo-nos com inúmeros gestores de equipas que nos questionam sobre qual a forma mais eficiente para motivar os seus colaboradores.

É neste contexto que os benefícios extra-salariais têm vindo a ganhar destaque, nomeadamente os programas/ planos de incentivos que incidem nas chamadas recompensas 'non-cash', em detrimento de sistemas de incentivos financeiros, cada vez mais obsoletos.

Os programas de incentivos financeiros sempre se basearam em teorias psicológicas «mecanicistas» (a famosa teoria da vara e da cenoura), que estabeleciam o dinheiro como principal fator motivador para

a realização de determinada ação. Estes sistemas «tradicionais» funcionavam normalmente sob a forma de bónus por objetivos, ou seja, recompensas por aumento de retorno económico.

Após décadas de estudos académicos sobre a temática da motivação nas relações empresa-colaboradores, sabemos hoje que existem fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam a motivação e o empenho com que cada um se dedica a determinada tarefa. Os fatores intrínsecos são os mais poderosos, são mecanismos mentais gerados pelo próprio indivíduo (o desejo de reconhecimento ou de auto-realização, por exemplo), enquanto os extrínsecos estão relacionados com o meio envolvente – a empresa –, como o salário ou as condições de trabalho disponibilizadas ao colaborador.

Garantidos os aspetos extrínsecos, há que apostar em atuar sobre os fatores emocionais dos colaboradores, pois são os que mais influência têm sobre a produtividade e o desempenho.

É precisamente sobre estes fatores emocionais que incidem os programas de incentivos 'non-cash', que motivam a superação e recompensam a excelência com um sistema de prémios e reconhecimento que aumenta o 'status' do colaborador na empresa e estimula em relação a ela o seu vínculo emocional.

Ricardo Rocha, 'project manager' na Egor-ThinkSmart

Quantificar para comunicar



Os benefícios extra-salariais foram um forte instrumento de apoio ao ‘employment engagement’ quando eram novidade no mercado laboral nacional. Após uma implementação relativamente ‘standard’ em boa parte do tecido empresarial, passaram a ser uma forma bem pensada, articulada e indireta de otimizar a fiscalidade associada aos rendimentos de empresas e colaboradores.

O seu valor percebido manteve-se importante até ao momento em que se tornaram uma rotina ou normalidade do nosso quotidiano. Quantos de nós hoje, alguns anos passados sobre a introdução desta prática no tecido empresarial, nos questionamos sobre o valor que tem um seguro de saúde, o uso de um telemóvel mesmo quando não é necessário para o exercício de funções ou o ‘plafond’ de combustível de que dispomos? Porque passaram a ser sentidos como «direitos adquiridos», os benefícios extra-salariais tenderam a passar relativamente despercebidos aos colaboradores (que os tinham como garantidos), situação que deixou as empresas desprovidas de ideias e argumentos para reiterar a sua importância.

A atual situação do mercado laboral e a realidade económica do presente inverteram esta tendência. Num momento como o que vivemos, nada pode ser visto como adquirido e parte da normalidade, tudo é questionado. Muitas empresas deixaram de considerar os benefícios extra-salariais nos pacotes de remuneração e os colaboradores voltaram a fazer contas ao seu valor, quer perante a oportunidade de mudança de funções, quer num momento em que o emprego escasseia e as ofertas de remuneração não são tão competitivas como anteriormente, quer perante as alterações permanentes na fiscalidade. Refletimos muitas vezes sobre o tema com os clientes, em particular em projetos de sistemas de remuneração que têm em vigor, com a sua adequação ao atual contexto. O sentimento de que os colaboradores continuam a não perceber o valor destes benefícios mantém-se, e a nossa resposta acaba sempre no mesmo ponto... Hoje é fundamental comunicar o valor destes benefícios de forma mais assertiva. A sua coerência, o compromisso com o colaborador, mas sobretudo o seu valor na forma mais básica; quantificar, medir, calcular este valor para que, em caso de ausência, se possa compreender a sua utilidade.

Elsa Maria Dinis, ‘senior manager’
de Human Capital Advisory Services da PwC Portugal

Um futuro promissor



«Combinação de uma fiscalidade favorável com uma gestão simples e motivadora para os colaboradores.» É este o legado que o Grupo Chèque Déjeuner herdou do seu fundador, Georges Rino, cidadão francês de origem portuguesa, e que diariamente procura honrar em Portugal.

Num contexto de crise económico-social, o governo português tem tornado os benefícios extra-salariais francamente atrativos. Com a entrada em vigor do Orçamento de Estado de 2013 houve um aumento da tributação sobre o subsídio de refeição que tornou o pagamento desse benefício mais apelativo. As dificuldades económicas de Portugal aceleraram a necessidade de uma ponderação mais cuidada ao nível das decisões de gestão.

O mercado português de títulos de serviço apresenta benefícios fiscais importantes, que à semelhança do que sucede noutros países (Espanha, França ou Itália) tornam muito vantajosos os serviços prestados pela Le Chèque Déjeuner. No futuro é essencial recriar quadros legais que permitam a diversificação dos benefícios extra-salariais, que estão assentes em regulamentação fiscal e contributiva para o Estado, as empresas e os beneficiários.

A simplificação e a melhoria do quadro legal e a potencialização de outros benefícios extra-salariais, como por exemplo os títulos de educação Le Chèque Déjeuner, podem ser uma forma de aproximação à realidade nacional das modernas políticas de atribuição de vantagens fiscais, por meio de uma regulamentação fiscal e contributiva vantajosa para empresas e beneficiários.

No contexto futuro do mercado português, os benefícios fiscais da Le Chèque Déjeuner – como a redução dos custos laborais e a promoção da competitividade – podem corresponder a uma ferramenta indispensável à atividade de centenas de empresas e aos seus milhares de colaboradores para fazer face às exigências de concorrência do mundo atual.

A Le Chèque Déjeuner Portugal pretende empreender de maneira diferente e ser inovadora na abordagem ao mercado português de títulos de serviço e de benefícios fiscais, no sentido de construir soluções à medida das necessidades futuras dos clientes.

Olivier Bernon, diretor geral da Le Chèque Déjeuner Portugal

O caso do segmento da saúde



A prioridade da Multicare é a saúde dos seus clientes. Com posição de destaque neste segmento, não fica alheia à situação económica e social atual, por isso a linha de atuação é a de procurar soluções que se ajustem às necessidades dos clientes, bem como à sua real capacidade de investimento. Neste sentido, com um plano de proximidade e uma ampla oferta de produtos e serviços, a dinâmica de lançamento de novas soluções tem acompanhado a evolução do próprio mercado e a perceção que vamos tendo da evolução das necessidades dos clientes.

A capacidade de resposta às necessidades crescentes de saúde da população é o grande desafio do mercado segurador. Não é possível continuar com níveis crescentes de despesas de saúde e com o correspondente desequilíbrio das contas públicas. O caminho para reverter a situação é contar com as seguradoras no sentido de disponibilizarem soluções abrangentes e com as empresas e os cidadãos para investirem na saúde, numa postura de prevenção.

Apesar da atual conjuntura económica, as preocupações com a saúde continuam a ser prioritárias e as pessoas percebem o seguro de saúde como uma mais-valia significativa na sua qualidade de vida, sendo uma proteção extra em caso de risco de saúde, pelo que se individualmente estão dispostos a manter este benefício em complementaridade com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) vão certamente saber valorizá-lo no seu pacote salarial.

Os problemas de saúde são a principal causa de absentismo. Contribuir para a sustentabilidade da organização e a satisfação dos colaboradores deve ser a maior preocupação dos responsáveis. A Multicare está ao lado dos clientes como garante de uma estabilidade que a atual conjuntura económica poderá abalar.

A nível de oferta de produtos, a Multicare disponibiliza um leque de soluções de saúde desenhado para pequenas e médias empresas e que engloba os planos de saúde e os cartões Activcare PME. Os planos de saúde são soluções abrangentes, com vários níveis de cobertura para que se escolha o que melhor se adequa às necessidades da empresa e dos colaboradores; já os cartões Activcare são seguros de saúde que dão acesso direto a uma alargada rede médica e hospitalar, a vários serviços da rede de parcerias, exames de diagnóstico e outras vantagens da rede, sendo a contratação possível para qualquer trabalhador, independente-

mente da idade. De realçar ainda as vantagens fiscais para a empresa (prémios aceites como custo dedutível, segundo os requisitos do CIRC) e para os colaboradores e o agregado familiar (prémio não é considerado um rendimento de trabalho, o que o isenta de IRS e Segurança Social).

Rita Sambado, diretora de 'marketing' da Fidelidade

Uma alimentação saudável no local de trabalho



Uma das grandes tendências atuais é a procura de alimentação cada vez mais inteligente. Passamos grande parte do nosso tempo no trabalho e muitas vezes não dedicamos a atenção devida à alimentação. Foi com o objetivo de quebrar mitos, poupar dinheiro e sugerir novas ideias que se lançou o manual «Alimentação Inteligente – coma melhor, poupe mais», disponível no 'site' www.alimentacaointeligente.dgs.pt. Este manual contribui para melhorar a alimentação e poupar dinheiro. Foi desenvolvido por docentes da Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto, em parceria com a Edenred Portugal e a Direção Geral da Saúde (DGS), e visa sobretudo dar conselhos e dicas para ajudar os consumidores a comerem melhor e mais barato, sempre de forma inteligente. Esta parceria nasceu a partir do «Programa Europeu FOOD», desenvolvido pela Edenred. Em Portugal, a Edenred estabeleceu uma parceria com a DGS através do «PNPAS – Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável»; esta parceria tem dado os seus frutos, nomeadamente na promoção e na dinamização do programa. Recentemente, o Prof. Pedro Graça, diretor do PNPAS, esteve em Bruxelas numa reunião organizada pela Comissão Europeia, onde apresentou as vantagens e iniciativas do programa que estão a ser desenvolvidas em Portugal. Participaram representantes dos Estados-membros bem como das principais organizações não governamentais (ONG), da indústria alimentar e de federações com interesse nas políticas de saúde e nutrição.

E por falar em promover uma alimentação equilibrada no trabalho... A Edenred Portugal juntou ao seu portefólio um serviço adicional para os clientes (que reúnam as condições para a concretização do mesmo). Consiste na realização de 'workshops' para os colaboradores que utilizam os títulos de refeição «Euroticket» e «Euroticket a la card». Este 'workshop', sem custos, é conduzido por uma dietista e coordenado pela DGS, focando-se na promoção das boas

práticas e hábitos alimentares com o intuito sobretudo de ajudar os trabalhadores a fazerem as melhores escolhas nutricionais: planejar, comprar, confeccionar e conservar.

Sara Ferreira, diretora de comunicação e 'marketing' da Edenred Portugal

Depois da carreira



Os benefícios extra-salariais cumprem objetivos de tal forma específicos que mesmo num contexto de contenção salarial e aumento de carga fiscal se justifica que não sejam descurados.

Ao proporcionar o acesso a determinados benefícios, as empresas desempenham o seu papel a nível da proteção social e asseguram que as suas pessoas deem importância a diversas contingências e fiquem prevenidas. A constituição de um complemento de reforma é disto um bom exemplo: sobretudo enquanto se é jovem, pensar na reforma tende a ser entendido como apanágio de envelhecimento, e portanto é uma preocupação sistematicamente arrejada. Mas se os jovens estiverem a par dos benefícios futuros que lhes estão reservados na esfera da Segurança Social, serão levados a entender que é forçoso precaverem-se a longo prazo para a reforma.

Uma empresa que constitua um plano de pensões para os colaboradores, por muito jovens que sejam, estará a contribuir para o seu bem-estar futuro e a sua segurança. E assegura um posicionamento diferenciado no mercado, promovendo a retenção.

Na generalidade dos países europeus, qualquer pacote salarial contém um complemento de reforma: tal sucede na grande maioria dos países da Europa Ocidental, mas é também uma realidade na Europa de Leste. Os países latinos constituem, mais uma vez, a exceção, alimentando a ilusão de que os governos assegurarão sempre reformas condígnas.

A nova geração de população ativa conhece contudo já de perto a realidade dos pais ou dos avós, sendo muitos os casos de reformados que sofreram cortes substanciais de rendimento no pós vida ativa.

Ignorar que esta situação veio para ficar é ignorar o futuro. Por isso, sim, os benefícios extra-salariais continuam a ter um papel de relevo, apesar da crise.

Alice Pinto, diretora comercial e de 'marketing' da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões

Uma nova visão para os benefícios extra-salariais

A crise económica e as profundas alterações na legislação e na fiscalidade provocaram uma erosão profunda na relação entre o que as empresas investem e o que as pessoas recebem. A maioria das empresas tem dificuldades no planeamento de um pacote de compensação e benefícios interessante e competitivo. Na atual conjuntura, despejar dinheiro em cima do problema não é uma opção para todos. Para ajudar nessa reflexão, partilho a nossa visão a partir de quatro perspetivas: externa, pessoa, empresa, custo.



- Externa

Os benefícios sociais resultam de incentivos para a oferta de proteção social através das empresas, aliviando a pressão sobre a oferta do Estado e os nossos impostos. Por esse motivo, mesmo nas alturas mais complicadas mantêm importantes vantagens fiscais, o que se traduz em oportunidade para as empresas preocupadas com a otimização da proposta de valor para o colaborador.

Os cortes sobre as prestações do Estado na reforma, na saúde e na educação, acompanhados da subida sem precedentes da carga fiscal sobre particulares, criam o clima favorável para uma maior pressão sobre as empresas para oferecerem regimes de proteção aos seus colaboradores.

- Pessoa

Em momentos de instabilidade e recessão económica, as pessoas tendem a dar mais importância à base da pirâmide de necessidades, nomeadamente ao sentimento de segurança e proteção, em detrimento de outros aspetos, como o desenvolvimento.

A proposta de valor que as empresas oferecem aos colaboradores deve responder às prioridades de cada um – no contexto atual são fundamentalmente a sua saúde e a do seu agregado familiar, a educação dos filhos e a proteção financeira para uma situação imprevista e também na reforma.

- Empresa

Salvo raras exceções, o 'mix' de fixo, variável e benefícios não foi pensado para a realidade atual, por isso a proposta de valor pode estar obsoleta e dificilmente potencia o envolvimento das pessoas.

Os benefícios são uma área de oportunidade, pelas vantagens fiscais que possuem e porque respondem a muitas das necessidades na base da pirâmide. Porém, neste campo as nossas empresas ainda vivem na era industrial do tamanho único para todos e enfoque no custo, em detrimento da individualização e de uma ótica de valor. Qual é o sentido de um plano de pensões para atrair um recém-licenciado, ou um cheque-creche para um quadro de topo de meia idade? Por que é que as empresas dedicam tanto tempo e energia a discutir o preço dos benefícios tradicionais e parecem ignorar a lógica de valor para as pessoas?

O ingrediente secreto da otimização do valor dos benefícios é a introdução da escolha do colaborador, de forma a que se possa conjugar utilidade pessoal com vantagem fiscal e económica; a receita é poderosa e permite uma diferenciação significativa ao nível do 'employer branding'.

Hoje em dia a escolha existe sobretudo em planos de benefícios voluntários, suportados pelo colaborador, para as empresas que não têm orçamento para benefícios ou que procuram dar condições de adesão mais favoráveis em produtos como ginásios, crédito à habitação, serviços de telecomunicações ou adesão de familiares a seguros de saúde.

Apenas uma percentagem pequena de organizações oferece escolha no pacote de benefícios financiado pela empresa; geralmente é um 'upgrade' a um benefício existente, ou no caso das mais inovadoras através de um plano de benefícios flexíveis – 'flex'. O 'flex' consiste na atribuição de uma bolsa que o colaborador pode utilizar para adquirir benefícios em função das suas necessidades. O conceito é simples, mas a sua implementação pode constituir um desafio, sobretudo nas questões de fiscalidade, comunicação e processo de administração.

- Custo

Qualquer decisão de gestão requer uma promessa de retorno e garantias de viabilidade. Isto é cada vez mais crítico em Portugal, uma vez que os recursos são escassos e os projetos de recursos humanos concorrem com alternativas de 'marketing' e vendas, operações e outras com impacto no negócio. Se o Estado procura passar o custo de regimes de proteção para as pessoas, se as empresas têm vantagens em financiar regimes de previdência através da oferta de benefícios, se os benefícios respondem a necessidades base das pessoas, se a escolha permite alinhar a oferta com as prioridades de cada um, então um plano de benefícios com flexibilidade na escolha parece ser uma excelente oportunidade. E o custo?

Em condições ótimas de elegibilidade e objetividade, um pacote de benefícios pode ter isenção de IRS e Segurança Social, ainda que em alguns casos só se consiga otimizar a segunda parcela. Estamos a falar de uma poupança de 11% para as pessoas e 23,75% para a empresa. Tem uma alternativa melhor?

Além do retorno, há um tema estratégico que costuma ter grande ressonância junto dos decisores: a bolsa a partir da qual são feitas as escolhas no plano 'flex' é financiada pela empresa. Isto significa que os benefícios passam a ter uma lógica de contribuição definida, o que permite controlo de custo e previsibilidade nas contas, algo raro em qualquer variável de negócio. O 'chief executive officer' (CEO) vai gostar.

Paulo Fradinho, 'business leader' da Mercer Marsh Benefits

8 P's da formação

Sim, a formação contribui para o desenvolvimento das competências dos colaboradores... Sim, a formação contribui para o desenvolvimento das organizações... Sim, a formação é um processo importante no atual contexto de crise e em mudança permanente... Não é novidade e já (quase) todos o sabemos.

Contudo, a repetição constante destas premissas e a vasta(íssima) oferta formativa existente no mercado, nem sempre adequada e de qualidade, pode levar a uma desvalorização da importância da forma-

de vista do cliente.

Muito se poderia dizer sobre estes oito P's, mas vamos centrar-nos em três:

- 'Product' (Produto): No caso da formação, enquanto serviço, trata-se de ter em consideração as características do serviço a oferecer, diferenciando o serviço principal e os serviços complementares que o envolvem, procurando adicionar benefícios que incrementam o 'core' do serviço e o diferenciam das ofertas concorrentes. Por outro lado, é essencial definir se «o produto» será



O 'marketing' é uma função básica do processo de gestão e por isso não pode ser considerado pela empresa como uma função separada. Deve ser encarado como uma parte importante do negócio na perspetiva do resultado final pretendido, ou seja, do ponto de vista do cliente.

ção, num processo aparentemente contraditório face ao anteriormente referido.

Como se pode, então, continuar a criar valor nesta área? Com oito P's (ver figura 1).

O que são os oito P's? São os elementos base de uma política de 'marketing mix' da formação estrategicamente definida. E desengane-se quem pensar que se trata apenas da fase de divulgação da formação junto do cliente que, em muitos casos, é totalmente delegada pelas entidades a terceiros, sem uma política interna de 'marketing' bem estabelecida e comunicada.

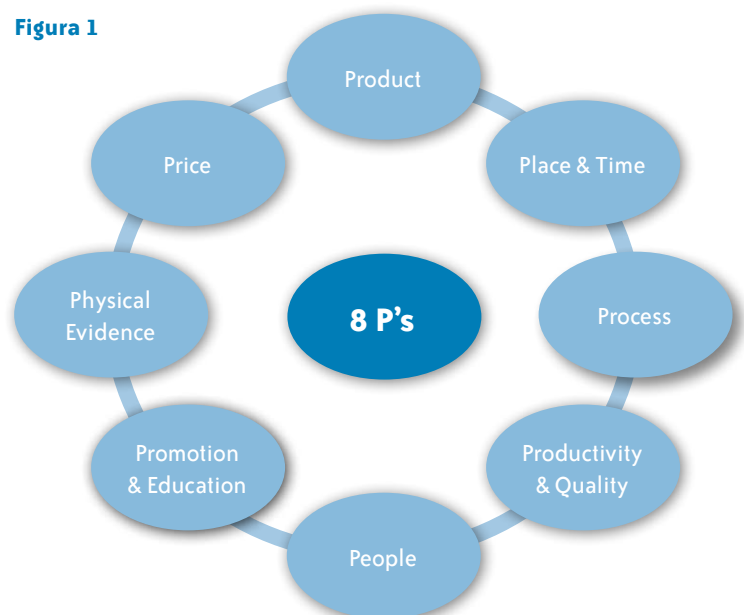
Resumidamente, o 'marketing' é uma função básica do processo de gestão e por isso não pode ser considerado pela empresa como uma função separada. Deve ser encarado como uma parte importante do negócio na perspetiva do resultado final pretendido, ou seja, do ponto

diferenciado 'versus' massificado, se a oferta formativa será específica 'versus' generalista e identificar claramente os clientes e os segmentos-

-alvo a que se pretende dirigir – formação interempresas 'versus' intraempresas, formação por catálogo 'versus' formação à medida.

- 'Promotion & Education' (Comunicação e Educação): Nenhum plano de 'marketing' de formação tem sucesso sem uma boa estratégia de comunicação, que promova os benefícios do serviço mas também eduque os clientes sobre o mesmo, através do diagnóstico e do conse-

Figura 1



lhamento sobre quais as alternativas que irão satisfazer melhor as suas necessidades.

- 'Physical Evidence' (Evidências Físicas): Tal como referido, a formação não é um produto «palpável», é um serviço. Todos os serviços precisam de fatores de tangibilidade para que se estabeleça um elo de confiança com os clientes e uma imagem de perceção de qualidade. Isso consegue-se através de elementos «físicos» cuidados: por exemplo, o

Os oito P's são os elementos base de uma política de 'marketing mix' da formação estrategicamente definida.

logotipo da empresa, as instalações, os equipamentos, a documentação e o material de apoio à formação, os formadores e os colaboradores com aparência cuidada para uma melhor ligação empática.

Na área de negócio de formação da B-Training, Consulting, quer inter,

quer intraempresa, não descuramos a definição estratégica da política de 'marketing mix' da formação, e procuramos executar consistentemente as linhas de orientação definidas como forma de afirmação da nossa marca e reconhecimento da mesma, a longo prazo, por parte do mercado.®



**Vamos libertar o
storyteller que há
em si!**

Pinturas em cavernas, vikings, ciganos nómadas, As Mil e Uma Noites... Aristóteles, Shakespeare, Newton... Coca-Cola e Nike... Tudo se resume a storytelling e à ancestral arte de contar histórias e apaixonar-aprisionar audiências.

Contar histórias deixou, há muito, de ser coisa de crianças. O poder de uma história é mundialmente reconhecido e comprovado: investigação na área da neurologia mostra-nos que o nosso cérebro liberta, durante os momentos críticos de uma história, uma hormona – cortisol – associada à actividade e ao stress, que nos ajuda a concentrar; e os finais felizes nas histórias induzem o sistema límbico a libertar dopamina, produzindo uma sensação agradável.

As diferentes aplicações do Storytelling a domínios tão vastos quando a educação, a saúde, a gestão e o marketing, têm demonstrado o papel estratégico desta metodologia e comprovado o impacto positivo ao nível da persuasão, da gestão da mudança, da alteração comportamental e da compreensão e aquisição de conhecimento. Foi este poder transformador e inspirador que levou a Advancis

a desenvolver, num consórcio internacional, um projecto | T-STORY | que visa ensinar Storytelling através do Storytelling, incorporando também as vantagens das ferramentas digitais. O curso piloto desta iniciativa arrancou no dia 19 de Junho, com a participação da inspiradora Clara Haddad, da Escola de Narração Oral Itinerante.

No final de 2014, a Advancis lançará no mercado uma nova oferta formativa na área do Storytelling aplicado à Formação e à Gestão de Pessoas.

Ana Barroca | Managing Partner da Advancis Business Services | a.barroca@advancis.pt



e-Learning

Será que está a passar de moda?

Não é caso para o leitor adepto das novas tecnologias associadas à formação começar já a dizer mal da vida. Nada disso, a julgar pelas opiniões de especialistas o 'e-learning' está vivo, de boa saúde e recomenda-se.

Texto: Mário Sul de Andrade

Partimos de uma pequena provocação, a de que o 'e-learning', de que já não se ouve falar como há três ou quatro anos, poderá estar a passar de moda. Mas dos especialistas que ouvimos não fica essa sensação. Bem pelo contrário. Teresa Santos, 'manager' da Novabase, diz que «tem havido um aumento significativo da procura de soluções de 'e-learning', quer em Portugal, quer a nível Internacional». E explica: «O 'e-learning' significa a utilização da tecnologia como suporte à aprendizagem, utilizando a Internet como meio de comunicação. Nos dias de hoje a tec-



© Vítor Garcia



© Fernando Pimenta

Teresa Santos, Novabase
Margarida Nunes, ISQE

nologia e a Internet estão demasiado embutidas no nosso quotidiano, por isso o 'e-learning' vai continuar a crescer.»

Margarida Nunes, do ISQE, onde tem as funções de 'head of e-learning contents', é da mesma opinião. Diz que o que aconteceu foi que «o 'e-learning' deixou de ser uma novidade, agora integra naturalmente o ciclo de vida do colaborador na empresa, respondendo à necessidade constante de soluções formativas céleres e alinhadas com o negócio». Mais... «A necessidade de aprendizagem e atualização de competências é uma constante e, cada vez mais frequentemente, os indivíduos aprendem quer através dos canais formais das organizações, quer através do acesso a conteúdos disponíveis 'on-line', ficando mais tênue a fronteira entre a aprendizagem formal e a informal. As ferramentas disponíveis permitem uma gestão da aprendizagem nas organizações cada vez mais integrada, com o recurso a sistemas de normalização que permitem o 'tracking' e a quantificação de todas as experiências de aprendizagem.

Uma das 'partners' da B-Training, Consulting, Mafalda Costa Isaac, defende por sua vez que «em Portugal o 'e-learning' ainda não entrou verdadeiramente

na moda». Isto porque «se por um lado temos assistido a um notável aumento da oferta em termos da formação à distância, uma grande parte das entidades que contrata esta modalidade de formação não está preparada para tal». Ou seja: «Não existe ainda um espaço na cultura de gestão de recursos humanos das empresas portuguesas que permita a dinamização, em pleno, da formação à distância. Exemplo disso é, muitas vezes, não ser dado tempo de trabalho para o 'e-learning' como é dado para a formação presencial». Mafalda Costa Isaac continua, referindo, por outro lado, que «temos sempre alguma dificuldade em generalizar o termo 'e-learning', visto que no mercado se chama 'e-learning' a diferentes configurações metodológicas para os processos formativos que não são possíveis de comparar, em termos de eficácia e qualidade pedagógica; existem projetos formativos estruturados como meros repositórios de informação e outros que assentam no princípio da aprendizagem ativa e da interatividade entre pares e com os tutores». Outra questão que faz notar é o seguinte: «As novas tecnologias lançam constantemente novas ferramentas no mercado, o que, associado à rapidez e à facilidade de

9
outubro

II Conferência **human**
<Internacionalização e Mobilidade>

Novotel Lisboa

O exemplo da ATEC: como a formação contribui para a produtividade

MENOS ACIDENTES DE TRABALHO E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE SÃO A PROVA DE QUE A FORMAÇÃO É ESSENCIAL NO MUNDO DO TRABALHO

Texto: Pedro Miguel Oliveira

O último censo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostra que, em média, diariamente morrem 10 pessoas no mundo no exercício da sua atividade profissional. Grande parte dos acidentes de trabalho resulta do facto de os trabalhadores não possuírem formação adequada para operar com os mais diversos equipamentos industriais, em especial os que transportam cargas pesadas, como é o caso dos empilhadores, que operam em espaços onde trabalham e circulam pessoas.

A atuação de operadores de empilhadores sem as devidas qualificações e noções de segurança na condução e no manuseamento destes veículos resulta muitas vezes em quebras de produtividade, representando fatores de risco para a competitividade das empresas, diminuição da qualidade do trabalho e até acidentes.

O que podemos fazer?

Em primeiro lugar, sensibilizar os operadores de empilhadores para a necessidade de adoção de regras de segurança inerentes à condução e à operação destes veículos, por forma a neutralizar ao máximo o risco de acidentes.

Em segundo lugar, sensibilizar as empresas para a necessidade de formação dos seus recursos humanos, por forma a assegurar a segurança no local de trabalho e, consequentemente, aumentar a produtividade. Para estes grupos, a ATEC desenvolve há já alguns anos a certificação em «Segurança na Operação com Empilhadores», procurando transmitir noções de segurança no manuseamento destes veículos em ambiente de trabalho, no treino na condução e no manuseamento e na elevação de cargas.

Após um extenso estudo de mercado, e por forma a ir ao encontro das necessidades das empresas e dos interessados a nível individual, muitas vezes com horários de trabalho pouco flexíveis, a ATEC logrou desenvolver dois cursos em formato de 'e-learning' e 'b-learning', permitindo assim que mais operadores possam adquirir ou aprofundar os seus conhecimentos.

Pioneiros em Portugal, o curso de certificação em «Segurança na Operação com Empilhadores», em formato 'b-learning', e o curso de reciclagem em «Segurança na Operação com Empilhadores», em formato 'e-learning', foram desenvolvidos pela ATEC, estando estruturados em módulos de fácil acesso e ilustrados com imagens e vídeos explicativos e apoio tutorial.

O curso de certificação em formato 'b-learning' combina módulos teóricos, disponibilizados na plataforma informática, com uma componente presencial nas instalações da ATEC, durante a qual os formandos têm a oportunidade de treinar a condução, o manuseamento e a elevação de cargas em espaços delimitados, aplicando as devidas normas de segurança.



Pedro Miguel Oliveira é diretor técnico e comercial da ATEC – Academia de Formação

acesso à Internet, através dos vários dispositivos disponíveis, tem permitido revolucionar o 'e-learning' e facilitar o aparecimento de novas formas de aprendizagem virtual. Contudo, cabe a cada entidade dinamizadora e promotora de cursos em 'e-learning' garantir o enquadramento organizacional e a qualidade pedagógica que permita o sucesso e a eficácia da formação à distância.»

Para Sara Sousa Brito, diretora geral da Global Estratégias, «hoje em dia falamos muito mais em AST – aprendizagem sustentada em tecnologia – do que em 'e-Learning'», precisamente porque «a tecnologia existe sob várias formas no âmbito da aprendizagem, podendo ter um carácter formal ou informal, e nesse sentido este termo está muito mais adequado ao modo como a aprendizagem acontece na atualidade das organizações.»

Finalmente, Patrícia Santos, do grupo francês CEGOS (a que está ligada a consultora portuguesa CEGOC), diz que «tudo aponta para um grande crescimento deste mercado», referindo que «recentemente duas das maiores empresas de 'e-learning' do mundo foram compradas por valores superiores ao esperado por fundos que apostam no grande potencial deste sector». A 'manager' do Centre de Ressources e-Services refere ainda que «na Europa este conceito está por vezes associado a uma formação pouco inovadora, mas a verdade é que em todo o mundo existem cada vez mais empresas a colocar a formação 'on-line' ao dispor dos colaboradores», sendo que «o conceito BYOD – 'bring your own device' – já é uma realidade, o que significa que os próprios colaboradores, através de 'tablets' e 'smartphones', têm os meios necessários para aceder à formação 'on-line'».

As novas experiências de aprendizagem

Por vezes, a sensação que fica é a de que as potencialidades das novas tecnologias já nos fazem chegar tantas ferramentas que a aprendizagem virtual é muito mais do que o 'e-learning'. Teresa Santos considera que «precisamos de reinventar um pouco o que é o 'e-learning', incorporando neste conceito a componente da aprendizagem informal e social, dando maior ênfase à experiência de aprendizagem, o 'x-learning'». Além disso, «cada vez mais o foco está na aprendizagem como suporte à performance, e neste sentido é necessário assegurar que as pessoas adquirem o conhecimento de que precisam no momento em que precisam». Mais: «A qualidade científica e pedagógica dos conteúdos mantém um papel muito importante na aprendizagem, que não pode ser descurado e que tem de ser bem articulado com a necessidade de maior rapidez e agilidade na sua disponibilização. A tendência é para conteúdos mais granulares, que podem ser acedidos a partir dos diferentes dispositivos móveis. Há um aumento na utilização de ferramentas de autor e uma procura crescente de vídeos interativos. Há uma maior diversidade no formato dos conteúdos que se produzem. A ligação em rede dos colaboradores para acesso fácil a uma rede de especialistas, a partilha e a construção conjunta de conhecimento através de comunidades e utilização de ferramentas de comunicação síncrona como meio de comunicação devem aumentar. A realidade aumentada é uma tendência ainda numa fase muito embrionária mas que tenderá a crescer. É igualmente necessário que os 'learning management systems' incorporem também o registo da experiência de aprendizagem de cada formando que não se res-

tringe à aprendizagem formal.»

«O que faço quando quero aprender sobre algo?», pergunta Margarida Nunes, dando depois a explicação: «Agarro no dispositivo que estiver mais perto, acedo à Internet, valido a origem da informação e seleciono o formato de conteúdos que mais se adequa ao meu estilo de aprendizagem. Aproveito e partilho o que aprendi nas redes sociais a que pertença.» Na opinião da especialista «são estes os moldes que balizam os novos modelos de aprendizagem». Ou seja: «A tecnologia faz parte do nosso quotidiano, não gostamos de esperar por respostas, precisamos da diversidade em diferentes níveis e temos dificuldade em seguir os manuais de uma forma linear. Não perdemos uma oportunidade de criar e partilhar conteúdos e queremos ser reconhecidos pela diferença. O modelo de aprendizagem organizacional deve acompanhar o contexto que nos caracteriza, promovendo a utilização dos canais formais mas incentivando a procura de outros canais onde poderão ser encontrados conteúdos livres com elevado rigor



Mafalda Costa Isaac, B-Training, Consulting

© Fernando Piçarra

ROBIN SHARMA

O regresso de um dos maiores especialistas do mundo na área da liderança

Autor do bestseller
"O monge que vendeu o seu ferrari"

LEAD WITHOUT A TITLE

WINNING LEADERSHIP LESSONS TO BUILD A GREAT ORGANIZATION

23 SETEMBRO 2014
Centro de Congressos do Estoril

Adquira o seu bilhete em:
www.conferenci robinsharma.com

Promovida por



Apoios



Parceiros



Media



RP



Sara Sousa Brito, Global Estratégias
Patrícia Santos, CEGOS



Um novo tempo no e-learning em Portugal

Texto: Rui Vasco Silva

Depois de uma fase inicial durante a qual grandes expectativas foram criadas em torno das possibilidades oferecidas pela formação à distância, nota-se um arrefecimento do entusiasmo relativo a este domínio da formação. Esta situação deve-se em larga medida à forma como o 'e-learning' cresceu em Portugal, como simples transferência das abordagens clássicas de sala para o espaço virtual, ou como contexto mais centrado nas possibilidades tecnológicas do que na componente pedagógica a potenciar através destas.



Por outro lado, muitas empresas – pequenas, médias e grandes – souberam separar o trigo do joio e aproveitaram o melhor que a formação à distância foi sendo capaz de oferecer ao longo de década e meia de forte visibilidade do 'e-learning' em Portugal. Este aproveitamento – mais precoce em alguns casos, mais tardio noutros – gerou diferenças acentuadas e visíveis ao nível do desenvolvimento de projetos formativos suportados em sistemas interativos virtuais, mas também ao nível da compreensão sobre o papel destes sistemas no crescimento e no desenvolvimento de competências de organizações e seus colaboradores.

Ao momento do deslumbramento e da moda seguiu-se, já, um outro mais refletido e consequente, no qual o 'e-learning' (nas suas várias cambiantes) é percecionado como mais uma opção das organizações no momento de desenvolver projetos formativos.

Aproveitando as potencialidades da formação à distância ao nível da flexibilidade espaço-temporal, que é uma das suas vantagens mais evidentes, as plataformas em funcionamento nas empresas deixam de ser fins em si para se transformarem progressivamente nos meios para o desenvolvimento de formação mais formal e estruturada, ou mais informal e continuada, de acordo com as necessidades das organizações e do seu potencial humano.

Simultaneamente, a simples transferência de conteúdos e práticas da formação em sala para o domínio à distância vai sendo substituída por abordagens ajustadas às características específicas do 'e-learning', garantindo melhores resultados, maiores taxas de participação efetiva na formação e sobretudo uma melhor perceção por parte de formandos e empresas relativamente ao retorno face ao investimento que projetos formativos em formato de 'e-learning' podem proporcionar.

A RHmais tem participado neste salto qualitativo que se vem fazendo em Portugal, rumo a uma formação à distância mais próxima das expectativas e das necessidades de formandos e organizações.

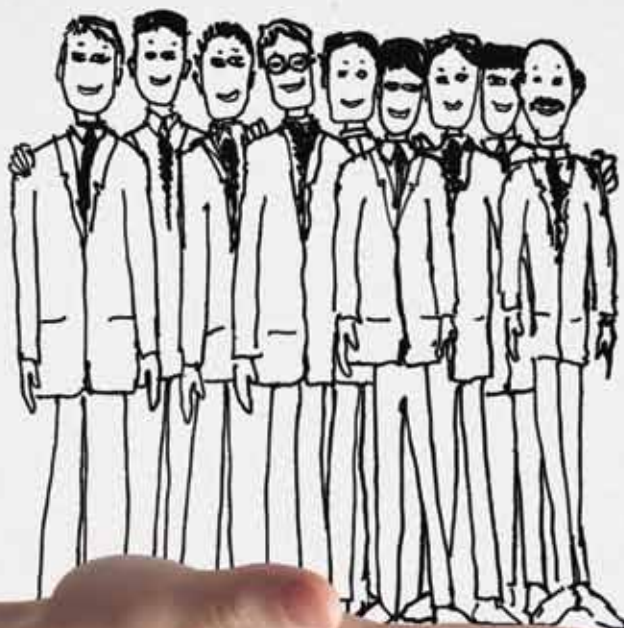
Rui Vasco Silva é gestor de clientes da RHmais – Organização e Gestão de Recursos Humanos

científico – MOOCs. Os canais formais de aprendizagem devem contemplar o acesso multidispositivo e prever a possibilidade de partilha e colaboração. Neste âmbito, o grande desafio reside em conseguir tirar partido da permanente evolução tecnológica e social, alinhando as características que nos identificam com as necessidades do negócio, tornando qualquer experiência uma experiência de aprendizagem.»

Mafalda Costa Isaac fala de um «contexto altamente tecnológico», em que «a formação à distância tem ao seu dispor um leque cada vez mais diversificado e rico de ferramentas que permitem desenvolver projetos à distância assentes em experiências marcantes de aprendizagem, não só em termos pedagógicos mas também em termos de envolvimento emocional dos formandos». E conclui que «cabe às empresas o desenvolvimento de um processo de enculturação que permita a implicação em pleno das suas pessoas nos projetos de formação à distância».

Por sua vez, Sara Sousa Brito enfatiza a ideia de que «são várias as opções, desde o 'e-learning' mais tradicional – 'e-learning' 1.0 – até à aprendizagem virtual colaborativa – como as comunidades de prática, em torno do conceito de 'learning organization', em que toda a organização cria conhecimento; ou os 'serious games', em que a metodologia ativa é o mote primordial e o aluno é o centro da aprendizagem, em que cada um tem o seu percurso pedagógico personalizado em função das suas decisões e da performance durante o jogo». No fundo, diz, trata-se do «conceito de adaptação plena ao processo de aprendizagem individualizado».

Já para Patrícia Santos tudo depende do que se «inclui na palavra 'e-learning'». Vejamos: «Se o 'e' for realmente de 'electronic', podemos incluir tudo, desde 'mobile learning', 'gamification', 'virtual classrooms', etc». Para a especialista, «o 'e-learning' não precisa de ser apenas um conjunto de ecrãs do computador, onde clicamos em botões para saber mais». Na verdade, assegura, «as tecnologias já nos permitem construir dispositivos realmente motivadores, envolventes e eficazes, mas por vezes são as empresas que não estão disponíveis para cenários mais inovadores e acabam por optar pela linha tradicional que já conhecem». ©



COMPLEMENTOS DE REFORMA

Na hora de escolher damos-lhe uma mão.

Como especialistas na gestão de Fundos de Pensões, os clientes da Futuro sabem que o dinamismo e a qualidade de serviço que prestamos são fatores importantes do nosso sucesso. E este traduz-se num volume de ativos que ronda hoje os 1200 milhões de euros. Através das soluções de complemento de reforma para empresas - ScorEmpresas - trazemos benefícios fiscais tanto para a empresa como para os trabalhadores em geral e quadros especializados em particular.

Tempo é dinheiro. Para preparar o amanhã fale connosco - nós damos-lhe uma mão.

Peça uma simulação, sem qualquer compromisso.
Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Av. de Berna, 10 - 2º | 1147 - 501 | LISBOA
210 416 005 (Atendimento personalizado nos dias úteis das 8h30 às 17h30)
www.futuro-sa.pt

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.
Entidade autorizada e supervisionada pelo Instituto de Seguros de Portugal.

Caminho a seguir: o digital



Num mercado cada vez mais exigente será este o caminho a percorrer num futuro próximo? A nossa experiência diz-nos que sim. O crescimento acentuado do acesso à Internet e a crescente mobilidade das pessoas estão a criar novos negócios e novas tendências nos departamentos de recursos humanos. Hoje é impensável gerir um grande número de colaboradores através do papel, e o SaaS («Software as a Service») ganha terreno como uma forma simplificada e funcional no acesso à informação. Mas são inúmeras as dúvidas e os medos com que se debatem na atualidade os decisores e gestores de recursos humanos; sobretudo quando a questão que se coloca em cima da mesa é a da segurança da documentação partilhada, como dados históricos ou salariais das equipas, é normal pensar-se no pior como uma falha grave nos servidores ou um ataque inesperado de piratas informáti-

cos. Mas serão estes receios tão relevantes quando partimos da premissa «tempo é dinheiro»? A nossa experiência diz-nos que não. E os departamentos de recursos humanos agradecem. Processos e decisões são tomados de uma forma mais rápida e em tempo real, o que permite libertar

da realidade corporativa. Neste momento a questão que devemos colocar aos administradores e gestores de recursos humanos não é «Qual o caminho a seguir?» mas sim se já seguem o caminho digital. São inúmeras as soluções e as ferramentas existentes na atualidade e a integração de uma única

O crescimento acentuado do acesso à Internet e a crescente mobilidade das pessoas estão a criar novos negócios e novas tendências nos departamentos de recursos humanos.

os administradores de recursos humanos para outros desafios na sua área, como programa de gestão de talento alinhados com os números da organização. O acesso através de 'clouds' fechadas e seguras permite o controlo e a monitorização de todos os indicadores necessários para orientar as escolhas estratégicas e obter uma visão única

plataforma pode reduzir substancialmente os custos associados à gestão corporativa. O futuro passa por criar as condições necessárias em cada empresa e em cada negócio, para obter sucesso, e as soluções em SaaS podem ser «o» caminho que se segue. Para além de tudo isto, o meio ambiente agradece. ©

Solução Empresarial Disponível para Licenciamento
Corporativo ou Pacotes de Licenças à sua Medida



Elementar
Avançado



PowerUse



PowerUse



PowerUse

Ambiente simulado

**Templates de apoio às
principais operações**

**Otimização da utilização
dos Programas**

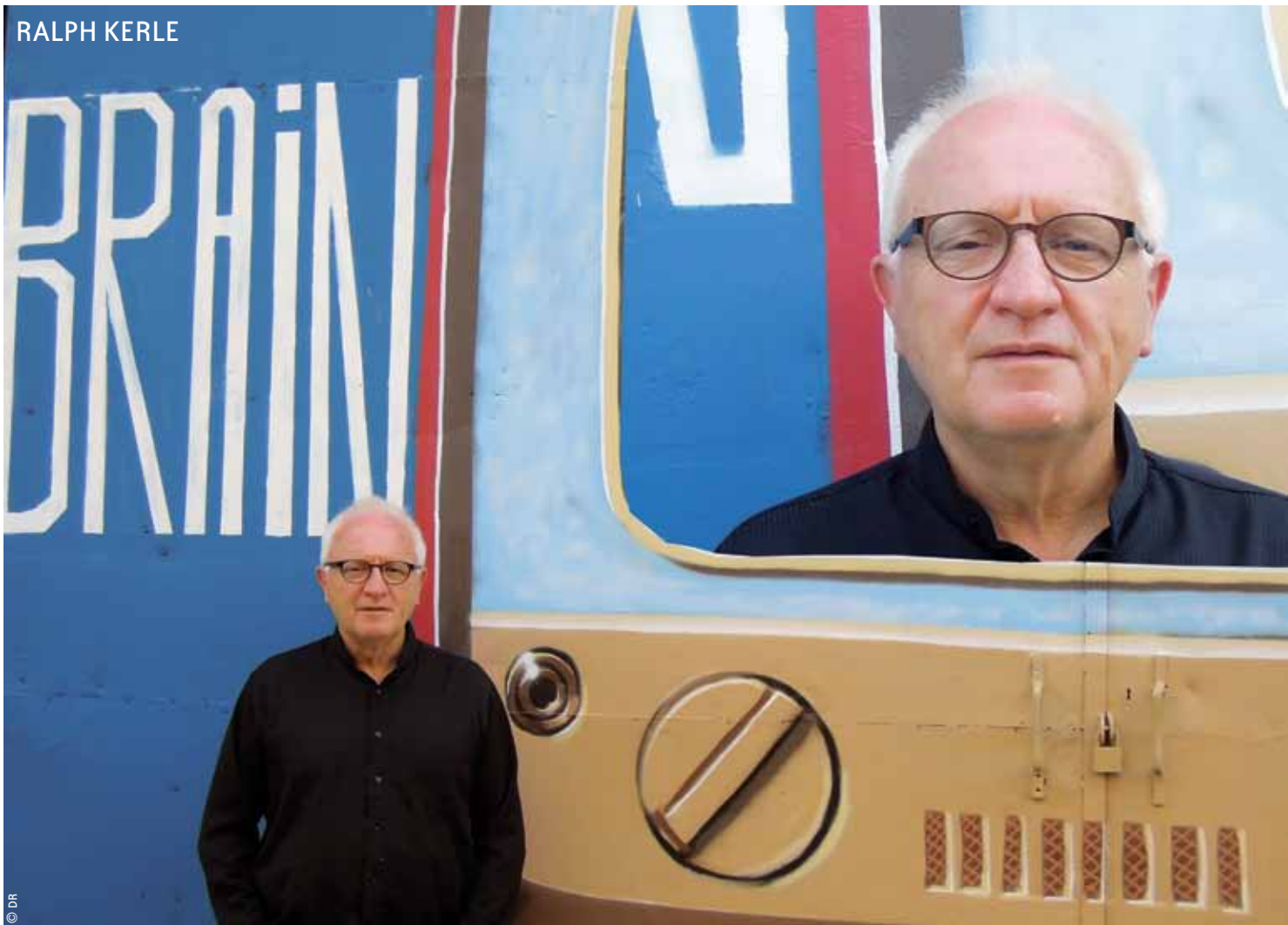
**- Custos
+ Produtividade**

**Orientados para as
tarefas diárias**

**Disponíveis para
Computador e Tablet**

Office em Português

RALPH KERLE



A inovação como um valor central nas organizações

Um guru da inovação, que neste âmbito valoriza sobretudo uma abordagem humanista e estratégica, esteve em Portugal para falar do tema. Ralph Kerle, australiano, avisa que sem a inovação tida como um valor 'core' as organizações correm o risco de se tornarem irrelevantes, até de extinguir-se.

Texto: António Manuel Venda

Qual a importância da inovação atualmente nas organizações?

A combinação do sucesso das novas tecnologias e dos mercados emergentes provocou alterações dramáticas nos negócios tradicionais e nos respetivos modelos. Sem a inovação tida como um valor 'core', e sem capacidade para a realizar, as organizações correm o risco de se tornarem irrelevantes, pior do que isso, correm o risco de extinguir-se.

Pode dizer-se que nos últimos anos os principais temas inerentes ao conceito de inovação sofreram uma evolução?

Na última década a inovação tecnológica fez-se notar de uma forma muito particular nos aspetos mais

marcantes da nossa vida, e as organizações continuam à procura de modelos de negócio que aproveitem e respondam a esta evolução. Trata-se da maior evolução no mundo das organizações deste a invenção da imprensa, e estamos apenas no início do caminho.

Qual é o papel da liderança no processo de inovação?

A capacidade de liderança associada a comportamentos criativos é o fator determinante na inovação.

Diferentes lideranças implicam diferentes processos de inovação?

A liderança aberta à inovação inclui quatro competências fundamentais: clarificação, geração de ideias, desenvolvimento dessas mesmas ideias e implementação. A minha pesquisa mostra que as organizações que não conseguem fazer o correto equilíbrio destas quatro componentes na equipa de liderança estrangulam a capacidade de inovação, comprometendo o seu próprio sucesso.

Em termos gerais, como podem os recursos humanos – cada pessoa de uma organização – contribuir para inovar?

Nem todos os elementos de uma organização querem participar em iniciativas inovadoras, porque são arriscadas – e muitas pessoas sentem-se mais confortáveis na gestão de processos rotineiros do que a correr riscos. No entanto, as iniciativas inovadoras têm o potencial de fazer emergir novos líderes numa organização. Ou seja, se as organizações quiserem promover futuros líderes o enfoque deve centrar-se

Uma abordagem humanista e estratégica da inovação

A perspetiva de Ralph Kerle sobre a inovação é humanista: «são as pessoas que fazem a inovação e não os processos», defende, explicando que «isto implica que a liderança seja treinada para uma atuação criativa e motivadora das equipas, para que estas possam ser geradoras de ideias – a matéria-prima da inovação –, o que tem como consequência precisamente a inovação». A sua abordagem é estratégica, passa por olhar as organizações e analisá-las através do «Mix – Management Innovation Index», por si desenvolvido para determinar o modelo de inovação adequado em função dos objetivos, da cultura e dos valores, para em seguida desenvolver as competências de liderança e as técnicas de criatividade a utilizar pela equipa na geração e na gestão das ideias.

De uma forma simples, Ralph Kerle atua na conceção da estratégia de inovação, no treino das competências de liderança e das técnicas de criatividade e, por último, procura ajudar a estabelecer os parâmetros de medição dos resultados, precisamente através do «MIX». Assim, diz, «uma organização que funcionava com uma cultura 'business as usual' passará a funcionar com uma cultura 'breakthrough thinking'».

Assinale-se que Ralph Kerle foi designado 'keynote speaker' para a conferência de criatividade e inovação «Creative Leaders Conference» (Lisboa, 27 de junho), da Butterfly, empresa vocacionada para a promoção da inovação e da criatividade.

forma a que possam verdadeiramente absorver o DNA criativo da organização.

Que opinião tem acerca das empresas de Portugal e da nossa economia?

Descobri no meu trabalho a nível internacional que é muito importante ter um entendimento rigoroso

«Acima de tudo é importante fazer com que cada indivíduo seja capaz de encontrar significado no seu trabalho, e um objetivo para esse mesmo trabalho, de forma a expressar livremente a sua paixão.»

nos seus próprios gestores, naqueles com genuína capacidade de aceitar e correr riscos e que tenham de facto competências ao nível da gestão das pessoas.

Quais os principais fatores que contribuem para a criação de um ambiente favorável à inovação?

Acima de tudo é importante fazer com que cada indivíduo seja capaz de encontrar significado no seu trabalho, e um objetivo para esse mesmo trabalho, de forma a expressar livremente a sua paixão. E também promover a criatividade de cada um, encorajando-o. Além disto, importa sobretudo que se premeie o contributo e o esforço individual de uma forma que seja perceptível por todos.

Pode afirmar-se que a gestão de talentos e a inovação andam de mãos dadas?

A gestão de talentos tem um papel fundamental na identificação de líderes criativos, em primeiro lugar, e no desenvolvimento das suas capacidades. Isto de

dos códigos culturais subjacentes a cada economia antes de fazer alguma declaração, e isso aplica-se neste caso, inclusive em áreas em que estou mais à vontade, como as da inovação e da liderança. O propósito da primeira edição da «Creative Leadership Conference» foi desde o início despoletar a conversa acerca destes temas, e eu estou muito honrado por ter sido integrado na discussão. Sentir-me-ei melhor habilitado para responder a esta questão após a realização da conferência.

O que diria a um gestor português para o incentivar a promover a inovação dentro da respetiva organização?

Que é importante conseguir ter a equipa certa para gerir e implementar a inovação. Que é preciso definir uma proposta de valor. Que deve procurar transformar as ideias em oportunidades tangíveis. E que tem de desenvolver na organização a capacidade de criar inovação. ®

Ralph Kerle, especialista em estratégia global para a inovação, foi eleito pela IBM como um dos 100 'global creative leaders' de todo o mundo. Australiano, é responsável pelo desenvolvimento do «Mix – Management Innovation Index», um índice de gestão da inovação que sinaliza e mede a inovação organizacional. Tem trabalhado como consultor de inovação com empresas e organizações de vários tipos, incluindo a OCDE e o Departamento de Estado da Austrália.

Artsoft com parceria em Moçambique

Reforçando a estratégia de internacionalização dos últimos três anos, a Artsoft estabeleceu uma parceria estratégica com a Intellica para o mercado moçambicano. «Adicionando a nossa experiência de 27 anos, no desenvolvimento de soluções tecnológicas de apoio à decisão, às vastas competências da Intellica no âmbito da consultoria e da implementação de projetos tecnológicos, infraestruturas de comunicação e tecnologias de informação (TI), consideramos que esta parceria desempenhará um papel importante na dinamização da oferta da Artsoft em Moçambique», afirmou Feliz Grangeiro, administrador da empresa.

01 | Os 27 anos da RHmais

A RHmais celebrou 27 anos no final do passado mês de maio (dia 28), fazendo notar em comunicado que «continua a ser uma empresa que gera confiança e que é reconhecida pelo mercado como prestadora de serviços de elevada fiabilidade e qualidade». No documento pode ainda ler-se que «ao longo da sua história a RHmais tem tido o privilégio de contar, no conjunto dos seus principais clientes, com algumas das maiores empresas nacionais, dos sectores de comunicações, 'media' e energia, e de multinacionais de comunicações móveis e seguros, grandes entidades institucionais e mais de um milhar de pequenas e médias empresas (PME) industriais, comerciais, do turismo e de serviços». Para assinalar esta data, a RHmais realizou o habitual jantar de convívio com algumas dezenas de colaboradores e convidados, aproveitando para homenagear 11 colaboradores pelos cinco, 10, 15 e 20 anos na empresa.

Formação da Insignis West em Angola

A Insignis West marca presença em Angola neste mês de julho com um ciclo especial de formação, apostando nas áreas de 'marketing', gestão e finanças. Os responsáveis pela iniciativa consideram que estas «são áreas essenciais no desenvolvimento das empresas, pelo que a aquisição de conhecimentos e metodologias se torna um imperativo para os executivos com responsabilidades aí». Para este ciclo de formação estão destacados «formadores altamente qualificados, com metodologias inovadoras», algo que, asseguram os mesmos responsáveis, coloca a iniciativa «num patamar elevado de competências e qualificações».

Plano formativo da MJP

No plano formativo da MJP Business Consulting até ao final de julho destacam-se três ações: «Riscos Psicossociais e Gestão de Stress – Avaliação e Intervenção», Faro, quatro de julho; «Riscos Psicossociais e Gestão de Stress – Avaliação e Intervenção», Coimbra, 12 de julho; e «Brand Me, Eu Unipessoal – Desenvolvimento de Competências Pessoais», Lisboa, 26 de julho.

«Projeto TAW»

Pelo facto de considerar «a valorização dos recursos humanos como um dos pilares fundamentais onde assenta a construção do seu serviço de excelência», a Multitempo, empresa liderada por Isabel Borges, associou-se ao «Projeto TAW» («Transições dos Trabalhadores Temporários de Agência: Motivos, Experiências e Resultados»), que está a ser desenvolvido pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa com o apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). Trata-se de um estudo que visa obter um maior conhecimento sobre a realidade concreta dos trabalhadores temporários e a forma como as empresas de trabalho temporário (ETT) podem contribuir para melhorar a sua integração e o seu desempenho.

02 | CRHLP coopera com o ISCSP

A 26 de maio, a Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP) celebrou um protocolo com o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), visando promover a cooperação entre as duas instituições na realização de atividades de natureza académica, científica, técnica, pedagógica e cultural em áreas de interesse comum. Estiveram representadas pelos seus presidentes: Manuel Sousa Antunes (CRHLP, à esquerda) e Manuel Meirinho (ISCSP).



CH olha para o sector industrial

Álvaro Beleza assumiu a direção da CH Industry, uma nova unidade de negócio da CH Business Consulting especializada no sector industrial. A sua missão com este novo desafio é ajudar a tornar as empresas mais robustas, com processos estabilizados e simplificados. «Este é um desafio de excelência que abraço com grande satisfação e empenho», referiu Álvaro Beleza, acrescentando: «A CH Industry pretende ser um parceiro das empresas, ajudando-as a ultrapassar as dificuldades, a reforçarem as vantagens competitivas e a aumentarem a rentabilidade.»

03 | Nélia Câmara gerente da Mercer Portugal

A diretora do Retirement Service Center (Lisbon RSC) da Mercer Portugal, Nélia Câmara (na foto), foi nomeada gerente desta consultora, integrando assim a atual equipa de gestão composta por Rui Guerra, Miguel Guerra, Paulo Fradinho e Diogo Alarcão. A nomeação surgiu no seguimento dos relevantes contributos que a executiva tem trazido à Mercer Portugal.

Novas instalações da People & Skills

A completar dois anos de presença no mercado, durante os quais promoveu mais de seis mil horas de formação, a People & Skills mudou de instalações. Não saindo da zona central de Lisboa e da proximidade dos transportes públicos, está agora na Avenida António Augusto de Aguiar, 25, Segundo Direito (1050-012 Lisboa). O novo espaço, com quase 300 metros quadrados, contempla sete salas de formação, uma sala de conferências, um centro de exames e um espaço 'lounge'.

04 | Coaching da empresa Portal do Ser

As próximas edições do «Curso de Coaching» (Nível I) da empresa Portal do Ser já têm datas. Assim, no Porto, em agenda estão os dias um, três, sete, nove, 10, 15, 16, 17 e 31 de julho (das 19 às 23 horas e no dia 31 das 18 às 20 horas – Hotel Tuela Porto). Já em Lisboa será a cinco, seis, 19, 20 e 30 de julho (das nove às 18H30 e no dia 30 das 18 às 20 horas – Hotel Tryp Oriente).

05 | Nova associação para a solidariedade

No início de junho, e após mais de dois meses de trabalho e empenho enquanto apenas projeto, foi constituída a Associação Eu Dou. Trata-se de uma associação sem fins lucrativos, com sede na Amadora, que visa contribuir para a satisfação das necessidades básicas humanas, de uma forma geral. Para além da angariação, do armazenamento e da doação de alimentos e outros bens necessários a pessoas carenciadas, pretende prestar serviços de qualidade imprescindíveis nalgum momento da vida de todas as pessoas, de forma gratuita (aconselhamento jurídico, apoio psicológico, formação, motivação, aconselhamento profissional e apoio à reinserção social).



«Onyria Running Challenge 2014»

Com o objetivo de ajudar a Associação Portuguesa Contra a Leucemia (APCL), o Grupo Onyria está a organizar uma corrida de 260 quilómetros para ligar Cascais a Lagos. Havendo uma forte componente solidária, a Talenter associou-se enquanto patrocinadora oficial. O evento está marcado para cinco de julho, a partir das 10 horas. Terá uma corrida de 10 quilómetros (10 euros) e uma caminhada de quatro (seis euros), sendo o restante percurso garantido por colaboradores do Grupo Onyria.

Conjuntura económica e gestão RH

A Prime Systems RH realizou um estudo para perceber os impactos da conjuntura económica nas organizações e nas práticas e nas estratégias de gestão de recursos humanos em Portugal. 70% dos inquiridos referiu que a sua empresa foi altamente afetada pela conjuntura económica; quanto ao aspeto que mais preocupou o 'management', 71% referiu a quebra nas vendas e 14% a redução dos lucros; 52% dos inquiridos espera este ano manter o orçamento de recursos humanos, enquanto 41% espera ainda ter de baixar; já nas medidas adotadas em termos de política de recursos humanos, foram referidas o não aumento dos salários, a rescisão de alguns contratos e a não contratação de novos colaboradores, além da reestruturação da empresa e dos objetivos (redução de prémios e bónus).

Liderança de Mourinho em Évora

A cinco de julho, na Universidade de Évora, vai decorrer entre as 10 e as 17 horas o 'workshop' «A Liderança Eficaz», baseado no exemplo do treinador de futebol José Mourinho. A organização é do Gabinete de Integração Profissional e Antigos Alunos (GIPAA). O 'workshop' será ministrado por Vítor Poeiras.

Conferência «ALL IN», com Chester Elton

Chester Elton, orador internacional, estará a três de outubro em Lisboa (Hotel Myriad) para uma conferência. Elton foi eleito pela National Society for Human Resources



06



07



08



09

Management, dos Estados Unidos, como melhor conferencista do ano, sendo especialista em motivação de equipas. A conferência intitula-se «ALL IN – How to build a culture of appreciation to drive big results».

06 | A MORE Institut e o storytelling

Na sua 'newsletter' de junho, a MORE Institut abordou o tema 'storytelling', falando de «uma metáfora que é uma das técnicas de sucesso no 'coaching'» e realçando que «para os profissionais de 'coaching' é sempre útil terem metáforas, histórias ou contos disponíveis para os clientes». Assinalou ainda que disponibilizam metáforas que foram criadas por Karina Milheiros (na foto), apresentada como «uma das referências internacionais» neste âmbito.

Alterações à legislação laboral

As implicações inerentes às mais recentes alterações à legislação laboral serão o tema dos próximos 'workshops' que o Let'sTalkGroup tem em agenda, para Lisboa. A 14 de julho realiza-se o 'workshop' «Cálculo e Processamento Salarial: Novas Regras – Atualização 2014». Já a 15 de julho, o 'workshop' é dedicado a «Novos Critérios de Despedimento 'versus' Avaliação de Desempenho».

Adecco integra «Nestlé Alliance for YOUth»

O Grupo Adecco anunciou a 23 de junho, em Lisboa, o seu compromisso com o programa «Nestlé Alliance for YOUth». Esta aliança tem como objetivo reunir empresas privadas, instituições europeias e governos nacio-

nais na luta contra o desemprego jovem. Como 'player' de destaque em soluções de recursos humanos, a Adecco procurará contribuir com a sua experiência no mercado de trabalho e ajudará os jovens a desenvolverem as competências necessárias para alcançarem o sucesso.

07 | Cooperação APG/ Inspiring Benefits

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e a Inspiring Benefits assinaram um convénio através do qual a Inspiring Benefits passa a gerir os protocolos de vantagens e descontos para os sócios e colaboradores da APG. Com este acordo, a APG irá profissionalizar a gestão de protocolos para o seu coletivo de associados, oferecendo aos mesmos uma plataforma onde poderão usufruir de uma grande variedade de benefícios e descontos diferenciais e categorizados dentro de um portal acessível a partir do próprio 'site' da associação.

08 | Grupo Multipessoal cresceu 27%

O Grupo Multipessoal fechou o ano de 2013 com um volume de negócios de 106 milhões de euros, crescendo 27% em relação a 2012, tendo colocado mais de 11.600 trabalhadores em diversos sectores de atividade. As unidades internacionais e as áreas de negócio de 'outsourcing' especializado foram as que mais contribuíram para o crescimento do Grupo, merecendo especial relevo a performance da área de recrutamento e seleção de quadros médios e superiores, nomeadamente no recrutamento internacional, e as áreas do 'outsourcing' de tecnologias de informação (TI) e saúde. Para António Valério (na foto), presidente da Comissão Executiva do Grupo Multipessoal, «os resultados mostram que o grupo está sólido».

09 | Santander Totta aposta na sustentabilidade

No ano de 2013, o Banco Santander Totta investiu 5,5 milhões de euros em matéria de responsabilidade social, mantendo o foco no apoio ao ensino e ao conhecimento e, em particular, ao ensino superior. As áreas social e ambiental foram também eixos importantes da atuação sustentável do banco.

Avaliação de desempenho e extinção do posto de trabalho

A IFE – International Faculty for Executives realiza a nove de julho uma sessão de esclarecimento denominada «Avaliação de desempenho e o seu impacto na extinção do posto de trabalho». Susana Afonso Costa, especialista em Direito do Trabalho, vai dirigir a sessão, que tem por base a alteração que o Código do Trabalho vai sofrer no que se refere aos critérios para selecionar o trabalhador em caso de despedimento por extinção do posto de trabalho.

Textos: MSA



A vida à sua medida



Para viver
dia a dia,
com melhor
qualidade de vida

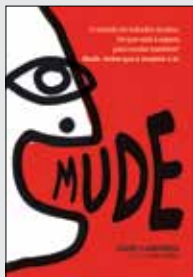
groupe
chequedejeuner



Le Chèque Déjeuner Portugal
Av. da República, 45 - 7º
1050 - 187 Lisboa
Tel: 21 781 71 10
contacto@chequedejeuner.pt
www.cheque-dejeuner.pt



LIVROS



MUDE

De Lúcio Lampreia, responsável pela rubrica «Dear Job» na SIC Mulher e líder da Unexpected – Designing People, e Ana Serra. Trata-se de um livro que apresenta soluções, estudos, técnicas e ‘insights’, com um ‘design’ que é em si mesmo um

sinal de mudança. Mostra-nos o que devemos fazer com o nosso ‘curriculum vitae’ (CV) – deitá-lo no lixo é um começo, sugerem os autores –, como criar o nosso ‘pitch’, como impor a nossa presença ‘on-line’, como pensar global ou como viver em rede. Em suma, diz-nos o que podemos fazer agora, neste momento, com todos os nossos talentos. Na empresa onde estamos, naquela para aonde queremos ir, ou na nossa própria. Muito prático e objetivo, «MUDE» rompe com as normas e revela como nos devemos adaptar ao novo mercado de trabalho – em tudo diferente do modelo que conhecemos. (Lua de Papel)

A Maior Loja do Mundo

A Amazon, audaz, revolucionária, ambiciosa e controversa. O autor do livro, Brad Stone, dá a conhecer aqui os segredos, os negócios e a estratégia de sucesso de uma das empresas mais inovadoras e visionárias do nosso tempo. No fundo, trata-se de acompanhar o percurso de Jeff Beos, que começou a Amazon com uma livraria virtual que distribuía livros pelo correio e a quis transformar na maior loja do planeta, assim como o Rio Amazonas é o maior rio. (Clube do Autor)



Reservado

A visão crítica do ‘coach’ Rui Lança sobre a gestão emocional, comunicacional e da liderança da equipa principal e do treinador do Sport Lisboa e Benfica, Jorge Jesus, com a análise da mudança comportamental desde 11 de maio de 2013 até ao final da época desportiva de 2013/14. «Reservado» é um livro com um olhar sobre a reconstrução de uma equipa e a sua gestão emocional, com uma análise aos discursos do presidente e do treinador, às âncoras do plantel e à liderança, com exemplos de comportamentos. São analisados os impactos comunicacionais e as respetivas consequências, a motivação e o que será a pós-época. No fundo, uma análise daquilo que não se vê à primeira. (Escolar Editora)

Textos: MSA

COACHING

Mudar ou mudar, eis a questão

No rescaldo de uma das maiores crises mundiais de sempre, cujos danos se têm feito sentir um pouco por todo o lado, constatamos que, definitivamente, tudo está a mudar e nada parece ser como era.

No Mundial de Futebol do Brasil, a Espanha – depois de se sagrar consecutivamente campeã da Europa em 2008, campeã do Mundo em 2010 e novamente campeã da Europa em 2012 – viu todo o seu poderio cair por terra, ao ser prematuramente eliminada da competição. Também em Espanha, assistimos à coroação do novo rei, numa cerimónia que esteve longe dos luxos de outros tempos, onde nem foram convidados quaisquer representantes de outras casas reais, em linha com um ambiente de austeridade que o país vive.

As pessoas começam a valorizar mais o seu papel no mundo, dando uma maior atenção ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. O foco no materialismo começa, gradualmente, a dar lugar a uma certa descoberta da sua espiritualidade.

O papa Francisco tem pautado o seu pontificado por uma extraordinária aproximação ao mundo real, com repetidas intervenções, poderosamente simples, que captam a atenção de qualquer cidadão do mundo, católico ou não.

Em Portugal, assistimos a uma surpreendente (ou não) alteração do ‘status quo’ instituído há décadas num dos maiores bancos portugueses, em virtude de práticas de gestão algo duvidosas, que levaram o Banco de Portugal a assumir em pleno alguns dos seus mais «duros» poderes de regulação.

As pessoas começam a valorizar mais o seu papel no mundo, dando uma maior atenção ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. O foco no materialismo começa, gradualmente, a dar lugar a uma certa descoberta da sua espiritualidade que as conduz à procura da sua verdadeira essência e do que as faz sentir bem. Também por isso assistimos a um ‘boom’ das atividades espontâneas de exercício físico ao ar livre. Por tudo isto, as lideranças que se mostravam eficazes num passado recente deixam de ser nos dias de hoje. É necessário, mais do que nunca, encontrar outras respostas, fazer novas descobertas e reinventar tudo aquilo que achamos estar inventado... E é esta a essência do ‘coaching’.



Sérgio Guerreiro, Coach Desportivo e Empresarial, BizPoint/ Coaching Desportivo; sergio.guerreiro@bizpoint.pt

Faça da sua Empresa um Local

AGRADÁVEL
E SEGURO



Segurança e Saúde no Trabalho | Formação

Níveis de Serviço | Experiência e Competência Técnica

Lisboa
Rua Rodrigues Sampaio, 103 - 1º e 2º, 1150-279 Lisboa
Tel: 21 350 35 36
infogeral@esumedica.pt

Porto
Rua D. Manuel II, 296-5º, 4050-344 Porto
Tel: 22 608 20 56
infogeral@esumedica.pt


ESUMEDICA
Esumédica - Prestação de Cuidados Médicos, S.A.

www.esumedica.pt

SITES

Novo site corporativo do Grupo CH



O Grupo CH tem um novo 'site' corporativo, acessível em www.grupoch.pt, projeto com a assinatura da Bürocratik. Num ano considerado de forte crescimento para o grupo, o 'site' apresenta as cinco empresas que o compõem e a oferta integrada de serviços com a marca CH. Com um 'design' moderno, apelativo e entusiasmante, foi concebido pela agência portuguesa com mais «awwwards» conquistados. Num comunicado do grupo assinala-se que «os interessados em conhecer o monstruoso mundo CH têm oportunidade de consultar informação de todas as empresas, relatórios de gestão, sustentabilidade, governo, ética e gestão do risco, entre outros recortes de ADN» Na 'home page' destaca-se o registo de imagens das «Flying Experiences», um programa de mudança organizacional em que os colaboradores da CH abraçaram o desafio de saltar de paraquedas. De assinalar que o grupo, fundado em 2005 em Coimbra, soma já 79 distinções, em 13 áreas de competência distintas.

Source of Knowledge com imagem renovada



A Source of Knowledge, empresa de soluções globais para formação especializada em recrutamento e seleção de profissionais, focada em 'outsourcing' de

formadores para colocação em todos os sectores de atividade, renovou recentemente o seu 'site', apresentando um novo grafismo e novos conteúdos. Dá assim a conhecer aos seus clientes e parceiros os novos serviços, sendo que pode ser encontrada toda a informação sobre a empresa e as suas áreas de negócio. Destaque ainda para uma atualização permanente sobre as iniciativas levadas a cabo pela empresa, com notícias e conteúdos mais fáceis de aceder. O 'site' está disponível para todos os suportes de visualização em www.sourceofknowledge.pt.

Textos: MSA

RISCOS PSICOSSOCIAIS

O achómetro

Aquela coisa do conhecimento científico, e naquilo a que em Portugal nos sustentamos a maior parte das vezes quando nos detemos na realidade organizacional, é uma realidade mais ou menos longínqua.

Achamos sempre algo sobre tudo, achamos que é bem mais 'in' utilizar despropositadamente palavras na sua interpretação global, sem nos concentrarmos que elas por si podem, e para além de terem um impacto negativo, ser também positivas. Neste momento, e no contexto desta coluna, lembro-me da palavra 'stress'.

Parece interessante e motivo de regozijo dizer que se está em 'stress'. Da verdade universal desta situação, não seria estranho se a mesma denominação pudesse ser considerada como positiva; sim, ela também o é.

No «Ano Europeu de Gestão do Stress» vamos continuar a gerir utilizando como instrumento fundamental o achómetro, ou vamos olhar-nos e ver-nos como somos e contribuir para um real bem-estar?

Partindo deste pressuposto, a confusão e o recorrer ao achómetro daquilo que é stressante e achar que podemos acabar com estas situações conduz-nos a uma luta onde o potencial de mal-estar aumenta exponencialmente. Não, não vou falar de normas ISO para avaliação organizacional – são já uma realidade em Portugal –, não vou falar do uso abusivo do que se diz que se faz e se inventa no espírito do desenrascanço tão típico do tuga, vou somente (re)confirmar que podemos sabermos-

melhor, e assim reorganizarmos as nossas expectativas e potencializar o nosso bem-estar. Achamos que sabemos, olhamos fundamentalmente para os dados internacionais, e mesmo que alguns façam referência à realidade portuguesa muitas vezes estão longe de retratar a nossa cultura, e ao compararem-nos com outros, de outras culturas e consequentes diferentes formas de viver o trabalho e a vida, a incongruência entre a realidade e a informação difundida fica comprometida.

No «Ano Europeu de Gestão do Stress» vamos continuar a gerir utilizando como instrumento fundamental o achómetro, ou vamos olhar-nos e ver-nos como somos e contribuir para um real bem-estar? ®



João Paulo Pereira, Presidente da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO); direcao@appso.pt

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

A «depleção do ego»

Uma das mais famosas e generalizadamente aceites definições de liderança, atribuída a James Kouzes e Barry Posner, sustenta que «liderar é a arte de fazer com que pessoais normais alcancem resultados extraordinários». No entanto, por várias razões e em diversos contextos, ocorre que certas práticas de alguns líderes, em vez de se traduzirem no efeito antropogénico assinalado na paradigmática citação, resultam no seu diametralmente oposto, fazendo com que, por vezes, «pessoas extraordinárias» acabem por alcançar apenas «resultados normais». Ou ainda menos.

Esta situação pode ocorrer, entre outros contextos possíveis, quando pessoas com inegável capacidade de liderança e carisma pessoal, mas obnubiladas na sua capacidade de discernimento e de 'self awareness' por um excesso de «ego», confundem os seus motivos pessoais com os motivos da instituição ou da equipa que lideram, acabando por levar os outros a embarcarem em projetos que, em vez de se destinarem a «servir» a instituição, são mais motivados pelos desígnios pessoais do líder para «se servir» da instituição.

Os resultados correm o risco de ser, e são, na maior parte dos casos, catastróficos, como é magnificamente ilustrado na personagem do capitão Ahab, o protagonista trágico do romance «Moby Dick», de Herman Melville. Ahab, comandante do navio Pequod em missão de pesca às baleias, obnubilado pelo seu ódio à

grande baleia branca que lhe trucidou o corpo, impõe à tripulação a concretização do seu maior desejo pessoal: destruir Moby Dick, transformando a missão comercial do navio numa missão pessoal de vingança e, como consequência disso, conduzindo toda a equipa para um projeto completamente suicida.

Na sua demanda alucinada de vingança, Ahab, que pelo seu poderoso ascendente pessoal consegue, numa primeira fase, reunir a tripulação à sua volta, acaba por revelar a verdadeira face da sua liderança no momento clímax da crise, onde profere essa expressão verdadeiramente paradigmática da liderança aut centrada e despótica, vociferando para a tripulação: «Já não sois homens, sois os meus braços e as minhas pernas; tratem de me obedecer!»

E mesmo no momento da antevisão da catástrofe eminente, quando um recuo estratégico poderia ainda tornar possível evitar um mal maior para o navio e para a tripulação, o líder, continuando incapaz de se libertar da sua clausura egótica, encontra um derradeiro e trágico argumento para sustentar a sua mitologia pessoal: «Oh, agora sinto que a minha mais total grandeza está na minha mais alta dor.»

Mas a verdadeira grandeza da liderança não está na «alta dor» do sacrifício do líder por uma causa cujo propósito só tem sentido para ele. A verdadeira grandeza do líder está, sim, na sua humildade em reconhecer que errou e fazer prevalecer o interesse do grupo sobre os ímpetos, por vezes muito fortes, dos seus motivos individuais. ☹



© Fernando Pizarra

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

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

LEGISLAÇÃO

Diplomas relevantes para a gestão RH

Legislação portuguesa

Lei 27/2014, «Diário da República» 88, Série I, de oito de maio de 2014, Assembleia da República

Procede à sexta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro.

Lei 30/2014, «Diário da República» 95, Série I, de 19 de maio de 2014, Assembleia da República

Procede à décima primeira alteração ao Decreto-lei 118/83, de 25 de fevereiro, e à terceira alteração aos decretos-lei 158/2005, de 20 de setembro, e 167/2005, de 23 de setembro, modificando o valor dos descontos a efetuar para os subsistemas de proteção social no âmbito dos cuidados de saúde, concretamente da Direção Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas, dos serviços de assistência na doença da Guarda Nacional Republicana e da Polícia de Segurança Pública e da assistência na doença aos militares das Forças Armadas.

Portaria 108/2014, «Diário da República» 98, Série I, de 22 de maio de 2014, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Procede à atualização anual das pensões por incapacidade permanente para o trabalho e das pensões por morte resultantes de doença profissional.

Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

Comentário

O destaque vai para a publicação da alteração ao Código do Trabalho que introduz os novos critérios a aplicar em caso de despedimento por extinção do posto de trabalho.

Texto: Carlos Antunes

Employer brand e employee engagement

Texto: Mário Sul de Andrade

Chama-se «Simply Smiling Solution» e é uma solução da consultora Paradoxo Humano, visando o desenvolvimento do ‘employee engagement’ através do reforço do ‘employer brand’ das empresas junto das suas pessoas. É dirigida a empresas que pretendem reposicionar a sua ‘employer brand’ para reforçar os níveis de ‘engagement’ dos colaboradores, de modo a fortalecer o respetivo compromisso e o alinhamento com os objetivos e as metas, respeitando os princípios e valores corporativos. Esta solução é implementada através de um jogo denominado «Smiling Game» e que utiliza o efeito cómico e grotesco da caricatura como forma de expressão das perceções das pessoas sobre a empresa enquanto ‘employer brand’ e o sorriso como fonte da energia mental, física e emocional que traduz o nível de ‘engagement’.

‘Employer brand’ e ‘employee engagement’ são os conceitos que estão a afirmar-se como resposta das empresas às mudanças que têm vindo a acentuar-se com o avançar do século XXI. Vejamos os dois conceitos em detalhe...

‘Employer brand’ respeita à imagem que a empresa pretende projetar, para tornar-se atrativa para os profissionais que lhe interessa recrutar ou reter (os bons profissionais procuram as boas marcas). Os benefícios para as empresas são: atratividade para pessoas com o talento requerido, retenção de profissionais críticos e ‘engagement’ das pessoas com os objetivos e as metas (respeitando os valores e princípios corporativos, como referido). Os fatores críticos de sucesso na criação de uma forte ‘employer brand’ são: criar uma proposta de valor para os colaboradores e os grupos alvo; assegurar que a ‘employer brand’ atinge o maior número possível de profissionais desejados; passar uma imagem de credibilidade e confiança; proporcionar um equilíbrio vida pessoal/profissional; e influenciar de forma positiva a perceção sobre o sector de atividade da empresa.

‘Employee engagement’ tem a ver com a criação de condições para as pessoas contribuírem mais do que contribuiriam normalmente para a empresa. No fundo, é um «contrato psicológico» com uma nova particularidade: o vínculo é estabelecido com uma entidade que é construída com o contributo proativo das pessoas, contrariamente ao que sucedia, em que o objeto de vinculação era prescrito do topo para a base. Os facilitadores do processo de ‘engagement’ são: liderar evidenciando onde a empresa está e para aonde vai; gerir com as pessoas e não as pessoas; reforçar a integridade organizacional (eliminar o ‘gap’ «dizer ‘versus’ fazer»); e estimular as pessoas a desafiar perspectivas e o ‘status quo’ dominantes. Ocorre a três níveis que se reforçam mutuamente: atitude (orgulho e sentimento de pertença); comportamento (defesa da empresa perante clientes e outros ‘stakeholders’); e resultados (menos acidentes, mais produtividade, menos absentismo, ‘turnover’ e conflitos, mais inovação e propostas de melhoria).¹⁰

José Duarte Dias: «Os profissionais top talent são muito seletivos.»

Qual a importância do employer brand hoje nas empresas?

As empresas querem ter empregados ideais. Mas os ‘top talent’ são muito seletivos: querem trabalhar onde lhes proporcionam as oportunidades de desenvolvimento que procuram, e exigem que os seus sistemas de valores, motivações e interesses sejam respeitados. As empresas que desenvolvem um processo de ‘employer brand’ que posicione a marca como empregadora na mente dos profissionais que desejam ganham vantagem na atração e na retenção.

Como se liga o employer brand ao compromisso?

Se a representação mental da empresa como ‘employer brand’ junto dos profissionais desejados se ajustar às expectativas destes (profissionais e pessoas), o compromisso é fácil. A emergência e a consolidação do orgulho e do sentimento de pertença, e a identificação com os valores e princípios corporativos, são facilitados.

Não existe o perigo de as políticas de employer brand das empresas serem apenas ações de marketing para o mercado?

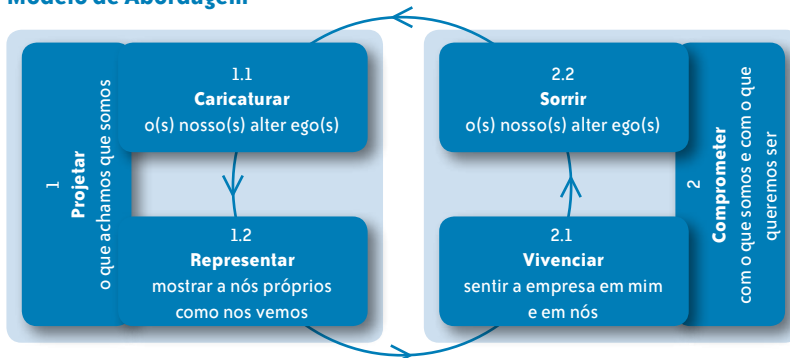
Sim, mas é um tiro nos pés das empresas que o fazem. Quem não encontra nas empresas o que foi comunicado sente-se enganado. Ou sai o mais rápido que pode, muitas vezes com custos para a empresa, que tem que repetir o processo de recrutamento e seleção; ou pior, fica, mas como o vínculo é só instrumental o compromisso diminui e o seu contributo é muito pouco, ou zero.

Num tempo de grande pressão sobre o emprego e os salários, que desafios se colocam às empresas no employer brand?

Para o talento a importância do ‘employer brand’ vai acentuar-se, mesmo com essa pressão. A luta das empresas pelo talento, iniciada no final do século XX, foi vencida pelo talento, que hoje escolhe as empresas. As políticas e os processos de ‘employer brand’ serão crescentemente incontornáveis para as empresas que querem ser competitivas para o talento. Para os restantes profissionais, essa pressão pode diminuir a importância das práticas de ‘employer brand’.

José Duarte Dias é ‘managing partner’ da Paradoxo Humano

Modelo de Abordagem



Fonte: «Simply Smiling Toolkit» (Paradoxo Humano)

VISTO DE FORA (RIO DE JANEIRO, BRASIL)

Um «marco» na minha carreira

Os gestores de pessoas, onde me incluo, sabem muito bem a importância de um mentor na sua carreira. Tive o privilégio de ter como mentor uma das figuras que mais admirava; o que lia e o que ouvia nas inúmeras palestras que sempre buscava para o meu aprimoramento profissional: Marco Aurélio Vianna (na foto).

Os leitores devem estar a perguntar: por quê referir esta experiência ou por quê citar o Marco neste artigo? Porque ele realmente «marcou» a minha vida profissional. Pessoalmente, perdi no dia 22 de maio passado o meu mentor e amigo. Mas a comunidade de profissionais da gestão de pessoas no Brasil e em Portugal perdeu uma das pessoas que mais contribuiu nesta duas últimas décadas para a humanização dos «Recursos Humanos». Optei por homenageá-lo nesta edição, pois sei o quanto ele amava estar em Portugal, e foi em Lisboa que no «Mundial de RH» em 2003 tive a grande honra de dividir com ele (do lado do palco) uma conferência. Um daqueles momentos mágicos da carreira de uma pessoa, que junto com o seu mestre compartilha as suas experiências. Parceria, uma palavra de que Marco Aurélio Vianna conhecia bem o significado e que testemunhava a cada relação de trabalho que estabelecia.

Dizem os poetas e a sabedoria popular que o tempo cura a dor das perdas, do amor... Mas neste momento acredito que, muito mais do que o tempo, a sua obra e a sua inspiração irão nos confortar.

Sempre cultivei a gratidão, porque acho-a uma vir-



© DR

tude que nos torna seres humanos mais dignos, e acredito que este seja o sentimento que temos todos, que bebemos da fonte de inspiração, conhecimento, sabedoria, sensibilidade, e tudo de melhor, que o Marco partilhou com aqueles que passaram pela sua vida.

Escrever sobre o Marco não é uma tarefa simples, pela facilidade com que ele expressava as suas ideias e pelo ser humano que foi, mas fiquei imaginando o que ele, dessa outra dimensão, gostaria de ver, e isto tornou menos difícil esta singela homenagem:

– Marco, nós, os seus «eternos aprendizes» (você adorava usar a música do Gonzaguinha nas suas palestras), assumimos o compromisso de tornar vivas as suas ideias. Por onde passarmos, por meio de nosso trabalho, vamos contribuir do nosso jeito para ajudar as pessoas a serem mais felizes nas organizações. E você bem sabe, amigão, que no atual momento que a humanidade está passando isso não será

«Você bem sabe, amigão, que no atual momento que a humanidade está passando isso não será tarefa fácil, porque há poucas pessoas como você aqui para dar conta desse desafio.»

tarefa fácil, porque há poucas pessoas como você aqui para dar conta desse desafio. A nossa sociedade está carente de verdadeiros líderes. Mas, iluminados pelas suas ideias e guiados pelas suas crenças e pelo seu exemplo, vamos em frente, com você daí mandando as suas energias. Aceite os nossos mais profundos agradecimentos e descanse em paz! ☺



© DR

AGENDA

Curso de Coaching» (Nível I)

01, 03, 07, 09, 10, 15, 16, 17 e 31 jul, Porto
05, 06, 19, 20 e 30 jul, Lisboa
www.portaldoser.com

Certificação Internacional em Life Coaching

07 a 11 e 13 jul, Carcavelos
www.mindcoach.pt

Avaliação de Desempenho e o seu Impacto na Extinção do Posto de Trabalho

09 jul, Lisboa
www.ife.pt

Entrevista de Avaliação de Competências

09 e 10 jul, Lisboa
www.shl.pt

Riscos Psicossociais e Gestão de Stress – Avaliação e Intervenção»

12 jul, Coimbra
www.mjp.pt

Novos Critérios de Despedimento vs Avaliação de Desempenho

15 jul, Lisboa
www.letstalkgroup.com/pt

O Balanced Scorecard como Ferramenta de Sucesso na Gestão dos Recursos Humanos

17 e 18 jul, Lisboa
www.ptomasconsultores.pt

Robin Sharma – Lead Without a Title

23 set, Estoril
www.conferenciabinsharma.com

II Conferência Human – Internacionalização e Mobilidade

09 out, Lisboa
www.human.pt/conferencia_2014.html

Total Training

22 out, Lisboa
www.totaltraining.ife.pt

Conferência de RH – Pessoas & Estratégia

12 e 13 nov, Lisboa
www.vantagem.com

CONTACT CENTRES

A gestão do relacionamento



Desde sempre, a criação de uma estratégia eficaz de gestão de relacionamento com o cliente foi um desafio para as empresas. O bom relacionamento com clientes é o resultado de uma soma de factores positivos: atendimento de excelência, serviços eficientes e uma política de valorização de clientes dentro do negócio. Quando estes factores andam em linha, tem-se com os clientes o sentimento de satisfação e reconhecimento, que pode derivar para a reputação – a certeza dos clientes sobre a qualidade da empresa, ou seja, a confiança.

A gestão do relacionamento pode ser intensificada por acções de ‘marketing’, acções institucionais que a organização cria e mantém com seus clientes, que fortalecem a imagem pública da empresa e ainda apoiam as relações pessoais entre os colaboradores e os seus clientes. E clientes que confiam geram mais indicações, que geram novos negócios com novos clientes para a empresa.

Um dos principais canais de interacção com clientes continua a ser o ‘call’ ou ‘contact centre’, que por norma oferecem serviços de suporte, compras, cobranças, fidelização e retenção de clientes. Conhecer a pessoa com quem se fala, saber sobre os detalhes, e, principalmente, conhecer o cliente são factores mais importantes do que qualquer sistema ou tecnologia para automatizar processos no ‘contact center’. É através do relacionamento que se faz a construção do conhecimento e que se torna possível a realização de sonhos, profissionais ou pessoais. É importante entender que um ser sozinho pode dar alguns passos rumo a um objectivo, porém, em determinado momento, por essa pessoa não saber estabelecer relações, o seu objectivo ficará cada vez mais distante e todo o esforço realizado terá sido em vão.

No mundo dos negócios essa premissa é bastante verdadeira. O que seria das empresas e dos consumidores sem o estabelecimento de uma relação? Quando a empresa X deixa de ouvir dúvidas, anseios, reclamações, pedidos

ou dicas oferecidas pelo seu público, acontece a quebra de confiança na relação estabelecida, por exemplo, no momento da aquisição de um produto determinado ou da prestação de um serviço.

É no momento da apresentação de uma reclamação, da troca de um produto, seja qual for o motivo, ou quando o cliente se mostra insatisfeito que temos que demonstrar maior empenho para reverter a situação e fazer com que essa pessoa se sinta satisfeita por ter recorrido a nós. É nesse momento que provamos ao cliente a sua importância para a empresa e, finalmente, reconstituímos as bases de uma relação de confiança possivelmente abalada.

É fundamental que laços sejam criados. ©



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

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

Da frustração à expectativa e à decepção

Não, esta crónica não é sobre futebol e muito menos sobre a selecção nacional do dito. É sobre política. Por estes dias em que escrevo só se fala sobre futebol e política. E, sobretudo, fala-se mal e demais. Mas no essencial, apesar da proliferação de notícias sobre política, muito pouco se fala sobre o essencial. Relata-se 'fait-divers', debate-se tricas e mexericos e, pasme-se, até se fala sobre os protagonistas da política, os seus azedumes, as suas guerras intestinas, os protagonismos, as desilusões.

A política, na sua essência, não é nada disso, é um nobre exercício de cidadania e de luta pelo bem-estar e pelo progresso dos povos. Tem uma base ideológica – e que carentes estamos de ideologias! –, tem utopias e tem, acima de tudo, uma base de intervenção e envolvimento democrático que as chamadas democracias representativas parecem abominar.

Usa-se o voto – expresso nas urnas – como uma espécie de cheque em branco, ou de livrança, onde cada um inscreve, a cada momento, aquilo que lhe convém. Ora, isto não é a democracia, é apenas uma das suas componentes.

Vem tudo isto a propósito da celebração (?) de três anos de governação.

O governo actual – que já sofreu diversas recomposições relativamente à matriz original – efectuou nas últimas semanas, uma dupla celebração. Celebrou o fim do «Programa de Ajustamento Financeiro» – a tão falada saída limpa – e o terceiro aniversário da sua governação. E digo celebrou porque foi isso, efectivamente, que aconteceu. Não houve festa popular, nem manifestações de regozijo, nem fotografias do primeiro-ministro nas varandas. Todavia, ao ouvirmos as declarações de congra-



© Fernando Piçarra

tulação – em circuito fechado – dos membros do governo parecia que a celebração tinha partido do povo e chegado aos corredores do poder. Nada de mais errado.

O povo não celebrou, porque nestes três anos passou da frustração de saber que o país estava perto da bancarrota para a expectativa de que as medidas tomadas resolvessem os problemas. E daí passou à frustração de saber que afinal, depois de três anos de sacrifícios, a dívida é maior, as pessoas estão mais pobres, os apoios sociais minguardaram, a pobreza voltou em força, o desemprego transformou-se numa epidemia e voltou a emigração em massa.

O povo não tinha pois motivos para celebrar. E portanto não o fez. ☹

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

Luís Bento, Consultor e Docente
Universitário
mywebpost@sapo.pt

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

human Assine já!

12 edições por 39 €

ou Revista de referência em Gestão RH

www.human.pt

24 edições por 70 €

assinaturas@human.pt

human

A ambição de crescer e vencer

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



RODRIGO RODRIGUES

Estar, ser e querer ser melhor no dia a dia

Texto: Ana Leonor Martins



Em junho de 2013, Rodrigo Rodrigues entrou como sócio no Billy The Group, empresa que detém a agência criativa TORKE+CC, isto no seguimento de vários projetos que tinha vindo a desenvolver entre a sua empresa Once Upon a Brand e outras empresas do Billy. «Existia também uma relação pessoal entre mim e alguns dos outros sócios, o que fez com que entrar e aceitar o desafio de liderar estratégica e comercialmente os escritórios da TORKE+CC em Portugal fosse uma decisão evolutiva e natural», recorda o 'partner and strategic ideator' da agência criativa.

Rodrigo Rodrigues aceitou este desafio acima de tudo «pelo projeto e pelas pessoas que fazem parte dele». Ou seja: «Apetecia-me um desafio mais internacional, com objetivos ambiciosos, e a TORKE+CC promete na sua assinatura 'handcrafter ideas to rule the world', e é isso que se queria concretizar através dos escritórios e das equipas em São Paulo, Bruxelas, Portugal e até Istambul», conta, acrescentando que é isso que tem acontecido, «participar em projetos de escala mundial, com multinacionais e grandes marcas. E depois o lado do desafio pessoal – continua –, na medida em que a TORKE+CC estava a meio de um reposicionamento no mercado, com uma equipa muito talentosa e com sócios muito fortes a nível de personalidade, experiência e criatividade. E isso obriga-me a estar, ser e querer ser melhor no meu dia a dia.» O 'strategic ideator' confessa que tudo o atrai na sua atividade. «Retiro dela um enorme prazer, pela diversidade, pelos desafios intelectuais, pela exigência e pela velocidade estonteante. Quando num mesmo dia se discute uma campanha que visa criar a primeira escola de atletismo adaptado de Portugal como o 'Rexona Corre Por Mais', passando depois para um 'brainstorming' sobre a primeira loja onde a divisa é o sangue como a 'The Walking Dead Bloodstore', entre 'claims' para a Olá, que 'está no coração', seguido de uma partilha de projetos com os escritórios em Bruxelas, tudo isto ganha uma atratividade que me preenche a todos os níveis, físicos, emocionais, pessoais e profissionais», realça.

Não obstante, «acima de tudo o melhor, e o que mais prazer» dá a Rodrigo Rodrigues, «é criar projetos que são cultural e socialmente relevantes para as marcas» com que trabalham. «Aí a satisfação de atingir os objetivos propostos, com projetos inéditos do ponto de vista criativo, e que têm um impacto real na vida das pessoas, é máxima.» E acrescenta ainda: «Estar a dar aulas numa universidade é também uma excelente forma de contactar com mais pessoas, mais mentes, com o objetivo de lhes transmitir experiência e apresentar casos práticos, ao mesmo tempo que aprendo com elas uma nova forma de olhar para as marcas e para o mundo que nos rodeia.»

O percurso de Rodrigo Rodrigues iniciou-se no St. Julians. Depois, primeiro pensou ir para «Biologia Marinha», mas acabou por achar que «era mesmo bom era em Relações Públicas». Foi para o Instituto Superior de Comunicação Empresarial (ISCEM), começou a trabalhar no segundo ano do curso e não mais parou. «Passei por relações públicas de desportos motorizados, por gestão de patrocínios, por 'marketing' de viagens à neve, fui 'ac-

count' sénior na Brandia Central, mas o sonho era o de ser estratega de marcas, e consegui internamente essa passagem», conta. Alguns anos depois, em 2008, criou a Once Upon a Brand, da qual continua sócio não executivo.

Para além do trabalho e de dar aulas, Rodrigo Rodrigues pratica 'cross-fit' quase todos os dias, intercalando com 'free running', alguns jogos de futebol e 'ski' no inverno. É também um apaixonado por culinária e pelo Benfica. «São 'hobbies' que consigo, e preciso, conciliar com o resto, mesmo que implique acordar muito cedo, pois todos eles me trazem níveis de equilíbrio diferentes», faz notar. «O desporto permite-me encontrar novos limites e superar-me. Há dois anos tinha mais 25 quilos e hoje consigo correr uma meia-maratona em menos de 1H50, o que me deu auto-confiança. A culinária permite-me relaxar e ser criativo e o benfiquismo traz-me uma dinâmica de vitória. Ou, no pior cenário, ajuda a aprender a lidar com a derrota», brinca. Tem viajado muito, «mas viajaria muito mais», pois acredita que «é onde mais se aprende». E revela o próximo grande projeto: a sua primeira filha, que chega este verão.

Desporto «Sempre fiz desporto, mas nos últimos anos o trabalho estava a colocar-se à frente de praticamente tudo o resto. Tinha atingido um peso recorde, excessivo, até que um dia um conjunto de situações me fizeram 'cair a ficha'. Nunca tinha ouvido falar de 'cross-fit' mas agora não imagino a minha vida sem o praticar. Faço desporto cerca de cinco vezes por semana, logo de manhã aos dias de semana, com um 'personal trainer' e uns amigos. Ao fim de semana às vezes aproveitamos para ir correr uns quilómetros, colocar a conversa em dia e conhecer sítios novos. Já faz parte de mim e leva-me a uma constante superação e disciplina. O próximo desafio é correr uma maratona.»

Culinária «A minha mãe é uma cozinheira de mão cheia, e como filho mais velho fui aprendendo os conceitos fundamentais e desenvolvi algum jeito. Sou o cozinheiro em casa e nos meus grupos de amigos, já com algumas especialidades reconhecidas. Mas numa ida recente a Roma fez-se o 'click' com o que sempre foi um dos meus pratos preferidos – a 'pizza'. Desde então tenho estado a desenvolver receitas, a testar tipos diferentes de massas, a apurar o 'pomodoro' certo, a testar tudo em jantares em casa para amigos ou apenas com a minha mulher. Ajuda-me a desanuviar do dia a dia e a ter momentos de criatividade.»

Benfica «Não sei quando nem como começou. Acho que se nasce benfiquista. É provavelmente o problema mais mal resolvido da minha vida, mas simultaneamente o maior sentimento de pertença. Nasci numa casa de sportinguistas e hoje sou fundador de uma família benfiquista denominada 'Ultrakativos'. Começámos quatro amigos, há uns anos, criámos uma marca, 'merchandising', e agora somos já mais de 70 cativos no mesmo sector. Já fui a Paris, a Barcelona, estive em duas finais da Liga Europa, em Amsterdão e em Turim. Tudo isto por um sentimento muito próprio que não é fundamentalista e muito menos limitativo em termos pessoais e profissionais, mas que é para sempre.» ®

Rodrigo Rodrigues é um apaixonado por culinária e pelo Benfica. E hoje em dia também já não dispensa a prática de desporto.

HOTEL FONTECRUZ LISBOA

Um cinco estrelas exclusivo

Texto: Irina Pedro Fotos: Fontecruz Lisboa

Depois de se destacar em importantes cidades de Espanha, como Sevilha, Granada ou Toledo, o Fontecruz Hoteles, grupo hoteleiro espanhol constituído em 2004, elegeu Lisboa como a sua primeira aposta internacional. A Avenida da Liberdade, artéria vital da zona financeira e comercial da cidade, foi a localização escolhida, mais precisamente no número 138. É que esta cadeia de hotéis de charme de cinco estrelas tem como objetivo específico estar em destinos de grande atração cultural e desde o início que a sua filosofia tem sido a mesma: distinguir cada um dos seus hotéis através de um serviço e de uma personalidade irrepetíveis, dando a cada Fontecruz uma história para ser contada.

E é assim o Fontecruz Lisboa, exclusivo





e elegante. O exterior, que faz conviver a genuína fachada pombalina de azulejo e as varandas de ferro com uma nova estrutura de aço e vidro, com 'neons' azuis e vermelhos a chamar a atenção para o que se trata, deixa adivinhar um interior muito sofisticado, moderno e original, e é difícil ficar indiferente quando se passa à sua porta. O seu interior negro, repleto de pormenores fascinantes como os jogos de luzes e reflexos, o original mobiliário 'vintage', como dois candeeiros vermelhos e outras peças singulares e reinventadas, criam um ambiente extremamente atraente e a que é difícil resistir.

A decoração do espaço pretende ser uma homenagem ao viajante, sendo que se encontra a cada momento a sugestão das grandes aventuras que deram a Lisboa a sua fama cosmopolita, de cidade do mundo. Todos os 72 quartos obedecem à exigência inquestionável de um espaço generoso, pleno de luz natural e vista para diferentes coordenadas da cidade. Aliando simplicidade e requinte, o grande princípio orientador é o conforto, objetivo plenamente conseguido. O último andar é dedicado às quatro 'suítes' do hotel, com preponderância de tonalidades de preto ou branco, para que os hóspedes possam escolher segundo o seu estado de espírito.

No piso térreo encontra-se o restaurante The Bar, com acesso a partir da avenida, um espaço informal com preponderância da nova cozinha, sem esquecer o toque tradicional das especialidades lisboetas. O terraço exterior convida a uma bebida ao fim do dia no Lounge Bar, cuja especialidade são os gins tónicos.

No Fontecruz Lisboa (que representou para o grupo um investimento de mais de 20 milhões de euros) é possível desfrutar de uma ampla oferta complementar de serviços: o Clube de Fitness & SPA, gastronomia de autor na sua marca de restaurante Morrison's Café & Bar e instalações modernas para a realização de eventos empresariais. Conta com quatro salas divisíveis com capacidade até 250 pessoas. E no 'lobby' do hotel pode organizar-se uma apresentação, uma festa ou até um 'cocktail' até 500 pessoas. Dispõe ainda de 40 lugares de garagem.

Seja qual for a opção, uma coisa se garante: «What happens in Fontecruz stays in Fontecruz.» ⑩

pt.fontecruzhoteles.com/hotel-fontecruz-lisboa
Reservas: 210 410 000/ reception@fontecruzhoteles.com

VOLKSWAGEN BEETLE CABRIO

O novo carocha

Texto: Irina Pedro

Há carros com personalidade que refletem a atitude dos seus proprietários. E o novo Beetle Cabrio é um deles. Precisamente por isso a marca alemã disponibilizou muitas opções para que o novo «carocha» possa expressar o gosto individual do condutor. No mercado nacional estão disponíveis duas versões de equipamento – Design e Sport –, bem como três modelos especiais – 50's Edition, 60's Edition e 70's Edition. Esta gama é complementada por 12 cores de carroçaria e duas tonalidades suaves de capotas, 11 tipos de interior em tecido e com acabamentos em couro, sete jantes e inúmeros recursos técnicos e visuais.

O Beetle Cabrio é um revivalista, da era moderna, do «carocha» original. Maior e mais apelativo, surge com uma aparência mais alongada, mais larga, com capota mais achatada e proporções mais dinâmicas. Mas o estilo em si é fiel ao ADN do 'design' Volkswagen. Uma característica totalmente nova é o 'spoiler' traseiro. Também o interior é carismático, com diversos detalhes que o tornam original, como a iluminação ambiente. Oferece igualmente muito espaço e conforto para quatro ocupantes.

Também são de assinalar a eficiência e a técnica. Com motorizações a gasolina e 'diesel', com potências que variam entre 105 cavalos (cv) e 200 cv, o novo Beetle disponibiliza um conjunto de motores que recorrem na totalidade à sobrealimentação, acoplados a caixas manuais de cinco ou seis velocidades ou a uma transmissão automática DSG de seis ou sete velocidades. Segundo a marca, a eficiência e a economia neste conjunto de motores de quatro cilindros com elevados binários estendem-se a um consumo médio ponderado que varia entre os 4,7 e os 7,8 litros aos 100 quilómetros. ⑩

www.volkswagen.pt



© Volkswagen

► **edp cooljazz** Durante o mês de julho realiza-se em Oeiras a décima primeira edição do edp cooljazz. Tendo como máxima juntar música, património e natureza, escolhe mais uma vez cenários idílicos como palco. Assim, de três a 26 do mês corrente vão ser oito os espetáculos que vão passar ora pelos Jardins do Marquês de Pombal, ora pelo Parque dos Poetas. As honras de abertura cabem no dia três à Orquestra Buena Vista Social Club, que apresentará a «Adios Tour». Este concerto de despedida contará com míticos membros fundadores e também com a presença especial da fadista Ana Moura. No dia seguinte vai poder reviver-se os anos 70 do século passado, ao som da lendária Earth, Wind & Fire (EWF), numa nova banda liderada pelo guitarrista Al Mckay. A cantora e compositora 'folk' norte-americana Suzanne Vega e a portuguesa Márcia, que vai assegurar a primeira parte, atuam no dia seis, e no dia 10 é a vez dos Pink Martini e da sua orquestra que mistura diversos géneros musicais. Dia 13 sobem ao palco o versátil cantor americano da nova geração 'soul' José James e a jovem revelação inglesa Laura Mvula. A fadista Mariza conta com a participação especial do também fadista Ricardo Ribeiro no concerto de dia 24 e a encerrar o festival, no dia 26, atua o músico e compositor norte-americano de 'jazz' Gregory Porter.

De 3 a 26 de julho, Oeiras



► **MEO Marés Vivas** Mantendo a localização privilegiada na Praia do Cabedelo, em Vila Nova de Gaia, nos dias 17, 18 e 19 de julho o MEO Marés Vivas volta a dar cartas fortes no itinerário dos festivais de verão. E depois de em 2013 ter registado um recorde de 25 mil pessoas por dia, com três dias de lotação esgotada, a fasquia para este ano está alta. Para corresponder, o cartaz reúne músicos e bandas de renome do panorama nacional e internacional, não esquecendo também os novos talentos. O MEO Marés Vivas irá contar novamente com três palcos. The Prodigy (dia 17) e Portishead (dia 19) são dois dos cabeças de cartaz. Mas o desfile de estrelas não se fica por aqui. James Arthur (dia 18), Skrillex (dia 18), Joss Stone (dia 19), We Trust (dia 19) e James (dia 18) também vão passar pelo Cabedelo. Quanto a portugueses, temos Xutos e Pontapés (dia 17), The Gift (dia 19), Capitão Fausto (dia 17), Clã (dia 18), The Black Mamba (dia 19) e vários outros.

De 17 a 19 de julho, Vila Nova de Gaia

► **Super Bock Super Rock** Eddie Vedder, Kasabian, Massive Attack, Cat Power, Disclosure, Foals, The Kills e Metronomy são apenas alguns dos nomes da edição de 2014 do Super Rock Super Rock, a vigésima. Entre os dias 17 e 19 de julho, pelos palcos Antena 3, EDP e Super Bock vão ainda passar artistas como Erlend Oye, Tame Impala, Cults ou os portugueses Frankie Chavez, The Legendary Tigerman, Capicua, Dead Combo, Zé Pedro e Amigos/ Tributo a Lou Reed. A aposta continua a ser na fórmula música, calor, sol e praia, e por isso o festival mantém como recinto a Herdade do Cabeça da Flauta, no Meco.

De 17 a 19 de julho, Meco



► **Optimus Alive!** Em maio passado foi considerado pela TimeOut London como um dos melhores festivais da Europa, e tendo em conta a adesão (com o primeiro dia do festival esgotado quase um mês antes do evento) e os nomes do cartaz de 2014, os créditos não deverão ficar por mãos alheias. Senão veja-se: Arctic Monkeys, The Black Keys, The Libertines, Interpol, The Lumineers, Bastille, Imagine Dragons, Ben Howard, MGMT, Elbow, We Trust, Jamie XX and Friends, Caribou e muitos outros. Durante os três dias de festival, que decorre entre 10 e 13 de julho, vão passar pelo Passeio Marítimo de Algérs cerca de uma centena de artistas. Para além dos dois palcos e da tenda eletrónica, este ano vai também haver um novo palco, o Palco Comédia, inserido no Jardim Caixa, por onde vão passar, por exemplo, Aldo Lima, Salvador Martinha, Manuel Marques, César Mourão e Eduardo Madeira.

De 10 a 13 de julho, Passeio Marítimo de Algérs



◀ **Os 40, sem tabus** Está em cena no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa, o espetáculo «40 e então?». Uma década depois do sucesso de «Confissões das Mulheres de 30», Ana Brito e Cunha, Fernanda Serrano e Maria Henrique regressam ao palco e com elas trazem muitas histórias; umas coventes, outras divertidas, umas novas, outras antigas, mas que os anos fazem viver de forma diferente. No fundo, são histórias de afetos contadas por mulheres com vivências diversas, a quem a idade não assusta ou, se calhar, assusta, e muito. Seja como for, a vida é assumida sem tabus. Os textos são de Ana Bola, Ana Brito e Cunha, Helena Sacadura Cabral, Inês Maria Meneses, Leonor Xavier, Maria Henrique, Sílvia Baptista, Sónia Araújo, Rita Ferro e Rute Gil. A direção é assumida por Sónia Araújo.

Em cena, Teatro Tivoli BBVA, Lisboa



► **Robert Wilson** Mais um romance do escritor britânico Roberto Wilson, com a segunda aventura do seu novo herói, o homem dos resgates Charles Boxer, que agora tem pela frente o desafio de encontrar a própria filha, desaparecida no final da primeira aventura deixando apenas um bilhete precisamente com o título desta nova: «Nunca me Encontrarão». Boxer é a personagem que se segue ao inesquecível 'inspector-jefe' sevilhano Javier Falcón (herói de quatro livros) e ao polícia português Zé Coelho (que deu apenas um livro, curiosamente o melhor). Wilson não tem um domínio fácil da escrita, mas compensa isso com a sua capacidade de segurar o enredo e de manter o suspense. «Nunca me Encontrarão», ed. D. Quixote **Outras escolhas:** «A Neve e as Goiabas», de NoViolet Bulawayo, ed. Teorema (um primeiro romance aclamado pela crítica internacional, com ousadia, sensibilidade e grandeza literária, de uma escrita feroz e por vezes alucinante); «O Pecado de Porto Negro», de Norberto Morais, ed. Casa das Letras (histórias que se entrelaçam e dão origem a um romance pouco habitual na literatura portuguesa – de um jovem nascido na pequena cidade de Calw, no sudoeste da Alemanha, e atualmente a viver em Paris); «Os Factos – Autobiografia de um Romancista», de Philip Roth, ed. D. Quixote (como Paris, na frase de Vila-Matas, Roth «nunca se acaba»; mais um livro, de 1988, com a autobiografia nada convencional de um escritor).

Textos: ALM/MSA

HOMENAGEM A JACQUES COUSTEAU

Tendo como inspiração a expedição de Jacques-Yves Cousteau às ilhas Galápagos, a IWC Schaffhausen lançou uma nova edição especial, o relógio Aquatimer Cronógrafo Edição «Expedition Jacques-Yves Cousteau». O mostrador azul-marinho com anel rotativo interior e o pequeno ponteiro dos segundos em vermelho coral no contador na posição das nove horas são uma homenagem à paixão que Cousteau teve pelos bancos de coral durante toda a sua vida. O cronógrafo em caixa de aço inoxidável dispõe de todas as características de um relógio para mergulhadores, próprio para expedições.



POTÊNCIA ELEGANTE

A Toshiba lançou recentemente o novo Satellite S50-B. Aliando 'design' ao desempenho, é extremamente fino e leve mas potente, otimizando produtividade e entretenimento. Tem uma espessura de apenas 19,9 milímetros, um elegante acabamento em metal prateado escovado e é muito ergonômico, garantindo uma utilização confortável durante longos períodos de tempo. De 15,6" e com um teclado sem moldura e retroiluminado, assegurando que se pode trabalhar onde e quando se quiser, até em condições de fraca iluminação, o Satellite S50-B foi concebido para um estilo de vida ágil. O portátil S50-B inclui um processador Intel Core i7-4500U com Intel Turbo Boost Technology 2.0, que combina com uma placa gráfica dedicada AMD Radeon R7 M260, 'wi-fi' integrado, uma porta USB 2.0, duas portas USB 3.0 e Bluetooth 4.0.



«SIGNATURE COLOURS»

A Artistry apresentou a sua mais recente coleção, «Signature Colours», uma aposta forte no 'rebranding' e na fórmula de toda a gama de 'batons' da marca. Os novos batons Artistry apresentam também uma nova fórmula e uma paleta com diferentes tonalidades. São 23 cores que podem ser alinhadas com o estilo, a personalidade e o estado de espírito de qualquer mulher. A sua nova fórmula, que não escama nem borra, contém uma composição de óleos naturais e vitamina E, que ajuda a manter esta epiderme 36% mais hidratada e suave e, assim, a rejuvenescer os lábios. Os batons Artistry «Signature Colours» podem ser encontrados em duas gamas, numa versão mais mate e cremosa, com 16 tonalidades, e numa versão mais brilhante que oferece sete cores.



ESPUMANTE TOPO DE GAMA

Depois de uma longa paragem de 14 anos, a Real Companhia Velha voltou à produção de espumante. Esta nova aposta restringe-se à produção de espumante topo de gama, com o lançamento de um vinho feito a partir das castas Pinot Noir e Chardonnay, provenientes das vinhas da Quinta de Cidrô. A primeira edição, limitada a três mil garrafas, foi lançada com a marca experimental da empresa, «Séries». O Séries Espumante Rosé Bruto 2011 apresenta-se com uma cor levemente rosada. É fresco e aromático, com notas frutadas e muito elegantes, demonstrando intensidade e carácter.



COZINHA DO DIA A DIA

Joana Roque, a autora bestseller graças às suas receitas práticas, fáceis e económicas, lançou um novo livro: «Receitas para Todos os Dias». Depois do nascimento do seu filho, propõe um livro diferente dos outros, porque o tempo que antes tinha para cozinhar agora é dividido com as tarefas de mãe. Apresenta assim mais de 200 receitas diversificadas, com dicas de tempo e de poupança, que têm por objetivo facilitar o dia a dia. Desde um pequeno-almoço prolongado de fim de semana a um almoço de domingo com a família, passando por um jantar rápido ou um lanche para dias de festa, são várias e deliciosas as propostas.



LOOK FESTIVALEIRO

A pensar na época dos festivais de música, que já começou e vai durar até ao fim do verão, e aliando a esta a mais recente tecnologia, a Sony apresentou uma 'top list' de auscultadores, um acessório que se transformou num verdadeiro ícone de moda. A marca propõe assim os modelos MDR-XB910, que fazem a fusão entre a qualidade de um som de alta fidelidade e o 'design' mais moderno; a nova gama de auscultadores MDR-ZX, especialmente concebida para uma adaptação confortável, permitindo a sua utilização durante longos períodos de tempo, mas sempre com um som potente; os MDR-10RBT, para quem faz questão de ouvir os sons tal como o artista os criou; enquanto os auscultadores MDR-ZX310AP são ideais para uma utilização diária, graças ao seu 'design' dobrável que permite guardá-los em qualquer bolsa ou mochila. Já os MDR-1RBT combinam a qualidade de som com um 'design' e conforto únicos, sem fios incómodos.



Mediocridades

Em Junho, o tema na ordem do dia foi o Campeonato do Mundo de Futebol, que está a decorrer no Brasil. Começou a 12, o primeiro jogo de Portugal foi a 16 e à data em que escrevo, dia 24, já a euforia passou a desilusão em relação à Selecção Nacional. Começámos por ser goleados pela Alemanha por 4-0 e depois empatámos 2-2 com os Estados Unidos (é impressão minha ou eles nem são muito dados a futebol?!; é que o 'football' deles é futebol americano, uma variação de 'rugby', e o 'soccer' é secundário, ou nem isso, porque antes ainda vêm o basebol, o basquetebol...). Contas feitas, e sendo que basta a Alemanha e os Estados Unidos acordarem um empate que qualifica ambas as equipas (nem de propósito o treinador dos Estados Unidos é alemão e o da Alemanha foi seu adjunto), mesmo que Portugal goleasse o Gana (algo que poderia achar possível caso não tivesse visto o que aqueles jogadores correm e a forma como os nossos se arrastam) não passava aos oitavos de final. Pior do que a falta de capacidade para ganhar foi a falta de capacidade para jogar.

Mas não foi isso que me chamou a atenção (até porque, confesso, com uma equipa tão desconexa e com algum síndrome de vedetismo, e um líder que pouco lidera, já previa algo do género). O que me deixou perplexa foram as declarações de Cristiano Ronaldo, o capitão da equipa, a seguir ao empate com os Estados Unidos. Acredito que estivesse frustrado, mas que raio de capitão vem dizer que a sua equipa não tem qualidade suficiente, que não há milagres, que nunca acreditou que pudessem ganhar e que não somos uma selecção de topo?! Assumir os erros é uma coisa, mas não foi bem isso que ele fez. E apesar de ter admitido que também não esteve bem (do «melhor jogador do mundo» nem sombra...), o que fez foi menosprezar a equipa. Mesmo que tudo o que disse fosse verdade, vir para a televisão dizê-lo quando ainda estamos em competição não é sinal de humildade, é sinal de que não tem as competências necessárias para ser capitão de equipa; não daquela equipa, pelo menos. Por outro lado, e visto que antes do jogo com a Alemanha tinha dito que este ia ser o ano da Selecção Nacional e que fomos fazer história, é também, para além de incoerente, um bocado ridículo.

Como em tudo na vida, é nos maus momentos que é preciso apoio, alguém que dê confiança, motivação; é nos maus momentos que se vê o carácter. Ao capitão exigir-se-ia que ajudasse à coesão da equipa para que no último jogo pelo menos honrassem as camisolas que vestem. Mas não, foi o primeiro a abandonar o barco, a mandar a toalha ao chão. Virar costas é algo característico dos cobardes, não dos líderes. Não será com certeza característica do «melhor do mundo».

Mais medíocre do que a prestação da Selecção Nacional foi esta atitude de Cristiano Ronaldo. De ouro tinha sido ter ficado calado. ☹



© Vitor Cordeiro



UpSideUp
Learn. Work. Innovate.

Pessoas: envolver para desenvolver!

<http://pplexperience.wordpress.com>

Design Thinking



Consultoria | Execução | Formação

customer eXperience
employeXperience
peopleXperience

Graphic Recording

Execução | Workshops | Formação

Workshops
Formação intra e interempresa
Portugal e Espanha





good
to know
you

especialistas
em soluções
de recursos
humanos

Valorizamos
o negócio das empresas,
ajudando na flexibilização
dos recursos humanos.

Adequamos às necessidades
dos nossos clientes o seu
principal recurso estratégico:
O Valor Humano.

www.randstad.pt

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services