

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

AGOSTO 14 | ANO 6 | Nº 68 | 3,90 € (Cont.)

Internacionalização

Experiências portuguesas
em recursos humanos

Especial

Outsourcing de pessoas
e de serviços



avraadores/de/feitoria/vinhos do



Unir esforços para chegar mais longe

Olga Martins e Lavradores de Feitoria, projeto
associativo de sucesso ligado aos vinhos





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



26



58

02 Editorial

04 Zoom RH

Múltiplos Olhares
Recrutamento Plataforma de crowdsource hiring
Flash Interview Nuno Freitas, da Branding™
Formação Academia INATEL
Dicas Motivação
Lançamento «Talentia HCM»
Projetos Simulador «CELEMI Cayenne»

12 Primeira Opinião

Rui Serapicos

14 Sucesso.pt

Lavradores de Feitoria

22 Dupla Expressão

Manuela Cruz
Artur Fernandes

24 Espaço Executivo

Cultura e ética

26 Em Foco

Experiências portuguesas de internacionalização em RH

32 Crónica Formação

Desafio: formação sim, mas...

34 Especial

Outsourcing de pessoas e de serviços

42 Crónica Relações Laborais

As novas regras do despedimento por extinção de posto de trabalho

44 Espaço RH

Em Síntese
Case Study Penha Longa Resort/ Grupo SOFT/ Agenda/ Riscos Psicossociais João Paulo Pereira/ Opinião Luís Bento Sites/ Com atitude... José Duarte Dias Visto de Fora (Angola) Jorge Macias Nobre/ Livros/ Coaching Viana Abreu Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil Legislação

56 As Minhas Escolhas

Tiago Alves Ribeiro

58 Lifestyle

Restaurante Memorial
Automóvel smart fortwo e forfour
Música/ Cinema/ Leituras/ 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), Alda dos Santos Neves, António Carvalho, Carla Marques, César Santos, Daniel Lança Perdigão, Fábio Alves, Fátima Costa, Francisco Espregueira Mendes, Inês Vaz Pereira, João Duarte, João Matos Gomes, João Teixeira, Jorge Macias Nobre, José Bancaleiro, Luís Marques, Margarida Agra, Maria Emília Azevedo, Mário Machado, Nelson Ferreira Pires, Oliver Röhrich, Pedro Mota, Ricardo Martins, Rita Annes, Rui Serapicos, Sandra Santos Silva, Sónia Barbosa, Tiago Catarino, Viana Abreu)

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designeforma.com

Fotografia

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Fotolia, João Andrés, Luís Duarte, 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

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

Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



Propriedade e Edição

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

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

Editorial

Sim, nunca paramos!

Os temas do 'outsourcing' e da internacionalização surgem em destaque nesta edição da «human», a de Agosto, o mês que tradicionalmente associamos às férias e no qual a revista mesmo assim não pára, tradicionalmente – passe a repetição. Sim, nunca paramos!

No caso do 'outsourcing', a abordagem é feita em duas perspectivas, a que tem a ver com o 'outsourcing' de pessoas e também a que considera o 'outsourcing' de serviços, com mais de

dezena e meia de especialistas a pronunciarem-se, nomeadamente sobre as vantagens destas soluções para as empresas e sobre a situação do mercado no nosso país.

Quanto à internacionalização, apresentamos uma reportagem em que o foco é colocado em projectos portugueses de recursos humanos, sendo que a aposta nos mercados externos tem a ver em grande parte com os países africanos de expressão oficial portuguesa (PALOP).

O grande destaque da edição, no entanto, vai para o regresso da rubrica «Sucesso.pt», com um projecto associativo da região do Douro, ligado aos vinhos, chamado Lavradores de Feitoria. Olga Martins lidera este projecto que aposta na união de esforços para chegar mais longe, com passos sempre seguros. É ela a figura de capa, uma mulher que junta às distinções recebidas pelo projecto a sua própria distinção, no início deste ano, como «Executiva do Ano 2013», galardão atribuído no âmbito do «Prémio Máxima Mulher de Negócios 2013» (da revista «Máxima» e do jornal «Negócios»). Lendo o trabalho que publicamos, não é difícil perceber a justiça deste prémio. É sempre um orgulho, na «human», apresentar projectos como este e com lideranças tão inspiradoras. ®



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

Nota: na edição de Julho, no espaço «Grandeza no Dia-a-dia», de Mário Ceitil, o texto surgiu com um título errado (repetia-se o título da edição de Junho). O título correcto do texto é «A síndrome de Ahab»; pelo sucedido, apresentamos ao autor e aos leitores as nossas desculpas.

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



Certificações Internacionais

Wake up Coaching (70h)

Professional Coach (200h (70h + 130h))

Coaching Trainer (351h (70 + 130h + 151))

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



Wake up Coaching (70h)

Desde 2007 mais de 150 edições realizadas em Portugal

(próximas Certificações Wake up Coaching – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa, 11 ago./14 e 27 set./14 - Porto, 4 ago./14 e 16 set./14

AEP - Lisboa, 11 ago./14 - Porto, 22 set./14

Consultua - Vila Real, out./14

TGA - Coimbra, 4 out./14

ISQ - Braga, nov./14

Descontos até 50% para desempregados



Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Luanda
Coimbra
Leiria
Porto
Braga
Vila Real
Lisboa

Múltiplos Olhares

O que acha do reconhecimento dos artistas portugueses a nível internacional, de que é exemplo o recente «Grammy» para Carlos do Carmo?



Rita Annes
Diretora Comercial
e de Marketing
Grupo LIDEL

«A notícia de que Carlos do Carmo acabara de ganhar um ‘Grammy’ não deixou ninguém indiferente; não só pelo facto de esta distinção ser merecida, tendo em conta a sua extensa carreira, repleta de êxitos e conquistas, mas principalmente porque este tipo de momentos contestam a imagem que nós, portugueses, temos de nós próprios. Neste ‘jardim à beira-mar plantado’ raramente se reconhece em pleno o sucesso dos nossos. Mas notícias como esta obrigam-nos a parar para pensar. Afinal há talento, há grandes personalidades, com projetos e percursos de louvar. Afinal não estamos parados ou esquecidos na história, pois continuamos a escrevê-la. Felizmente, o reconhecimento a nível internacional tem vindo a ter lugar não só na música mas também na literatura, no cinema, no desporto, na ciência, em tantas outras áreas. Os nossos bons profissionais merecem ser aplaudidos por nós, tal como o são lá fora. O seu empenho, a inovação e a perseverança devem ser motivos de orgulho e, sobretudo, exemplos a seguir.»



João Duarte
Chief Executive
Officer (CEO)
YoungNetwork Group

«Para a afirmação da portugalidade no mundo contamos com todos; com todos os que possam fazer de Portugal maior, maior em determinada arte, em determinada função, em determinada representação, em determinada ação. O reconhecimento de Carlos do Carmo, como artista de craveira internacional, foi agora reforçado com a entrega do ‘Grammy’. A Latin Recording Academy agradeceu o cantor com o prémio ‘Lifetime Achievement’, o que em português traduzido livremente significa distinguir a carreira de um artista. Foi a primeira vez que um nosso compatriota atingiu tal desiderato. Infelizmente, reza a história que ganhar um prémio por Portugal é um feito único e extraordinário, porque o português com talento superior, acompanhado de transpiração permanente, nasce de geração espontânea. Não há trabalho de escola, nem de fundo nem de meio fundo, que sustente o arrecadar consecutivo de prémios. Assim, os prémios como este de Carlos do Carmo são importantes, mas fugazes. Apagam-se com o tempo, por falta de seguimento. Não para o artista, tão pouco para o fado, no caso, mas para o país, que para ter uma reputação sólida qualquer que seja a área não basta ganhar um prémio ‘once in a lifetime’.»



João Matos Gomes
Associate Partner
Maksen

«O reconhecimento internacional dos nossos artistas e do valor da sua produção é razão para contentamento, mas apenas isso, porque o maior valor deveria ser o seu reconhecimento e o consumo internos. Precisamos de reconhecer esse valor e criar modelos de sustentação da comunidade artística. Todas as grandes nações foram berço de fenómenos de produção e consumo cultural. Não pode Portugal ousar querer um destino melhor se não colocar a sua cultura no centro da sua vivência – perdemos o nosso tempo a falar de coisas que são resultados, como défices e dívidas externas; aquilo sobre o que podemos atuar é a nossa vida, e sem dúvida a nossa cultura é algo vivo e partilhável. Não me refiro a políticas públicas nem a obrigações de quotas, mas a mudarmos a atitude perante os artistas e a cultura nacionais como, felizmente, tem acontecido com o fado. As gerações mais novas, nas quais me incluo, acordaram para o fado e parece que descobriram algo fantástico, quando na realidade se reencontraram com um ‘velho amigo’. Que este ‘Grammy’ sirva de recordatório do potencial que detemos enquanto comunidade, e mais do que merecidamente para homenagear a carreira e o legado de Carlos do Carmo.»

Plataforma de crowdsource hiring

Texto: Ana Leonor Martins

A JOBBOX, uma 'start-up' portuguesa especializada no recrutamento para funções de carácter tecnológico, lançou recentemente uma plataforma digital que pretende revolucionar na facilidade e na rapidez com que as empresas encontram profissionais cujas funções têm conteúdo tecnológico, como engenheiros, programadores ou 'web designers'. Este 'crowdsource hiring' baseia-se na recomendação de pessoas que se conhecem, pessoal ou profissionalmente, e propõe-se dar resposta à necessidade sentida pelas empresas de encontrar as pessoas certas para funções de carácter tecnológico. «Um utilizador que identifique na sua rede de contactos o candidato certo para uma das funções anunciadas no 'site' www.jobbox.io pode recomendá-lo para a função em questão; e caso essa recomendação resulte num recrutamento bem sucedido o utilizador recebe uma recompensa, que pode chegar aos milhares de euros», explica José Vicente Paiva, cofundador da JOBBOX.

Depois de lerem vários estudos que dizem que atualmente mais de 60% das contratações são feitas com recurso a recomendações e que estas têm maior probabilidade de resultar em contratações bem sucedidas, José Vicente Paiva, ex-administrador da Novabase com vasta experiência em recursos humanos, e Pedro Car-

mo Oliveira, um jovem engenheiro da área de tecnologias de informação, juntaram-se para lançar a JOBBOX. José Vicente Paiva partilha que ambos tinham «a noção da dificuldade que o mercado sente em recrutar 'techies', já que muitas empresas de recrutamento não compreendem as competências técnicas exigidas por essas funções e têm dificuldade em avaliá-las nos candidatos». Assim, poucos meses depois surgiu uma versão preliminar da JOBBOX. «Fizemos testes de 'customer development', falámos com mais de 50 empresas e percebemos que o que funciona melhor na área do recrutamento são, sem dúvida, as recomendações. Diversos estudos referem que cerca de 25 a 40% dos candidatos são recrutados com base em recomendações. Elas trazem um valor acrescentado que não existe nos processos formais, a confiança», salienta.

«O facto de facilitar o trabalho de recrutamento, reduzir custos e acelerar a identificação de candidatos mais adequados para funções cuja procura tem vindo a aumentar nos últimos anos, a especialização em funções técnicas, a usabilidade e a facilidade de interação com a plataforma» são algumas das características que o responsável considera que contribuirão para «uma rápida habituação de empresas, candidatos e 'recomendadores' a esta nova forma de atuar no mercado de trabalho. «No futuro, era bom houvesse pessoas a ganhar dinheiro a ajudar os amigos a encontrarem colocações onde se sintam mais felizes e realizados», acrescenta.

Atualmente, o valor médio das recompensas que as empresas que já recrutam através da JOBBOX se propõem pagar é 500 euros. No entanto, a recompensa por uma única recomendação pode ir dos 200 aos 4.200 euros. «Para além do valor destinado a quem recomenda, as empresas pagam à JOBBOX uma comissão que varia entre 30 e 50% sobre o valor da recompensa. Apesar de não sugerirmos os valores que cada empresa deve pagar, quanto maior a recompensa, maior será a possibilidade de surgirem recomendações com qualidade superior», esclarece José Vicente Paiva. «E temos observado que muitas empresas já estão familiarizadas com o conceito de pagar por um 'employee referral'.»

Para além da plataforma de 'crowdsource hiring', a JOBBOX disponibiliza também um serviço 'premium' de recrutamento tecnológico, que inclui todas as fases do processo até à colocação de um candidato na função. ©

«Diversos estudos referem que cerca de 25 a 40% dos candidatos são recrutados com base em recomendações. Elas trazem um valor acrescentado que não existe nos processos formais, a confiança», salienta José Vicente Paiva.



Flash Interview

Nuno Freitas, responsável da Branding^m

«Uma marca jovem e sofisticada.»

Texto: Ana Leonor Martins

O Grupo Multipessoal lançou recentemente uma nova unidade de negócio, especializada em fornecer «os melhores recursos humanos para ações de 'field marketing'. A Branding^m vai recrutar profissionais para ações de 'marketing' como 'sampling', demonstração ou animação, em sectores como consumo, cosmética, produtos de luxo e 'pharma'.

O que levou à criação da Branding^m?

A aposta nesta unidade de negócio, à imagem do que aconteceu com as mais recentes áreas de especialização do grupo – Upgrade^m e Medical^m –, e em linha com a nossa estratégia de especialização, surge após quatro anos de exposição a clientes neste segmento de atividade e com o 'feedback' bastante positivo por parte desses mesmos clientes relativamente ao nível do serviço prestado. Sentimos que podíamos replicar este nosso serviço em outros clientes e em sectores que ainda não tínhamos conquistado.

Em que consiste exatamente e que objetivos se propõem alcançar?

A Branding^m é uma marca jovem e sofisticada, estando totalmente alinhada com a estratégia e o posicionamento que pretendemos. A sua missão é constituir uma unidade especializada e diferenciada, com uma

«O 'field marketing' permite aos clientes um total controlo da forma com as suas marcas são apresentadas aos seus clientes finais», explica Nuno Freitas.

marca própria dentro do Grupo Multipessoal, que se destina à prestação de serviços na área do 'field marketing'. Atuando nos mais diversos setores de atividade, a Branding^m promove e comercializa produtos e/ ou serviços dos seus clientes, através da conceção e da implementação de ações táticas ou estratégicas que assegurem resultados objetivos e mensuráveis, bem como o desenvolvimento das marcas em termos de visibilidade, disponibilidade e vendas.

Que tipos de serviços disponibilizam?

A Branding^m disponibiliza três serviços: «Gestão de Forças de Vendas», que consiste no 'outsourcing' das atividades de vendas e que permite a execução de



análises custo-benefício, tornando o 'field marketing' uma atividade mensurável; «Gestão de Pontos de Venda», uma solução destinada principalmente às organizações que comercializam os seus bens, produtos ou serviços em espaços comerciais públicos ou partilhados; e «Ações Promocionais», que fornecem a oportunidade de testar ou explicar os benefícios de um grupo de produtos ou de serviços.

O que destaca em termos de benefícios para as empresas?

O 'field marketing' permite aos nossos clientes um total controlo da forma com as suas marcas são apresentadas aos seus clientes finais e permite compreender de que forma é que estes clientes finais interagem com a marca.

A autonomização desta área no Grupo Multipessoal é mais uma prova de que no vosso trabalho de gestão de pessoas se caminha cada vez mais para a especialização?

A especialização é um caminho inevitável, e ao longo dos últimos anos o Grupo Multipessoal tem desenvolvido a sua atividade no sentido de oferecer um serviço à medida dos diversos sectores com que trabalha. Seja na área das TIs [tecnologias de informação], seja em Saúde, Finance & Banking, Sales & Marketing ou Engineering & Technologies, fornece ferramentas, respostas e desafios de recrutamento de profissionais especializados, que permitem alavancar a competitividade das empresas nos respetivos mercados, tendo equipas altamente qualificadas e dimensionadas para as suas necessidades. @

Formação

Academia INATEL

Texto: Ana Leonor Martins

A Fundação INATEL tem um novo projeto, que visa proporcionar formação certificada nas áreas em que atua: cultura, desporto e turismo. Tendo por objetivo potenciar a integração dos seus formandos no mercado de trabalho, «garantindo uma oferta curricular de qualidade, inovadora e distinta no quadro atual da formação», propõe-se ser «um espaço formativo de referência, pelo seu compromisso com a sociedade civil, não só como organizadores de ações de formação mas também como parceiros de outras entidades de reconhecido mérito nas áreas da formação profissional», salienta a coordenadora da Academia INATEL Carla Raposeira (na foto, com Fernando Ribeiro Mendes, presidente do Conselho de Administração da Fundação INATEL).

O objetivo da academia é potenciar a integração dos formandos no mercado de trabalho, garantindo uma oferta curricular de qualidade, inovadora e distinta no quadro atual da formação.

Segundo a responsável, a academia deverá obedecer à estrutura descentralizada da instituição, desenvolvendo com as agências formações nas mais diversas áreas e temáticas. Esta estratégia permitirá uma uniformização da ação formativa da fundação em todo o país, garantindo a criação de vantagem a mais associados», acredita. Numa fase inicial, a academia vai lançar dois cursos,



nas áreas de turismo e cultura: o «Curso de Teatro Musical – Formação de Atores» e o «Curso de Turismo e Animação Cultural». Terão a duração de nove meses, com mais de 400 horas de formação. A escolha destas áreas teve em conta alguns pressupostos, que Carla Raposeira enuncia: «Garantir saídas profissionais, quer no universo INATEL, quer nos demais serviços turísticos e culturais portugueses; como quota mínima, os dois melhores alunos de cada curso desenvolverão ao longo de 12 meses, seguidos ou intercalados, trabalhos remunerados com a Fundação INATEL ou com outras entidades parceiras da instituição; oferta curricular que seja garante de qualidade; cursos inovadores e distintos dos já existentes no mercado, mas que se identifiquem com as áreas de missão da instituição; distinguir-se pela sua qualidade técnica e pela inovação.» Estes cursos destinam-se a jovens maiores de idade, com o décimo segundo ano de escolaridade ou um curso equivalente, jovens que pretendam enveredar por uma via profissionalizante ou que procurem especializar-se nas áreas de cultura ou turismo. Fundada em 1935 como Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho (FNAT), a Fundação INATEL é hoje tutelada pelo Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. ®

SHL Portugal



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

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

⁽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

Motivação

Regra do barrigudo, a mais importante

Texto: Oliver Röhrich

Imagine um homem muito barrigudo. Quanto esforço terá de empreender para perder a barriga? Com base em alguns programas televisivos, por exemplo no programa «Peso Pesado», facilmente se constata que o esforço é significativo. Os participantes mudam drasticamente a sua alimentação, fazem muito exercício, além disso são acompanhados por um médico. Sim, é possível perder barriga e peso, mas com muito esforço.

Por quê este exemplo do «pobre barrigudo»? Porque na motivação os caminhos são iguais. Muitos chefes de equipa só reagem quando os elementos já estão completamente desmotivados. Certamente que é possível dar a volta a esta situação, fazendo por exemplo ‘outdoors’ e eventos com a equipa, ou outras atividades de ‘teambuilding’. Mas muitas destas atividades custam muito dinheiro e requerem dispêndio de energia por parte da empresa, tendo um efeito mais a curto prazo.

O que é então aconselhável? Vá monitorizando os níveis de motivação da equipa. O importante é a tendência, mais concretamente como se desenvolve a equipa tendencialmente. Quando a motivação desce durante várias semanas, abaixo de uma faixa definida por si (sinalizada no gráfico com linhas vermelhas), intervenha diretamente. Não espere até piorar ainda mais a situação. ®

Figura 1: Faixa de motivação

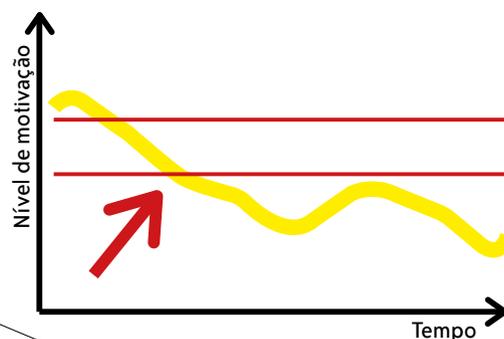
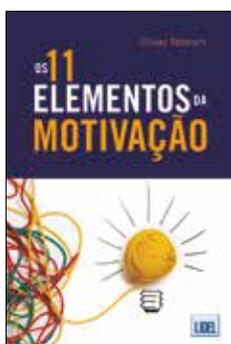
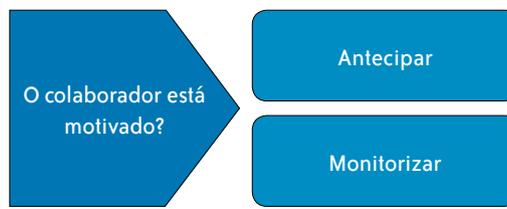


Figura 2: Trabalho de base



Fonte: Livro «Os 11 Elementos da Motivação», de Oliver Röhrich (edição LIDEL). O autor coordena o «Programa de Desenvolvimento Pessoal» do INDEG/ISCTE, é docente da disciplina «Applied Business Skills do Executive» MBA da ISCTE Business School, formador e ‘coach’ nas áreas de liderança e mudança organizacional. Foi um dos organizadores da iniciativa «Motivação – Quem é a pessoa mais motivadora de Portugal?», sendo coautor do estudo «Inovação em Portugal» (AHK) e dos livros «Gestão Emocional de Equipas» (FCA) e «Como Procurar e Conseguir Emprego» (Pactor).

É mais fácil evitar a desmotivação do que motivar um grupo de pessoas desmotivadas

Por outras palavras: não deixe crescer a «barriga da sua equipa». Quando esta estiver completamente motivada:

- antecipe momentos a partir dos quais possam surgir desmotivação; por exemplo, poderá prever uma fase mais difícil antes do cumprimento de um prazo por parte da equipa (fale com a equipa sobre isso antes do evento, de modo a gerir as expectativas);
- monitorize o nível de motivação e reaja diretamente assim que notar os primeiros sinais de desmotivação.

FAÇA UM TESTE

- Antecipa momentos em que os elementos da sua equipa poderão sentir-se desmotivados e, por conseguinte, toma medidas?
- Reflete sobre as diferentes necessidades das pessoas, no que concerne à motivação?
- Desenvolve conscientemente estratégias de motivação para os diferentes elementos que integram a sua equipa?
- Identifica continuamente o que motiva, ou não, os diferentes elementos da sua equipa?
- Adapta continuamente a sua estratégia de motivação, com base no ‘feedback’ verbal e não verbal?
- Gere ativamente as expectativas dos elementos da sua equipa, relativamente ao seu desenvolvimento dentro do projeto/ da organização?

Lançamento

Nova versão da «Talentia HCM»

Texto: Mário Sul de Andrade

A Talentia Software lançou uma nova versão da sua solução «Talentia HCM – Human Capital Management» para o mercado português e internacional. Esta nova versão apresenta diversas melhorias tecnológicas em termos de compatibilidade, de usabilidade e de novas funcionalidades que permitem um maior desempenho para as empresas nomeadamente na gestão assertiva dos colaboradores. A «Talentia HCM» é totalmente modular, flexível e intuitiva e proporciona às empresas metodologias e processos que lhes permitem avaliar, desenvolver, reter e reconhecer as competências do seu capital humano. Esta última versão tem por base uma nova imagem e um conjunto de funcionalidades que permite de forma simplificada a qualquer

gestor ou decisor monitorizar em tempo real o desempenho dos seus colaboradores, bem como aliar os objetivos da empresa às pessoas que compõem os seus quadros. Seguindo as tendências tecnológicas do momento, é apresentada uma maior usabilidade e um novo interface com acesso através de computador ou 'tablet', o que permite uma maior mobilidade e o acesso à plataforma em qualquer local. A tecnologia utilizada no desenvolvimento da solução foi também melhorada, por forma a acompanhar os novos sistemas operativos Mac OS, iOS, Android e Windows. A compatibilidade com os diversos 'browsers' está igualmente assegurada, sendo possível aceder através de diversos dispositivos móveis. ©

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

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

grupo multipessoal
www.multipessoal.pt

sourcing^m service^m training^m search^m medical^m upgrade^m

Assegurar o sucesso nos projetos

Texto: Mário Sul de Andrade



Chama-se «CELEMI Cayenne» e é um simulador que em Portugal é disponibilizado pela Blink Consulting e pode proporcionar uma experiência prática em que os participantes são confrontados com uma mudança nos processos da sua organização e com a implementação de um novo sistema de informação. Imagine-se por exemplo uma empresa que acabou de concluir um grande projeto. Fazendo um balanço, os responsáveis verificam que este não aportou tanto valor para o negócio como se esperava. O orçamento e os prazos foram ultrapassados e nem os patrocinadores nem os colaboradores que deveriam beneficiar com o mesmo ficaram particularmente satisfeitos com o resultado. Imagine-se agora que havia a possibilidade de viajar no tempo até ao início do projeto e percorrer todas as etapas identificando os aspetos que

lhe permitiriam alcançar um resultado superior. É isso que proporciona este simulador.

A experiência com o «CELEMI Cayenne» permite que os participantes aprendam a identificar os sinais e os sintomas de potenciais problemas, que tomem consciência do seu impacto e desenvolvam ações para os evitar ou mitigar utilizando os recursos, normalmente limitados, que têm ao seu dispor. Os desafios com que se confrontam são universais e facilmente reconhecíveis:

- os principais interessados não estão envolvidos (devemos obter a sua atenção ou confiar na nossa própria avaliação?);
- surgem novas perspetivas (devemos rever o âmbito ou manter o plano?);
- a equipa do projeto está sobrecarregada (devemos agir rapidamente ou ir fazendo pequenas alterações?);
- o realizado não está em linha com o orçamento e o cronograma (devemos «rever os números» ou ajustar os objetivos e as ambições?).

Os participantes acabam por concluir que não podem agradar sempre a todos e que têm que gerir as expectativas e as necessidades dos principais interessados

(patrocinadores/ comité diretor, equipa de projeto e utilizadores finais), tendo em vista a maximização do valor para o negócio.

Alexandre Henriques, 'partner' da Blink Consulting, realça que «com a aprendizagem a ser feita através da experimentação, ou seja, aplicação prática – aprender

por esta experiência fica melhor preparado para avaliar as condições de realização de um projeto e para agir de forma a mantê-lo sob controlo.»

Já Artur Félix, também 'partner' da consultora, realça que para quem trabalha em projetos a aprendizagem proporcionada por este simulador «pode revelar-se adequada

A experiência com o «CELEMI Cayenne» permite que os participantes aprendam a identificar os sinais e os sintomas de potenciais problemas, que tomem consciência do seu impacto e desenvolvam ações para os evitar ou mitigar utilizando os recursos, normalmente limitados, que têm ao seu dispor.

fazendo –, a capacidade de retenção acaba por ser superior aos métodos tradicionais em que os participantes apenas 'ouvem falar'. E frisa a ideia de que o «CELEMI Cayenne» se destina a todos os envolvidos num projeto, direta ou indiretamente. «Permite que, através da experiência, os participantes desenvolvam uma maior capacidade para conciliar as necessidades de diferentes grupos de interesse a consigam ler sinais e sintomas, evitando potenciais armadilhas», diz, para concluir: «Quem passa

num 'kick-off' de um novo projeto, num momento de avaliação/ recuperação de um projeto ou no seu encerramento». E acrescenta: «Independentemente do momento em que é aplicado, permite construir uma linguagem e um entendimento comuns entre todos os envolvidos – especialistas ou não em gestão de projetos – e complementar a formação em gestão de projetos, normalmente menos centrada nos aspetos de gestão de relações e expectativas dos diferentes 'stakeholders'.» ©

meta4

Meta4
PeopleNet
Cloud



A sua experiência RH na Cloud

A melhor experiência de utilização na cloud, uma solução de RH e Salários integrada, segura e flexível, para proporcionar a máxima eficiência, produtividade e poupança de custos.

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

www.meta4.com | www.meta4.pt

Cultura versus estratégia

«Culture eats Strategy for breakfast.» Há expressões difíceis de converter para a língua portuguesa, e esta, com significados múltiplos, esconde vários paradoxos de gestão. Uma organização sem cultura corporativa é como um edifício em construção: pode ser o melhor dos palácios ou o maior dos pordieiros. Os gestores são cada vez mais empurrados para decorar a sua organização com o melhor que os seus recursos conseguem dar. E é ao lidar com alguns destes paradoxos de gestão que se consegue determinar a capacidade de um líder para desenvolver uma cultura vencedora.

Criação coletiva 'versus' reconhecimento individual As organizações terão que lidar com o limiar entre os valores coletivos e os individuais, nomeadamente em propriedade intelectual e na valorização coletiva organizacional em alternativa à personalidade das «estrelas» da empresa. Por outro lado, enquanto o valor e a força dos indivíduos vierem da ligação com a inteligência do coletivo, a necessidade de reconhecimento individual permanece.

Privacidade 'versus' visibilidade Com o volume de dados privados e de negócio a crescer exponencialmente (e a interligarem-se), e com alguns desses dados sensíveis, através da recolha automática das atividades diárias, departamentais e individuais é importante definir conceitos altamente contextuais de privacidade. Por exemplo, uma informação acedida 'on-line' por um indivíduo e sobre o seu amigo pode não ser vista como uma intrusão; no entanto, um empregador potencial que lê regularmente a mesma informação, ou que agrega esta com outras fontes visíveis, pode ser visto como tal, ou mesmo como assédio.

Caos de mercado 'versus' diferenciação pela inovação Gerir diferentes estilos de trabalho, ambientes de trabalho aberto, capacidades cognitivas, preferências de acesso a informação alinhadas com as dimensões tradicionais de diversidade? Parece uma receita para o caos. Gerir uma fina linha entre o caos criativo que ajuda as empresas a serem inovadoras e a necessidade de ordem que assegura que tudo isso é feito, é a dificuldade que este paradoxo apresenta.

Intuição 'versus' análise Com o atual fluxo de dados, a necessidade de tomar decisões baseadas em evidências «científicas» provavelmente irá crescer. Em muitos casos, a justificação científica transformar-se-á numa exigência. Nalgumas situações, a ciência não pode ser a abordagem direta aceite por defeito. É bom recordar que os melhores atletas e músicos, quando estão no seu melhor, não calculam os seus movimentos, fazem-no intuitivamente. Assim, equilibrar a necessidade dos dados «científicos» com a inexplicada e apreciada intuição será essencial.

Conhecimento 'versus' ação Os defensores da sustentabilidade partem do pressuposto de que mais informação é igual a maior sustentabilidade, e nalguns casos mais dados disponíveis sobre custos e detalhes de utilização normalmente levam à tomada de decisões economicistas. Inundar os utilizadores com mais informação não quer dizer que estes tomem mais ou melhores decisões; nalguns casos poderá levar à paralisia de análise, fruto do medo de não errar.

Saúde 'versus' escolha À medida que a saúde se torna um ativo estratégico para as empresas, bem como um elemento relevante de custo de negócio, aumenta a tentação de promover junto dos colaboradores comportamentos saudáveis. Apesar de a escolha ser sempre do colaborador, uma mera recomendação pode insinuar uma incursão nas escolhas dos indivíduos.

Em última análise, cabe ao gestor tomar decisões que em muitos casos não serão populares, mas se não forem pensadas as consequências serão visíveis na motivação e nos resultados das empresas. A boa notícia é que nenhuns polos destes paradoxos são mutuamente exclusivos. ©



© DR

CRESCER INOVANDO



INOVAR É VER PRIMEIRO, É VER DIFERENTE.
É VER SOLUÇÕES ONDE OUTROS VÊM DIFICULDADES.
É CRIAR NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS E PROCESSOS
CAPAZES DE FACILITAR A VIDA ÀS PESSOAS E ÀS
EMPRESAS CONTRIBUINDO PARA O SEU
CRESCIMENTO.

egor

PESSOAS E NEGÓCIOS

www.egor.pt



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica e
Trabalho Temporário
Outsourcing
Formação e Consultoria



Outsourcing
Trabalho Temporário
Recrutamento e Seleção
Formação



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO
TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



INCENTIVOS



COACHING



SMALL BUSINESSES

Lavradores de Feitoria



Unir esforços para chegar mais longe

Chama-se Lavradores de Feitoria e foi criada no ano 2000. Eleita como «O Melhor Produtor do Ano de 2004», atingiu o patamar de sexto maior exportador de vinho DOC Douro em 2010 e a «Wine & Spirits» considerou-a como um dos 12 melhores projetos de carácter associativo do mundo.

Olga Martins, ‘chief executive officer’ (CEO) da empresa, fala-nos do modelo inovador que preconiza e que tem conseguido tirar o melhor partido da excelência das uvas do Douro.

Texto: Ana Leonor Martins **Fotos:** Lavradores de Feitoria



Não é uma cooperativa nem uma simples produtora de vinho, no seu sentido mais comum. A Lavradores de Feitoria reúne um grupo de viticultores e proprietários de quintas durienses, com participações distintas no capital da empresa, sob uma só marca, uma só adega e uma só equipa de enologia. Juntaram-se para partilhar recursos e criar sinérgias, de forma a conseguirem o que sozinhos não seria viável, produzir vinhos de elevada qualidade. É um modelo inovador, que surgiu como resultado de uma necessidade que existia no Douro. «Havia vontade e espírito empreendedor de algumas pessoas, mas antes de se avançar para uma empresa houve o reconhecer de que faltava alguma coisa na região», contextualiza Olga Martins, ‘chief executive officer’ (CEO) e diretora comercial da Lavradores de

Feitoria. Explica: «A estrutura do Douro é minifundiária, muito, muito pequena. A média de área de vinha por lavrador/ produtor é inferior a um hectare, e por isso muito difícil de rentabilizar. Muitas vezes o vinho era feito em casa, sem técnicos e sem boas condições. Num ano o vinho era excelente, noutra estragava-se. Percebeu-se que havia muitas uvas com qualidade no Douro que eram transformadas em vinhos médios ou fracos. As adegas cooperativas não colmatavam o problema porque, pela sua essência, recebem as uvas todas juntas, pagando tudo ao mesmo preço, que é um preço baixo. Assim, não se motiva a produção de qualidade, só interessa produzir quilos. Estava a desvirtuar-se a capacidade do Douro, que podia produzir uvas excelentes e acabava por produzir uvas medianas.» Foi neste contexto que se percebeu que juntando o



que de bom as cooperativas têm – a união de esforços, ter uma zona e uma equipa comuns – a um trabalho extremamente profissional, focado na qualidade, se podia fazer a diferença. E assim surgiu, no ano 2000, a Lavradores de Feitoria. Olga Martins não esconde que «houve muitos velhos do Restelo a dizer que não ia dar certo, até porque os durienses não são muito cooperantes; existe caridade mas não entreadada, se se estiver no mesmo jogo. Pessoas que conheciam bem a região diziam que seria ótimo, mas com pouca fé em que resultasse», recorda.

Mas a verdade é que resultou. «Os primeiros anos foram duros, como para todos os projetos que estão a começar, mas mais ainda quando se trata de um grupo de acionistas grande, com pessoas com ideias diferentes», salienta a CEO. «E começámos com 15 quintas. Por outro lado, os acionistas da empresa são também quem fornece as uvas. E às vezes é mais fácil para o acionista pensar como lavrador, que entrega uvas e quer as uvas bem pagas, do que pensar no bem da empresa como um todo.»

No entanto, «as coisas começaram a correr relativamente bem desde o início, e até extremamente bem a partir do segundo/ terceiro ano», o que para Olga Martins foi a melhor prova que podiam dar de que de

facto aquele era o caminho certo. «Algumas pessoas tinham a intenção de fazer o seu próprio vinho, ter o seu nome no rótulo, mas provámos que a única forma de conquistar espaço no mercado era chegar com um produto com muita qualidade, com uma boa imagem e com dimensão para irmos para os mercados por esse mundo fora», realça. «Os números e os resultados provaram que estávamos no caminho certo.»

Atualmente, a Lavradores de Feitoria conta com 18 quintas e Olga Martins partilha que têm «um bom par de produtores que gostariam de entrar para a empresa. Mas nós temos muito cuidado porque o mercado ainda está muito difícil», faz notar. «Nos últimos anos houve uma alteração do consumo, não só em Portugal mas também no resto da Europa e nos Estados Unidos. As pessoas começaram a adquirir hábitos mais económicos e é difícil reverter isso. Temos que ser prudentes. Ao aceitarmos um novo produtor assumimos a compra da totalidade das suas uvas. Não podemos nem queremos estar a assumir um aumento de produção sem termos devidamente assegurada a sua venda, até porque na vindima seguinte o vinho tem que estar vendido senão não há espaço na adega. Isso depois cria pressão de baixar preços e entrarmos numa espiral da qual nunca mais conseguimos sair.»

Houve muitos velhos do Restelo a dizer que o projeto não ia dar certo. Pessoas que conheciam bem a região diziam que seria ótimo, mas com pouca fé em que resultasse. Mas a verdade é que resultou.

Competir pela qualidade e não pelo preço

Olga Martins sublinha que a política da Lavradores de Feitoria é a qualidade e não os preços baixos. Mais... «A par disso, internamente no Douro temos um papel diferenciador, pagando as uvas acima da média que corre, garantindo que os nossos lavradores podem manter as suas quintas porque recebem o suficiente para isso. Esse papel para nós é fundamental e só o conseguimos fazer se tivermos tudo muito bem organizado.» Não obstante, admite que tem sido «muito

difícil fazer frente às grandes casas de vinho. Só em 2013, perdi, ou não ganhei, contratos grandes que nos permitiriam movimentar umas centenas de milhares de garrafas, porque não tinha preço», confessa. «Não podemos competir com uma empresa que paga metade do que nós pagamos pelas uvas, que tem uma estrutura completamente diferente da nossa, e que paga a um ano e meio ou dois anos. Temos consciência de que o compromisso que assumimos de pagar as uvas a bom preço e num tempo justo, a curto prazo, implica um peso na estrutura que nos faz ser menos competitivos. Mas preferimos continuar esta guerra do que entrar no caminho mais fácil», assegura.

E as coisas têm corrido bem. «Começámos em 2001 e em 2003 ganhámos logo o prémio de produtor do ano, pela 'Revista de Vinhos em Portugal'», congratula-se a responsável. «Foi completamente inesperado, mas foi muito bom até para nos validar internamente. As coisas corriam bem, nós vendíamos, mas mesmo entre os pares havia algumas dúvidas, e o reconhecimento como produtor do ano deu-nos mais músculo

e outro ânimo. Também fomos distinguidos pela revista norte-americana «Wine & Spirits», que nos considerou uma das 12 melhores empresas do mundo com espírito cooperativo, o que nos ajudou a validar também a nossa imagem em termos internacionais.» Continua... «Depois são as pequenas conquistas, as conquistas de mercado, conseguir ser líder. Por exemplo, numa reunião que tive na Noruega disseram-me que com o meu vinho tinha conseguido afirmar a marca Douro. Conseguimos abrir um segmento de mercado naquele país e abrir portas a outros produtores, o que é extremamente compensador. E somos o sexto maior exportador de vinho do Douro, de vinho de mesa, há já três anos, o que é notável.»

A Lavradores de Feitoria está presente em muitos mercados por todo o mundo. Os mais importantes são, para além do da Noruega, os da Alemanha, da Áustria, da Suíça, do Brasil e do Canadá. A exportação representa cerca de 65% da faturação da empresa. Mas «o objetivo, em velocidade de cruzeiro, é chegar aos 70%», revela Olga Martins. «Abrir horizontes



FORMAÇÃO • RECRUTAMENTO & SELEÇÃO • OUTSOURCING

SOLUÇÕES COM VALORES DE EXCELÊNCIA

FORMAÇÃO À MEDIDA • RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DE QUADROS TÉCNICOS E ESPECIALIZADOS
OUTSOURCING • COACHING • AVALIAÇÕES PSICOLÓGICAS DE CONDUTORES



CONFIANÇA

RIGOR

COMPETÊNCIA



Consiglieri Park | Estrada Consiglieri Pedroso, nº 71, Ed. D, 6º Esq. | 2730-055 Barcarena
Tel: 214 115 052 | Fax 214 115 399 | www.intelac.pt



é importante para a nossa sobrevivência, mas também para os outros produtores do Douro», reitera. E acredita que a boa performance que têm tido além-fronteiras tem a ver com o facto de desde o primeiro dia ter sido uma prioridade. «Não foi algo motivado por necessidade ou pela crise. Quando as outras empresas começaram a apontar mais baterias para a exportação, nós já tínhamos mercados consolidados.»

Um modelo inovador

Na Lavradores de Feitoria existem sete ou oito acionistas capitalistas. «São pessoas com ligação à empresa e acaba por ser uma forma de estarem mais envolvidas com o projeto, mas é uma participação residual», esclarece Olga Martins, que também tem «uma pequeníssima participação». Depois há os acionistas fornecedores de uvas. «Têm os dois chapéus», diz. «Como acionistas têm o seu voto à proporção da sua quota na empresa, e são fornecedores de uvas. Temos um contrato com cada um deles onde está perfeitamente definido a área de vinha que compramos e as regras, pois como não somos donos da vinha mas compramos a totalidade da produção temos que garantir que

as pessoas nos entregam uvas em condições. Compramos toda a matéria-prima aos nossos acionistas», sublinha, acrescentando que o facto de ser um modelo que não estava previsto em lado nenhum trouxe alguns desafios acrescidos.

A enóloga explica que «todos os vinhos são vinificados em separado, sendo depois classificados pela sua qualidade, de acordo com a qual o preço é diferenciado. Isto motiva os lavradores a produzir com a máxima qualidade», garante. Após classificadas as uvas, o Conselho de Administração, eleito a cada quatro anos, tem o poder de gerir esses vinhos da forma que achar melhor. «Estamos abertos a ouvir opiniões, mas era impossível gerir de outra forma», constata. «Depois são apresentados os resultados. Se o ano correr bem, podemos até propor pagar as uvas 25% mais caras, por exemplo. Claro que com isto sabemos que estamos a prejudicar os acionistas capitalistas, pois quanto mais caro compramos a matéria-prima, menos lucro há no vinho, mas como os capitalistas são um grupo muito pequenino e com relação à empresa, estamos todos muito focados no interesse geral», defende.

A equipa fixa da Lavradores de Feitoria é relativamente pequena. São 14 colaboradores, distribuídos pela equipa técnica, de contabilidade e administrativa. Mas em época de vindima este número pode crescer para o dobro. «Contratamos nessa altura de acordo com o fluxo de trabalho, pois não podemos ter uma estrutura muito pesada», realça Olga Martins, ressaltando que nestas contas não entra quem está a cortar as uvas. «Para isso contratamos empreiteiros agrícolas. É um trabalho completamente externo, ainda que orientado por nós.»

Para a CEO, uma das prioridades no que respeita à gestão da equipa é «manter uma relação próxima com todas as pessoas; perceber se estão motivadas

com o que estão a fazer». Acredita que o fator dinheiro é muito importante, mas que não é tudo. «Por vezes, gastar uma hora a falar, a explicar às pessoas o que esperamos delas e quais são os nossos planos para a empresa faz muito mais do que um pequeno aumento. Não podemos dar aumentos se não houver sustentabilidade, pois se houver má gestão e a empresa falir vai toda a gente para a rua. Mas se conseguirmos cumprir o nosso plano, que estamos a cumprir, melhorar as condições das pessoas faz parte dos objetivos. E elas sabem isso; percebem que nos esforçamos para lhes dar as melhores condições possíveis. Há total transparência.»

Em relação ao negócio em si, Olga Martins tem como principal preocupação «fazer face à enorme competição e à loucura de preços que alguns produtores praticam. «E preocupa-me continuar a conseguir pagar as uvas de forma a que os produtores tenham rentabilidade nas suas propriedades e, claro, garantir o futuro da empresa», completa.

A responsável admite que é muito cuidadosa com os investimentos. «Temos um projeto de uma adega e

Para a CEO da Lavradores de Feitoria, uma das prioridades no que respeita à gestão da equipa é «manter uma relação próxima com todas as pessoas: perceber se estão motivadas com o que estão a fazer».

um arquiteto que nos está sempre a pressionar para avançar, mas eu sou quase medícras nestas coisas. Nas minhas previsões tenho um lado otimista para garantir que se as coisas correrem muito bem consigo fazer face, mas também pondero o cenário inverso. Se correr mal, consigo fazer face? Nós pagamos ao segundo, os ordenados e aos fornecedores. E fazemos questão de que seja assim. Por isso faço previsões conservadoras para garantir que cada passo que estamos a dar não é um passo em ramo verde.»

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS | LISBOA | PORTO | BRAGA



AUMENTE A EFICÁCIA DA SUA ORGANIZAÇÃO

REDUZA CUSTOS IMPLÍCITOS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CONTE COM A MAIS ADEQUADA RESPOSTA ÀS SUAS NECESSIDADES DE NEGÓCIO.

TRABALHO TEMPORÁRIO | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | OUTSOURCING

211 546 040 | www.gowork.pt | [in/company/go-work](https://www.linkedin.com/company/go-work) | Grupo Rumos





A descoberta de uma paixão

Fala-se com Olga Martins e parece que ela faz parte do mundo dos vinhos desde sempre, mas não é assim. Nunca pensou tirar enologia e na sua família não há nenhuma tradição ligada ao vinho. «Sempre fui muito virada para as químicas e acabei por seguir engenharia química, no ramo alimentar», conta. «Fiz os dois primeiros anos mas não estava a gostar. Tinha duas amigas em enologia que estavam muito entusiasmadas e resolvi mudar de curso.»

Transferiu-se para enologia mas como percebia pouco do assunto e queria ter a certeza de que gostava mesmo desta área foi estagiar para uma quinta. «Fui para uma vindima e tive a certeza de que era o que eu queria fazer», partilha. «Fiz vindima atrás de vindima e em 2000 fui para uma quinta em Bordéus.» Por esses tempos recebeu o primeiro telefonema da Lavradores de Feitoria, mas como já estava a estagiar disse que não tinha interesse. Entretanto foi convidada por uma empresa que estava a recrutar recém-licenciados para fazer o primeiro 'site' de vinhos em Portugal. «Como era baseado em muita informação técnica e muitas provas, decidi aceitar, para começar a ganhar dinheiro e conhecer pessoas no meio», recorda.

Voltou então a ser contactada pela Lavradores de Feitoria, porque tinha aberto uma vaga na área comercial. Não era uma área que lhe interessasse, mas foi para conhecer mais pessoas. Conta que a entrevista foi com o 'chairman', Fernando Albuquerque, com Dirk Niepoort e o administrador Paulo Osório. «Ofereceram-me o lugar e eu agradei mas recusei, explicando que o que queria era fazer vinhos. Deixaram-me ir embora, mas com o contacto do Dirk, que ficou de me convidar para falarmos sobre vinhos. Convidou-me para ir ao Porto, provei imensos vinhos e fiquei cidrada com a quantidade de informação que consegui absorver numa hora», lembra. «Isso fez-me pensar que mesmo que estivesse algum tempo a vender, ia aprender imenso. Reconsiderei, mas perguntei se em paralelo

podia ficar ligada à produção. Disseram que sim, que podia trabalhar também com a equipa técnica a provar os vinhos e a ajudar a fazer os lotes. E assim foi.»

Em 2001 Olga Martins entrou para a Lavradores de Feitoria e em 2003 foi convidada para integrar o Conselho de Administração. Três anos depois, em 2006, novo convite, agora para CEO. «Mais uma vez foi um enorme desafio, porque implicava fazer algo que nunca tinha feito e para o qual não tinha formação, mas aceitei. O que tenho tentado fazer sempre é rodear-me de bons profissionais e pedir ajuda sempre que não sei alguma coisa, pois não é vergonha nenhuma», afirma. E a estratégia parece estar a resultar, pois no início desde ano foi reconhecida como «Executiva do Ano 2013», galardão atribuído no âmbito do «Prémio Máxima Mulher de Negócios 2013», uma iniciativa promovida pela revista «Máxima» e pelo «Jornal de Negócios».

O que mais custa à CEO é separar o lado racional da gestão, do emocional. «É-me difícil olhar para os números e dizer às pessoas que não as vamos poder aumentar», exemplifica. Tudo o resto faz-se, mas não sem bastantes sacrifícios a nível pessoal. Dedico muito tempo ao trabalho, e a gestão familiar, com uma filha pequena, é difícil.»

Olga Martins faz notar que no atual contexto se vive um desafio quase diário na gestão de uma empresa. «Os mercados estão muito voláteis. Mas sentimos que as coisas estão seguras. O nosso objetivo é aumentar a quota na exportação, implementar as nossas marcas em mercados em que não temos tanta visibilidade e consolidar a nossa presença e continuar a crescer nos outros.» Revela ainda que a médio prazo pretende avançar para o projeto da nova adega, «com a certeza de que vai ser paga sem problema». E «melhorar as condições de quem está connosco», enfatiza.

A responsável conclui, resumindo: «O meu objetivo é que as águas turbulentas desta crise passem e que a Lavradores entre numa velocidade de cruzeiro, em que tenhamos apenas de nos superarmos ano após ano.» ©



Pessoas: envolver para desenvolver!

<http://pplexperience.wordpress.com>

Graphic Recording

Registamos graficamente os eventos da sua empresa!

Alguns exemplos



(2,80 x 1,16 m)



(1,15 x 1,40 m)



(1,80 x 1,15 m)



(3 x 1,16 m)

Práticas visuais para apoiar as pessoas:

Execução em eventos

Facilitação visual em reuniões

Formação intra e interempresa

Portugal e Espanha



MANUELA CRUZ

Gerir o stress

Administradora da Célula 2000
manuelacruz@portugalmail.pt



© Paulo Marques

No dia em que escrevo esta crónica, sinto-me completamente exausta e a precisar de férias. Não me sinto propriamente doente, mas sinto-me ansiosa, facilmente irritável. Não tenho conseguido dormir as horas necessárias, ter um sono descansado e reparador, o que dificulta imenso a concentração e até a memória.

Acredito que muitos dos leitores se sintam exatamente como eu nesta altura do ano. As exigências laborais, a pressão social, as responsabilidades familiares e outros fatores provocam em nós o vulgarmente denominado 'stress'. Sendo que em alguns de nós esta «sensação» é pontual, noutras acontece de uma forma mais sistemática e constante e influencia sobremaneira o nosso bem-estar e a nossa qualidade de vida.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no trabalho, «as pessoas sofrem de 'stress' quando sentem que há um desequilíbrio entre as solicitações que lhes são feitas e os recursos de que dispõem para responder a essas solicitações».

Embora seja psicológico, o 'stress' afeta igualmente a saúde física do indivíduo. Sabe-se que a maioria das doenças «mentais» e «físicas» é influenciada por uma combinação de fatores biológicos, psicológicos e sociais. Por outro lado, reconhece-se também que os pensamentos, os sentimentos e o comportamento exercem um impacto significativo na saúde física. Da mesma forma, reconhece-se que a saúde física exerce uma considerável influência sobre a saúde e o bem-estar mental.

É evidente que o nosso bem-estar consubstancia-se num modelo abrangente de saúde mental e física, no qual as várias componentes se inter-relacionam e influenciam reciprocamente.

Num mês em que a maior parte dos portugueses aproveita para tirar uns dias de férias, a minha recomendação é parar para pensar.

Questionar-se sobre se está a cuidar de si como deve. Se permite mimar-se de vez em quando. Se já chegou à conclusão sobre aquilo que o faz sentir bem e mal, adaptando a sua forma de estar com o que lhe proporciona bem-estar. Adotando hábitos de vida mais saudáveis. Etc. Existem várias «definições» para um estilo de vida saudá-

vel, como fazer uma alimentação equilibrada e diversificada; praticar exercícios regularmente; dormir o número de horas necessárias; evitar comportamentos exagerados e por vezes compulsivos, como fumar ou comer de mais; adotar práticas de relaxamento; permitir-se a ter um tempo apenas para si; saber equilibrar a vida profissional, familiar e social; entre outros.

Eu sugiro mais. Aproveite também as férias para abraçar mais quem ama, beijar com mais intensidade, distribuir sorrisos, ser amável e simpático com desconhecidos, conhecer novas pessoas, abrir os seus horizontes e sonhar. Os momentos em que paramos para descansar são muitas vezes também aproveitados para tomar decisões de mudança. Se, tal como eu, sente que o 'stress' lhe tem vindo a roubar «qualidade de vida», pense nisto. Pense em si e em como a sua vida é preciosa de mais para ser vivida de forma medíocre.

Os momentos em que paramos para descansar são muitas vezes também aproveitados para tomar decisões de mudança. Se, tal como eu, sente que o 'stress' lhe tem vindo a roubar «qualidade de vida», pense nisto. Pense em si e em como a sua vida é preciosa de mais para ser vivida de forma medíocre.

Como conta uma história, um índio 'cherokee' explicou ao seu neto: «Dentro de cada um de nós existem dois lobos numa luta constante. Um é malvado. É a ira, a inveja, as mentiras, o ressentimento, a inferioridade, o ego. O outro é benévolo. É a felicidade, a paz, o amor, a esperança, a humildade, a bondade, a empatia, a verdade, a serenidade.» O neto pensou um pouco e perguntou: «Qual dos dois sai vencedor?» O avô respondeu: «Aquele que alimentares.»

Em agosto, impeça o 'stress' de crescer dentro de si. Alimente-se de serenidade e bem-estar. Boas férias! ©



ARTUR FERNANDES

Atendimento na administração pública

Advogado e Consultor de Recursos Humanos
artur_fernandes@sapo.pt

Não é nada fácil brilhar na administração pública. Por isso percebo por que não se vê grandes melhorias. O nível atingido pelos funcionários públicos não facilita.

Como são as expectativas dos utentes em relação ao serviço prestado pelos funcionários da administração pública? Altas, altíssimas.

É um prazer imenso ir à Segurança Social tratar de qualquer assunto, por isso tiro a tarde; quando vou relaxar do 'stress' do dia a dia a uma repartição das Finanças já sei que vou ser atendido por alguém alegre, bem-humorado e a transbordar felicidade; se for dar um passeio até à câmara municipal, sei que vai ser uma experiência gratificante e enriquecedora; se tiver necessidade de ir a uma conservatória tenho sonhos cor-de-rosa na noite anterior só com a expectativa; uma ida ao governo civil é um ato de amor; ir a um centro de saúde é o paraíso; e, por que

se levantam de manhã é: «Adoro o que faço e amo utentes, por isso hoje vou ser bom, muito bom!»

Quando chegam ao local de trabalho e veem o amigo utente, feliz, dirigir-se a eles, pensam, enquanto o desejo de bem servir preenche todo o seu ser: «A resposta vai ser sim, qual será a pergunta?»

Se, por absurdo, a resposta tiver que ser negativa, correm com afã a colocar o assunto à consideração superior.

Todos os dias os atendedores da administração pública me sorriem. E como eles sabem sorrir!... São sorrisos abertos de satisfação e prazer em bem servir. Só um dia, há mais de cinco anos, um atendedor não me sorriu. Logo me pediu desculpa, preocupado com o que eu pudesse pensar. Descansei-o e, naturalmente, fui tratado como um rei.

E como é bom sermos utentes tão bem tratados!... Termos sempre o sim como resposta, um sorriso sim-

**Todos os dias os atendedores da administração pública me sorriem.
E como eles sabem sorrir!... São sorrisos abertos de satisfação e prazer em bem servir.**

não dizê-lo, transbordo de felicidade com a quase certeza de apanhar uma infeção hospitalar caso necessite de uma intervenção cirúrgica num hospital público. É que, a partir daí, sei que não mais os largarei.

Limpeza, boa educação, ambiente idílico, defesa intransigente dos direitos humanos, pessoas preocupadas em bem servir e primeiro-mundismo em versão cinco estrelas é o que o utente espera encontrar. O atendimento na administração pública é feito por pessoas com forte sentido de dever, preparadas, motivadas, mal pagas mas com chefias interessadas e interessantes. Essas pessoas a quem temos o prazer de recorrer nos serviços da públicos estão lá para nos ajudar na nossa vida, e fazem-no com prazer sincero. O seu primeiro pensamento quando

pático e preocupação em bem servir. Está aí o segredo de sermos dos países onde o grau de satisfação com o serviço público é mais elevado (somos, não somos?).

Outra coisa que felizmente não é mudada é o conceito de utente. Todos adoramos ser utentes. Um utente é uma pessoa especial, não é um banal cliente como os que se encontram nos supermercados e nas lojas. Não, o utente é uma pessoa que tem o privilégio de ser servido por alguém que ostenta com orgulho o seu vínculo à função pública e dedicou a sua vida ao serviço comum, qual sacerdócio. Vejam a excelência do Serviço Nacional de Saúde ou o exemplar funcionamento da Justiça, só para dar dois casos.

É por isso que é tão difícil brilhar na administração pública, não é? ©

Cultura e ética

Texto: José Bancaleiro

«The way we do things around here», é a forma mais conseguida que eu conheço para definir a cultura de uma organização. É exatamente porque a cultura é a «forma normal de fazer as coisas» que quando integramos muito tempo uma organização vamos tendo uma ideia cada vez mais difusa dos traços que formam a sua cultura. De tal maneira que muitos pensam que a cultura é algo que vai resultando dos acontecimentos que compõem a história dessa organização, através de uma espécie de processo de sedimentação, que não é possível de concentrar.

Defendo há muito uma visão interventiva da cultura, na qual ela é considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos, com forte impacto na forma como é exercida a atividade da organização e, consequentemente, nos seus resultados. O tipo de cultura de uma organização deve ser pensado e trabalhado profissionalmente ('top down'), com orientação pelos objetivos e pelas condicionantes de longo prazo do negócio e valorizando e assentando naquilo que são as suas tradições positivas.

Neste enquadramento, podemos optar por «intervir» e contribuir para uma forma de fazer coisas marcada pela ética, pelo rigor, pela orientação para os clientes, pela valorização das pessoas, etc. Ou «assistir» ao crescimento e à consolidação de uma forma de fazer as coisas que origine o «deixa andar», a falta de qualidade e o desrespeito pelos clientes e pelas pessoas. Nos nossos dias, o sucesso continuado de uma organização já não passa pelos fatores tangíveis do passado, mas sim por referenciais intangíveis ligados a uma imagem institucional e a marcas que transmitam integridade, confiabilidade e respeito pelo bem comum. O tempo do capitalismo selvagem, em que as empresas geravam lucro à custa de secarem tudo à sua volta, está fora de prazo.

É por isso que a ética organizacional deixou de ser

uma mera retórica de moda e tem vindo a transformar-se, pouco a pouco, num dos princípios básicos de atuação para qualquer gestor e mesmo numa espécie de consciência organizacional.

Esta consciência (sempre individual) tem de estar completamente embutida na cultura da organização, integrando o seu ADN. Só assim a ética se pode transformar num fator integrante e diferenciador e manter-se de forma perene e permanente. Só assim ela pode estar presente sempre e em tudo o que a organização faz. Não chega falar em ética (de boas intenções está o inferno cheio), é necessário praticá-la permanentemente.

Talentos são pessoas normais. Costumo exemplificar com a equipa do Futebol Clube do Porto que há uns anos, liderada por José Mourinho, ganhou duas taças europeias. Nenhum dos jogadores era considerado uma «estrela». Mas todos eram muito competentes na posição em que jogavam, estavam profundamente motivados, focavam-se na entrega dos resultados e estavam animados por uma elevada ambição. Era uma equipa de talentos.

A prática da ética só é possível quando se apoia numa atitude inequívoca e consistente da equipa de gestão e se transmite a toda a organização, podendo ser reforçada através de ferramentas como o Código de Ética, o Comité de Ética e auditorias éticas, entre muitas outras.

Construir uma imagem é um processo longo e difícil. Destruí-la demora apenas o tempo de um pequeno deslize. Muitas organizações só perceberam isto

José Bancaleiro é 'managing partner' em Portugal da Stanton Chase International – Executive Search Consultants; j.bancaleiro@stantonchase.com

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

Figura 1 – Ética organizacional



quando já não havia remédio. Já estavam em processo de falência ou vítimas de alguma OPA hostil, motivada pela redução do seu valor no mercado.

Se, como defendo, a ética «a sério» só é possível quando está ‘embeded’ na sua cultura, então começa dentro de casa. Vender externamente uma imagem de integridade, rigor e isenção no tratamento de clientes, fornecedores e outros ‘stakeholders’ e ter práticas internas de falta de respeito pelas pessoas, de discriminação ou de incumprimento de obrigações legais/contratuais é a receita para um grande desastre. Mais tarde ou mais cedo, a «triste verdade» virá à tona (a concorrência dará uma ajudinha) e destruirá, talvez para sempre, a imagem de ética na qual se investiu tanto.

Hoje não existem dúvidas sobre a enorme importância da cultura no sucesso e na sobrevivência no longo prazo de qualquer organização. Gestores vão e vêm. Sucessos e crises gerem-se. A cultura é o que lhes está subjacente, o que se mantém e que não se consegue copiar. Tem a cultura que gostaria de ter? ©

José Bancaleiro

Opinião: Nelson Ferreira Pires^(*)

Escrever sobre a cultura organizacional da minha empresa constitui um desafio único de reflexão sobre uma estrutura pensada do ponto de vista organizacional, mas que foi enriquecida ao longo dos anos por sugestões, práticas, sistemas e procedimentos que (embora não estrategicamente pensados) foram fazendo sentido face ao objetivo estratégico representado pela nossa missão: «proporcionar mais e melhor vida». E este enriquecimento comum entre um supersistema pensado estrategicamente e um conjunto de subsistemas que naturalmente se foram acrescentando faz da nossa cultura organizacional um modelo que entendo ser único e um dos nossos fatores críticos de sucesso. Esta origem distinta de sistemas levou a um sistema único e impossível de copiar ou replicar – trata-se do nosso ADN. É disso mesmo que estamos a falar, pois a cultura organizacional é um sistema das organizações composto por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas e procedimentos internos e externos, sistemas, vocabulário e linguagem, e finalmente clima organizacional. A cultura influencia todos os membros da organização com diretrizes e premissas para guiar comportamentos e mentalidades.



Como forma de exemplo, na Jaba Recordati não vendemos apenas medicamentos, proporcionamos mais e melhor vida com os medicamentos inovadores que vendemos. E todo o nosso sistema funciona em redor deste valor básico; pelo que as nossas visitas junto dos técnicos de saúde têm sempre como enfoque os benefícios clínicos dos nossos medicamentos (e não apenas as suas características); patrocinamos três bolsas de investigação em Portugal junto de associações médicas; o nosso código de ética interna define com clareza a forma como este objetivo deve ser atingido por todos os colaboradores junto dos ‘stakeholders’; o sistema de remuneração variável engloba vários fatores, entre os quais uma avaliação qualitativa da nossa missão; a Academia Recordati, estrutura de formação interna, desenvolve competências sempre com enfoque na nossa missão; entre muitos outros exemplos que poderia referir. Em paralelo, a cultura organizacional da Jaba Recordati desenvolveu nestes tempos de crise um subsistema que se foi consolidando, que se tornou uma filosofia e parte da cultura organizacional – «em tempos de crise muitos choram e alguns aproveitam para vender lenços de papel». Este comportamento, que se tornou um sistema de mentalidades da empresa, não foi pensado, mas instalou-se. E ainda bem, pois permitiu ultrapassar estes momentos de ‘troika’ com proatividade e capacidade de aproveitar as oportunidades e de encontrar soluções nos momentos mais difíceis.

^(*)Nelson Ferreira Pires é diretor geral da Jaba Recordati

Internacionalização

Experiências portuguesas em recursos humanos



São diversas as empresas ligadas a recursos humanos, portuguesas ou estrangeiras a partir de Portugal, que estão a iniciar ou já têm em curso projetos de internacionalização. Os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP) dominam como destino destes investimentos. A internacionalização, contudo, também se faz cá dentro, aproveitando a capacidade de atração do país, nomeadamente nas atividades de nearshoring.

Texto: António Manuel Venda



Projeção internacional e inovação

No **Grupo CH**, que integra entre outras empresas a multi-premiada consultora CH Business Consulting, a internacionalização é encarada como «um passo natural», e só ainda não foi totalmente concretizado por continuar a existir espaço para crescer no mercado interno. António Henriques, 'chief executive officer' (CEO) desta organização de Coimbra mas com presença nacional, diz que «o prestígio e a notoriedade alcançados em Portugal e o invejável portfolio de reconhecimentos nacionais e internacionais projetaram a marca CH para os países de expressão portuguesa». Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Brasil são as frentes mais avançadas. O crescimento internacional inclui ainda os mercados de Marrocos, Estados Unidos, Colômbia e Cuba. «Nalguns casos encontramos-nos em fase de análise dos modelos de internacionalização, estando já a decorrer negociações locais, noutros fechámos protocolos de cooperação com parceiros locais», explica o empreendedor.

A inovação organizacional é a área onde a CH mais se tem notabilizado, sendo segundo António Henriques «diferenciadora a abordagem integrada que é proposta». Ou seja, «a capacidade de olhar para as organizações com uma perspetiva global, desenvolvendo projetos de mudança integrados, é vista como um dos principais trunfos na corrida internacional já iniciada».

Em Moçambique, com a Heading Moz

Para a **Heading RH Portugal** o processo de internacionalização iniciou-se há pouco mais de dois anos e de acordo com os objetivos estratégicos inerentes à criação da própria empresa. Rui Guedes de Quinhones, 'head of company' e com responsabilidades na Heading Moz (Moçambique) e numa outra empresa, a Expand Sales, diz que «desde o primeiro esboço de planificação foram consideradas as potencialidades dos mercados internacionais, com enfoque nos produtos formação/ consultoria/ seleção, e ra-

pidamente se passou ao plano de ação». Agora, passada a fase da exploração e análise, estão no terreno com uma sociedade de direito moçambicano com sede em Maputo e preparam o projeto de Angola, este suportado por parcerias estratégicas ao invés da participação societária, estando previsto para o início de 2015.

Rui Guedes de Quinhones fala do orgulho por terem «ajudado a construir em Moçambique uma empresa local, que respira a cultura do país, cuja estrutura de recursos humanos, parceiros e fornecedores é maioritariamente moçambicana». Assinala ainda que «os resultados económicos são fortemente animadores e os desafios futuros de uma imensidão que perspetiva intervenções durante vários anos». E que «a Heading Moz possui uma interessantíssima mescla cultural, resultante da interação entre a equipa de Portugal e os quadros e gestores moçambicanos».

A parceria em Angola da SDO

A **SDO Consultoria** iniciou em maio de 2013 uma parceria com a empresa UCALL, líder de mercado na área de 'contact center' em Angola, e desde essa altura que em conjunto têm desenvolvido diversos projetos de consultoria de recursos humanos, com maior foco em formação e desenvolvimento de competências. Sandra Lourenço, diretora executiva da parceria e 'partner' da SDO, considera que «o mercado angolano tem um enorme potencial, repleto de oportunidades de crescimento e extremamente aberto à mudança». E acrescenta: «Sentimos claramente que os paradigmas organizacionais em Angola estão a sofrer uma rápida alteração, denotando-se por parte dos gestores uma necessidade fortíssima em apostar na formação e tornar os seus colaboradores mais diferenciados e capacitados. Sente-se cada vez mais as organizações a interessarem-se por programas de desenvolvimento de competências contínuos, quer a nível comportamental, quer a nível técnico, e a conseguirem identificar e reter os seus talentos através de projetos integrados.»

A predominância na internacionalização das empresas de recursos humanos vai para os PALOP, mas geografias como as da América Latina e do Norte de África são igualmente importantes.

Com os projetos desenvolvidos nos seus principais clientes (por exemplo, Unitel, ZAP, Sonangol, Standard Bank, BAI, Kero, BCI e Refriango), a consultora sente que «as organizações encontram-se motivadas e muito empenhadas em definirem procedimentos orientados para uma maior eficiência e para a melhoria contínua».

A UCALL e a SDO encaram o futuro, segundo Carlos Pinho, diretor geral adjunto da empresa angolana, «com grande otimismo, dadas as sinergias que a operação colhe».

O começo em Cabo Verde

A **PTC** iniciou a sua internacionalização em 2004. O primeiro projeto realizado neste âmbito foi em Cabo Verde, onde a empresa continua a manter alguns projetos. Em 2006 iniciou a atividade em Moçambique, onde abriu uma empresa, a PTC Moçambique, e em 2007 foi a vez de Angola, onde tem uma parceria com uma empresa local e alguns projetos em curso.

A 'managing director', Paula Tomás, refere: «Com a nossa experiência ao longo destes anos, temos aprendido a adaptar, sobretudo as metodologias, às diferentes realidades destas culturas, que embora todas africanas têm diferenças muito significativas. É fundamental uma atitude de aprendizagem e de forte integração dos valores e dos costumes locais. A gestão de recursos humanos e os seus instrumentos nestas latitudes têm que ser customizados e adaptados às realidades quotidianas, sob o risco de se vender produtos e serviços que não são utilizados e não servem as organizações locais. Os nossos clientes internacionais têm a segurança de que os nossos produtos e serviços garantem os objetivos para que foram desenvolvidos, são implementados por consultores seniores com vários anos de experiência na área da formação e da consultoria de gestão de recursos humanos e aportam valor às suas organizações.»

Mercados onde as pessoas contam

Desde a sua origem, no Porto, que o **High Play Institute** aposta nas parcerias internacionais. Segundo Mário Henriques, o 'managing partner', «nos últimos três anos foi intensificada a permanência noutros mercados que a empresa não conhecia tão bem e que integram uma grande diversidade cultural». Ora, como o High Play Institute «está orientado para a melhoria de processos de trabalho que impulsionem a performance de pessoas, líderes, equipas e organizações, há um esforço grande, pois é preciso entender aquilo que está na base do perfil de cada cultura»,

sublinha, para acrescentar: «Temos aprendido muito, mas retirámos uma lição essencial, a de que a nossa adaptação a outros mercados não pode implicar o abandono da nossa filosofia de trabalho, os pilares e os valores em que acreditamos.»

Mário Henriques refere ainda: «Será difícil nos dias de hoje pensar só no mercado nacional. Entrámos num processo que é global e irreversível. O qual não é indiferente ao facto de a economia na Europa, e não só, teimar em gerir negócios através dos custos. Nesta visão, as pessoas tendem a confundir-se como mais uma rubrica de um mapa de gestão. É por isso que os mercados emergentes, onde a qualificação dos recursos humanos e as pessoas fazem parte do pensamento estratégico, surgem com um forte potencial para quem tem um perfil de consultoria que liga estes temas ao negócio.»

Foco na liderança nos países da CPLP

Para Paulo Gandrita, diretor geral da consultora de formação **Vantagem+**, «o mundo tem que ser visto como global e o nosso mercado interno é apenas um mercado». Esta visão justifica que a empresa tenha iniciado o processo de internacionalização há mais de uma década, tendo hoje além dos centros de formação instalados em Portugal (Lisboa, Porto e Leiria) um outro em Angola (Luanda). O executivo realça a ideia de que a Vantagem+ quer «ser a melhor e maior empresa de formação em Portugal e nos principais países da CPLP» [Comunidade dos Países de Língua Portuguesa], acrescentando: «A internacionalização faz parte do nosso ADN. Sem ela não poderíamos implementar a estratégia que definimos e que hoje é responsável pelo facto de as vendas provenientes dos mercados externos já superaram as do mercado interno.»

Atualmente, além dos países onde tem centros de formação (Portugal e Angola), a empresa desenvolve projetos formativos em Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Brasil. Tem atuado «sempre de forma muito relacional, sem pressas, conhecendo ao máximo todos os clientes, fazendo com que ganhem confiança na empresa e sejam eles a dar a sua preferência», refere Paulo Gandrita.

EGOR Moçambique, um exemplo recente

Embora a **EGOR** tenha vindo a operar ativamente nos últimos anos em Moçambique e Angola nas áreas de consultoria, recrutamento e seleção, gestão de projetos e formação, só recentemente, com a constituição da EGOR Moçambique, instalou escritórios próprios em Maputo e Pemba. Na decisão, explica o administrador executivo, Amândio da Fonseca, «pesaram o fator de identificação cultural resultante de a EGOR ter participado na década de 1990 em importantes projetos privados e públicos no país, a recente adjudicação de um grande projeto na área dos recursos humanos e a acessibilidade da economia moçambicana ao investimento estrangeiro».

A atividade em Moçambique é liderada por Eugénia Pião, consultora que há muitos anos reside em Maputo e que tem larga experiência em recursos humanos. A EGOR Moçambique tem vindo a fazer um percurso seguro, num

mercado que Amândio da Fonseca considera «bastante competitivo», no qual pretendem impor-se «pela qualidade das soluções e com um sólido contributo para o desenvolvimento do capital humano do país».

De referir que, depois do estabelecimento de uma parceria com a extensão moçambicana do ISQ, a EGOR Moçambique estará presente, entre 25 e 31 de agosto, na «FACIM 2014», a mais importante feira internacional da África Oriental.

A vantagem da multiculturalidade

Elisabete Tomé, 'executive director' do **Let'sTalkGroup**, considera que «o processo de internacionalização assume cada vez mais uma importância decisiva no crescimento e na competitividade», sendo que a empresa que representa «não é exceção». Para a multinacional sueca de formação e consultoria, que tem forte presença em Portugal, «a aposta na internacionalização representa desde o início um papel fundamental em toda a estratégia», explica a responsável, dizendo que «o principal objetivo é consolidar ou conquistar novas posições em mercados externos, assim como

manter e reforçar as relações com os atuais clientes».

No caso do Let'sTalkGroup, o sucesso da internacionalização tem assentado «na fase de preparação», assinala Elisabete Tomé, afirmando que «é fundamental ter em conta alguns cuidados básicos: pesquisar as características sociais, económicas, culturais do potencial mercado de destino, estudar como funciona a atividade aí, conhecer a concorrência e entender como tem evoluído o sector». A multiculturalidade do Let's TalkGroup acaba por resultar «numa forte vantagem competitiva», por permitir o contacto com novas competências e explorar novas oportunidades. Com presença em Estocolmo, Londres, Lisboa e Luanda, pretende que no futuro os seus escritórios sejam «polos importantes para o desenvolvimento de toda a atividade nos continentes europeu, asiático e africano, neste caso sobretudo na maioria dos países de expressão portuguesa.

Respeito pelas diversas culturas

A **Insignis West** sempre se posicionou como uma empresa global no mercado da consultoria e da formação. Claudio Masi, o diretor geral, refere que querem estar presentes em

Grupo SOFT Outsourcing Aplicacional

- OUTSOURCING
 - Recursos Humanos
 - Financeiro
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO

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

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

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

diversos continentes, sendo que a estratégia assenta também nesse princípio. «Com início na Europa, onde já temos uma presença muito forte, apostámos no continente africano, onde desenvolvemos um forte trabalho para aprofundar o que já é uma presença constante, sendo o objetivo, a curto prazo, alargarmos a outros mercados», explica.

A forma como a consultora atua nestes mercados «assenta acima de tudo no respeito pela cultura e pela forma de trabalhar em cada um deles», explica Claudio Masi, acrescentando: «Operamos como parceiros onde procuramos incrementar aquilo que muitas vezes já existe ou preencher alguns espaços fundamentais para o crescimento dos profissionais e das respetivas empresas.» Para o responsável da Insignis West, «a aquisição de valências que assentem em perspetivas globais é uma mais-valia para os profissionais, uma vez que lhes dá ferramentas e conhecimentos que possibilitam desenvolver melhor o seu trabalho no mercado em causa». Isto além de «cooperar, trabalhar numa perspetiva global mas sem perder de vista as particularidades de cada mercado».

Crescer nos mercados externos

Os PALOP são mercados que a **People & Skills** encara com grande interesse. Miguel Teixeira, o diretor da empresa de formação, diz que «a proximidade cultural e linguística é um veículo facilitador da expansão do negócio», assinando que «alguns desses mercados vivem períodos de crescimento e desenvolvimento económico muito interessantes». Cita o caso de Angola: «Com uma economia emergente e graves carências de qualificação profissional em áreas chave, representou 35 % do nosso volume de negócios em 2013, sendo cada vez mais um destino apetecível.» A aposta na internacionalização passa também por Moçambique e Cabo Verde. «Pretendemos em 2014 estender a tendência verificada em Angola aos restantes dois grandes mercados do PALOP. A recolha de informação sobre os mercados em que se pretende atuar é fulcral. É necessário investir em pessoas com formação e experiência adequada a cada local, pelo que a estratégia passa por oferecermos os nossos serviços através de parceiros locais, que permitam uma rápida implementação das nossas ações de formação», explica.

Respeitar, respeitar, respeitar

Pedro Castaño, coordenador geral do **Grupo SQ**, assinala

que a internacionalização da atividade começou logo no primeiro momento. «Quando criámos a empresa tínhamos contratos para implementar o sistema de gestão da qualidade na CV Telecom e na Directel Cabo Verde. A meio destes contratos ganhámos a implementação do sistema de gestão da qualidade da mCel, em Moçambique. Ou seja, entrámos nestes países já com trabalho adjudicado. Agora que damos os primeiros passos em Angola, onde ainda só entregámos alguma formação esporádica, ficámos a saber a dificuldade que é entrar em mercados onde não atuamos regularmente.» Pedro Castaño só tem experiência de países lusófonos africanos, e tem uma certeza: «Esta experiência não é, por si, replicável para outros paralelos e outras culturas.»

Refere ainda, em tom de advertência: «Países emergentes necessitam de pessoas qualificadas, de qualificar pessoas, da ajuda de quem sabe. Não precisam de lições, precisam de ajuda. Não precisam de pára-quedaistas – aliás, fogem deles –, precisam de comprometimento e envolvimento. Não precisam de soluções importadas, precisam que se aplique o ‘know-how’ ao serviço da realidade local. Não precisam de ‘show-off’, precisam de trabalho.» Em resumo, «ir é ir, não é passar por lá, e sem se ouvir não se vai a lado nenhum (todos dizemos isso, mas fazêmo-lo realmente?)». Importa «respeitar, respeitar, respeitar, porque somos estrangeiros, estamos lá porque há mercado, mas também porque precisamos», conclui.

O exemplo do e-mail

Na **Companhia Própria**, empresa de formação e consultoria, «são vários os detalhes que, variando com a cultura do interlocutor, assumem uma importância definitiva na abordagem e no desenvolvimento de um potencial negócio», afirma Luís Ferreira, ‘executive partner’, sendo que de entre vários existe um que, pela importância, é impossível não referir. Vejamos: «Tido como uma ferramenta imprescindível e de uso quotidiano, o ‘e-mail’ é utilizado pelos colaboradores das mais diferentes áreas da empresa. Todos? Não. Não foram raras as vezes em que, no contexto dos PALOP, a Companhia Própria se deparou com a dificuldade de alguns colaboradores de empresas daí utilizarem o ‘e-mail’ como ferramenta de trabalho, mesmo em cargos de topo, muitas vezes delegando a gestão da conta a familiares, fazendo com que a única forma de comunicar com certos contactos só seja possível por telefone.» Trata-se, segundo o responsável, de «um pormenor a ter em conta quando se pretende investir nestes mercados, pois ao contrário do ‘e-mail’ o contacto telefónico está condicionado pelo fuso horário».

Outra forma de vender, mais segura

O processo de internacionalização da **Blanes** é diferente do habitual. Tiago Cardoso, o diretor executivo desta empresa de gestão de recursos humanos, diz que «hoje os investimentos têm que estar revestidos de cautela, caso contrário é muito fácil dar cabo de um negócio por inteiro». Ou seja: «Os negócios já não se podem limitar às fronteiras dos países, o mercado está esgotado e é preciso reinventar.

Uma especificidade que também se encontra no processo de internacionalização tem a ver com Portugal, com a sua atratividade em termos globais e a das empresas com competências na área dos serviços.

Como sentimos a necessidade de alargar os nossos interesses para além desses limites, pensamos numa estratégia cuidada e com o menor investimento ao nível do risco, pois abrir um estabelecimento num outro país tem subjacente um elevado risco tanto na procura de espaços como ao nível dos recursos humanos e do controlo de custos.»

Tiago Cardoso refere ainda: «Preparamos os nossos profissionais para as várias realidades dos países nos quais temos interesses, e recorrendo às novas tecnologias exportamos os nossos serviços, e sempre que seja necessário deslocamos os nossos profissionais, dado que aquilo que vendemos é 'know-how' na área de gestão de recursos humanos. Aventuramo-nos por Angola e agora iniciamos a nossa aventura para Espanha, e aqui fornecemos serviços para empresas portuguesas com interesses em Espanha e empresas espanholas com interesses em Portugal. É outra forma de vender, é mais segura e o retorno é maior. É desta forma que vamos marcando as nossas bandeiras no mapa-mundo.

Atrair negócios internacionais

Na **RHmais**, a aposta internacional tem mais a ver com o próprio país, com a sua atratividade em termos globais e

com a das nossas empresas com competências na área dos serviços. Paulo Loja, 'business development consultant', diz que esta atratividade «tem aumentado significativamente nos últimos três anos, à custa de quatro fatores: «Diminuição dos custos do fator trabalho, que já nos coloca em paridade ou quase paridade com alternativas no Leste da Europa e mesmo do Segundo Mundo; procura de destinos mais seguros e previsíveis (Portugal, com a permanência no euro e os níveis de segurança e estabilidade social existentes, tem-se tornado um destino apetecível comparado com o Norte de África e o Médio Oriente); a descoberta dos aspetos positivos dos nossos recursos e do país; e experiências noutros países 'offshoring' e 'nearshoring' mais favoráveis do ponto de vista financeiro mas que, ao fim de três ou quatro anos, se provaram desilusões com impacto negativo nas empresas e nos seus clientes, por questões culturais, riscos cambiais, alta rotatividade laboral e falta de rigor e de orientação para o cliente.»

Paulo Loja acredita que «devemos aproveitar eficazmente estas vantagens, pois algumas delas podem ser temporárias para fazer crescer Portugal como destino de 'nearshoring' definitivamente presente nos radares internacionais». ©

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

Promovido por



Parceiros



Media



Apoios



RP



Desafio: formação sim, mas...

Já pensaram até que ponto é eficaz uma formação? Por exemplo, de vendas?

Muitas organizações contactam algumas empresas que prestam serviços de formação, solicitando um curso para um determinado número de colaboradores. Recebem as propostas – muitas delas em modelo intra-empresa e «adequadas» àquela organização –, comparam a duração e os preços, algumas têm o cuidado de referir que pretendem uma componente prática equilibrada com a teoria e depois decidem e escolhem um dos potenciais fornecedores.

A qualidade da formação oferecida pode facilmente variar, de totalmente inútil a muito interessante. No passo seguinte, as ações programadas são executadas. Têm teoria, prática, ótimos manuais, acabam até por ser divertidas – uma fuga à

treinada passe a atingir os resultados. Por quê? Porque em muitos casos não é apenas a formação dos vendedores que influi no resultado. Há todo um processo a analisar, assim como pode, e deve, ser analisada a cultura empresarial, e também os valores e as atitudes que, por via de insucessos continuados, levaram à situação atual.

A grande pergunta que as organizações não colocam muitas vezes e a que as empresas de formação não têm coragem de responder é simples: será a formação suficiente para alterar a situação?

Além de pensarem em formação já avaliaram o processo de vendas?

Querem formações ou replicar a excelência em todo o ciclo de vendas no vosso sector de mercado?

Será que cada vendedor sabe o que fazer em cada caso específico e em cada fase da venda?

A grande pergunta que as organizações não colocam muitas vezes e a que as empresas de formação não têm coragem de responder é simples: será a formação suficiente para alterar a situação?

rotina, é entregue um manual com muito conteúdo e cheio de excelentes referências bibliográficas e as avaliações até são boas... E cada um segue o seu caminho.

Será de facto eficaz?

Se a pergunta levanta dúvidas, é interessante conhecer algumas formas de tornar uma formação em vendas mais eficaz.

Pode até ser aceitável que a equipa não atinja resultados se não está devidamente treinada, no entanto não é garantido que por ser bem

A formação é assumida como um ato contínuo e uma responsabilidade individual de cada vendedor?

Como garantem que após o final da formação os participantes não voltam ao 'business as usual', simplesmente porque é mais cómodo não mudar?

O mundo está em permanente mudança e o nosso ainda mais do que muitos outros.

Avaliar o processo antes de qualquer ação de formação não pode



© Vitor Gerdo

ser apenas tomar contacto com o processo para fazer a formação em conformidade. Tem que ser muito mais desafiante.

Avaliar o processo leva, na maior parte dos casos, à necessidade de o reformular ou, pelo menos, de o modernizar.

Um processo de vendas moderno deve passar a ter variáveis. Há que identificá-las e criar fórmulas. É preciso passar à empresa o saber para identificar os valores a substituir nas variáveis (económicas, financeiras, de mercado, políticas, nacionais e internacionais, de produção, de custo e qualidade de serviço, do cliente, do seu tamanho, da caracterização dos seus empregados, do comprador profissional, dos seus fornecedores e dos seus clientes e muitas outras).

Para criar um processo eficaz – antes da formação – é preciso tratar de dois temas: a modelagem e a responsabilização.

Ficaram curiosos? Sentiram o desafio? ☺



**ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E
RESILIENTES PROMOVEM
PESSOAS EFICIENTES,
ENVOLVIDAS E COMPETENTES.**

- **Consultoria em Gestão de Pessoas**
- **Avaliação e Intervenção em Perfis
Pessoais e Organizacionais**

00351 211 582 205
telefone

info@mjp.pt
email

www.mjp.pt
website

Os serviços do **Grupo MJP** seguem a NORMA Iso-10667- 1 : 2011

Outsourcing

Uma tendência para o crescimento

Das diversas perspetivas que recolhemos, de responsáveis de entidades prestadoras de serviços de ‘outsourcing’, a ideia geral é a de que esta atividade está em franco desenvolvimento. O presente trabalho foca-se exclusivamente em duas áreas: ‘outsourcing’ de pessoas e ‘outsourcing’ de serviços.

Recolha: Mário Sul de Andrade

Outsourcing de pessoas

Acrescentar valor



No contexto em que vivemos a opção por soluções de ‘outsourcing’ tende a ser cada vez melhor encarada pelas empresas, pois libertam-nas para se focarem no negócio e aliviam a sua estrutura, assim como pelos profissionais que as integram e que sabem que dificilmente voltarão a existir empregos «para a vida».

Desperto para esta realidade, o Grupo EGOR assegura a gestão global de serviços em áreas tão diversas como tecnologias de informação (TI), ‘call centres’, atividades desportivas, serviços jurídicos, financeiros, comerciais, de secretariado, receção, logística e, mais recentemente, também no ramo da saúde. Garante a qualidade, a adequação e a formação constante dos recursos afetos aos projetos sob sua responsabilidade. Investe em recrutamento e seleção rigoroso, que

segue metodologias amplamente testadas e em contínuo desenvolvimento, que permitem mapear o talento e geri-lo daí em diante de acordo com os projetos em mão, não deixando de ter presente as expectativas e as motivações dos profissionais que o representam. Conciliar interesses e ambições, acrescentar valor ao negócio dos clientes, criando reais oportunidades de carreira às pessoas que o representam, tudo isto constitui o propósito permanente do Grupo EGOR e da sua equipa de ‘outsourcing’.

Sandra Santos e Silva, responsável de recrutamento e seleção – Outsourcing, Grupo EGOR

Uma parceria de negócio



Na fase atual o ‘outsourcing’ é um agente transformador do próprio negócio, com o objetivo de as empresas se dedicarem integralmente ao foco principal

das suas atividades, delegando a gestão de uma parte desse negócio e das suas pessoas a parceiros de confiança.

Na prática, transfere-se para uma empresa especializada a responsabilidade de um serviço nivelado por métricas exigentes e rigorosas, os custos de formação em áreas técnicas muito diversificadas e os custos de inovação. O sucesso do 'outsourcing' é a sua monitorização e a qualidade de 'reporting' tendo como pilar crítico a qualidade das pessoas.

A formação contínua, o 'coaching' e o desenvolvimento de competências são uma forma de garantir a produtividade e a motivação, tal como o é a oportunidade de evolução profissional. Porque esta solução não depende exclusivamente de métricas, mas acima de tudo das pessoas que executam, é fundamental que exista um modelo de avaliação de desempenho para todos os recursos humanos, que permita premiar os melhores, alavancar os 'bottom performers' e implementar programas para o melhoramento da produtividade e da qualidade do trabalho.

Carla Marques, diretora comercial da Randstad Contact Centres

Criar soluções



O 'outsourcing' é uma forma inteligente de as organizações gerirem áreas necessárias, senão fundamentais, à sua atividade, mas fora da sua esfera de 'expertise', pelo que prestar serviços às organizações, fornecendo recursos humanos qualificados e gerindo atividades, é uma solução cada vez mais procurada e consensual na «lógica» do mercado, das empresas e do trabalho.

A RHmais tem vindo a criar soluções, acrescentando valor e conforto nos seus clientes. Entre os diversos serviços que presta, destaca-se os da área de 'handling', mais particularmente na assistência a passageiros, atividade para a qual está licenciada pelo INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil e a operar no mercado desde 2012.

A experiência nesta área, embora apenas com dois anos de atividade, teve uma curva de aprendizagem rápida mas consistente, só possível pelo 'know-how' adquirido ao longo dos anos noutros clientes e projetos de 'outsourcing'. Embora cada projeto, cada cliente e mesmo cada serviço sejam diferentes, há soluções operacionais e de gestão de recursos humanos

que têm aplicação transversal a qualquer atividade. A título de exemplo, foram criadas pela empresa soluções de gestão de escala, que permitem uma maior flexibilidade de ajuste às permanentes alterações inerentes à atividade. Quando a principal atividade é o 'outsourcing', gerir talento e/ ou ter oportunidades de carreira não é difícil. Sempre que há novos projetos, a RHmais privilegia, na constituição da equipa de gestão, os seus colaboradores, podendo dizer hoje que os seus gestores de clientes e/ ou de projeto cresceram profissionalmente na empresa. Nalguns casos, são os próprios clientes que, reconhecendo o talento dos nossos colaboradores, de forma consertada com o parceiro incorporam recursos provenientes do 'outsourcing'.

Maria Emília Azevedo, diretora coordenadora na RHmais para Recrutamento & Seleção, Outsourcing e Handling

Um desafio constante



O 'outsourcing' é uma área que nos desafia constantemente, uma vez que cada cliente tem especificidades, expectativas e necessidades particulares, para as quais buscamos soluções adaptadas e na sua grande maioria absolutamente 'taylor made', para garantir o «encaixe» perfeito.

Nesse sentido, e tendo como objetivo a excelência, temos apostado fortemente na organização de processos e no desenvolvimento de aplicações informáticas, que nos permitem uma uniformização de procedimentos e o controlo efetivo dos indicadores e das variáveis de cada operação.

Na Adecco trabalhamos o 'outsourcing' de recursos humanos, que tem como pilar as pessoas. Estas ocupam um papel chave na nossa organização.

Monitorizamos o desempenho dos nossos colaboradores com muito interesse, de forma a detetarmos os talentos nas diversas funções, e para esses desenvolvemos planos de formação e de gestão de carreira personalizados, dando apoio ao seu crescimento e reais oportunidades de evolução dentro da empresa. Consideramos os nossos colaboradores como o nosso principal ativo. Para nós, são a chave do sucesso. Temos a certeza de que a pessoa certa no lugar certo faz toda a diferença.

Fátima Costa, diretora de operações da Adecco

Solução integrada



O 'outsourcing' é nos dias de hoje uma forma estratégica que as organizações encontram para fazer face a necessidades de otimização de processos. Uma das grandes apostas da Go Work, e dado o teor operacional do 'outsourcing', é na alocação de recém-formados do ensino profissional das escolas do Grupo Rumos, com especial foco para este e os próximos anos, na Escola Profissional de Braga (EPB). Disponibilizamos serviços de 'outsourcing' para vários sectores de atividade, desde a saúde à logística, passando pelos serviços administrativos, a força de vendas, entre outros. A Go Work é já um parceiro chave no mercado do 'outsourcing', dada a dimensão e a multidisciplinariedade do grupo empresarial em que se insere e que proporciona o acesso a ferramentas tecnológicas avançadas de apoio à gestão de recursos humanos.

Fábio Alves, 'business unit manager' – Go Work

Continuar a inovar



Numa conjuntura como a presente, com instabilidade e flutuações, agravadas pela crise económica e financeira, gera-se o ambiente propício para repensar e equacionar alternativas nos sistemas organizativos do tecido empresarial, que se possam traduzir em ganhos efetivos de produtividade, eficiência e rapidez. É neste contexto que o 'outsourcing' de pessoas, e principalmente de processos, tem assumido um papel fundamental no ajuste entre as necessidades do sistema produtivo e a oferta no mercado de trabalho, através da apresentação de modelos flexíveis, que representam um acréscimo de valor ao processo operacional, com partilha de riscos e de mais-valias. Na Kelly Services, em alinhamento com as necessidades do

mercado, temos vindo a complementar a nossa carteira de produtos e soluções com um forte investimento em áreas e segmentos especializados – IT [tecnologias de informação, TI], Healthcare, Engenharia – e em serviços de recrutamento e seleção e 'business process outsourcing' (BPO). Através de equipas altamente especializadas, temos procurado trazer a clientes e trabalhadores um conjunto de soluções integradas, para projetos de curta e longa duração. Conjuntamente, são cada vez mais os projetos de recrutamento internacional para clientes fora de Portugal, que procuram junto de nós a captação de talento altamente qualificado e disponível para projetos noutros países. Tudo isto tem vindo a posicionar a Kelly Services como uma empresa de gestão de recursos humanos com 'know-how' privilegiado e diferenciador. O desafio passa por continuar a inovar, apresentando soluções e projetos ao mercado que possam ser potenciadores de mais-valias e geradoras de fatores de atração e captação de talento.

António Carvalho, 'operations manager' (Professional & Technical) da Kelly Services

Parceria estratégica



Para o Grupo INTELAC, o 'outsourcing' de recursos humanos e a gestão de pessoas constituem uma parceria estratégica estabelecida com o cliente, colocando ao seu serviço equipas especializadas em processos de negócio que permitirão otimizar tempo e recursos, acrescentando valor. Implica um elevado grau de confiança institucional, rigor de atuação e comprometimento no atingir dos objetivos. Disponibilizamos soluções flexíveis ao nível do desenho de implementação e de funcionamento. Oferecemos serviços de 'payroll', gestão de recursos humanos, serviços administrativos e alocação de recursos de perfil especializado. O desenho de implementação é costumizado, sendo o que melhor serve os objetivos da empresa cliente. Propomos eficácia, eficiência e resultados. Casos há em que as nossas equipas trabalham lado a lado com as equipas do cliente. Porque foi esse o desenho de funcionamento que mostrou ser mais eficaz, que reduziu a entropia nos processos e cujos resultados mostram ser a melhor opção. As nossas pessoas têm em nós uma referência. Sabem que podem contar connosco. Somos cúmplices nos projetos. Estamos presentes. Valorizamos o desempenho. Temos mecanismos que fomentam a coesão, que reforçam a cumplicidade, o comprometimento e a confiança.

Margarida Agra, Direção da Qualidade do Grupo INTELAC

Cultura de orientação para o cliente



Enquanto a generalidade das empresas se organiza em função de um ou mais serviços, a Talenter está estruturada por unidade de negócio, isto é, constrói a sua oferta de serviços em função de um «perfil» de cliente. Ou seja, as unidades de negócio representam agregados relativamente homogêneos de sectores de atividade.

Com esta abordagem, na nossa perspetiva singular procuramos ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes.

O desenvolvimento de soluções de 'outsourcing' é uma consequência deste posicionamento. A grande mais-valia que pretendemos oferecer aos clientes são pessoas com o perfil e a formação adequada às suas necessidades. Por exemplo, nas telecomunicações, resultado da especialização neste sector, a Talenter consegue apresentar excelentes soluções de recrutamento e seleção, formação, trabalho temporário e 'outsourcing', nomeadamente na organização e no desenvolvimento de equipas de vendas.

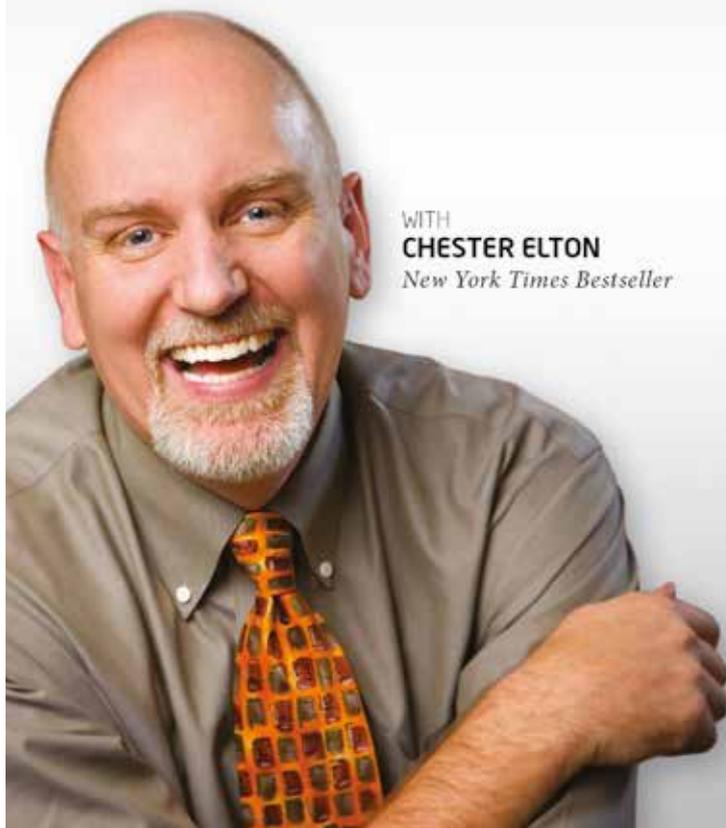
O mesmo acontece na hotelaria. Começámos pela cedência de empregados de mesa, posteriormente de empregadas de andares e atualmente temos um projeto de 'facilities services' especialmente desenhado para o sector. Temos também vindo a apostar na distribuição e no retalho, através de um conjunto de soluções de 'field marketing', nomeadamente nas áreas de 'merchandising' e promoção no ponto de venda.

Desta forma, procuramos desenvolver uma cultura de orientação para o cliente, assente na procura ativa de potenciais talentos e no 'know-how' específico desses sectores de atividade.

César Santos, diretor geral da Talenter

INSCREVA-SE EM: chesterelton.cegoc.pt

Mais informações: T +351 213 191 960 // chester.elton@cegoc.pt



WITH
CHESTER ELTON
New York Times Bestseller

ALL IN

HOW TO BUILD A CULTURE OF
APPRECIATION TO DRIVE BIG RESULTS

CONFERÊNCIA
3. OUTUBRO. 2014
HOTEL MYRIAD · LISBOA



BEYOND KNOWLEDGE*

Para uma crescente rentabilidade



O 'outsourcing', fruto da crescente rentabilidade evidenciada por algumas empresas que recorrem a estes serviços, tem vindo a crescer de forma significativa ao longo do tempo.

Os benefícios são enormes, tanto que o 'outsourcing' acaba por ser uma solução bastante interessante para algumas PME's (pequenas e médias empresas), que face ao período economicamente difícil que atravessamos

decidem externalizar determinados serviços, evitando por isso aumentar os custos e minimizando verticalmente os riscos (ao transferirem parte dos mesmos para o 'outsourcer').

As vantagens do recurso ao 'outsourcing' são as seguintes:

- redução global de custos, externalização da gestão de ativos dos respetivos serviços ou departamentos para focar-se cada vez mais na gestão do 'core business' e melhoria significativa da qualidade de serviço prestado ao cliente interno/ externo;
- gestão adequada dos talentos, transformando os mesmos em altos 'performers'.

Quando atingidos os objetivos, conseguimos tirar partido das economias de escala e de experiência (especialização em áreas técnicas e estudo continuado dos produtos mais inovadores do mercado).

Uma vaga nova de 'outsourcing' está a emergir – o 'outsourcing' como meio transformador do próprio negócio, onde razões como o alinhamento cultural, a flexibilidade financeira e um nível de serviço que evolui com o crescimento de negócio são novas prioridades.

Sónia Barbosa é diretora executiva da SLOT Recursos Humanos

Outsourcing de serviços

Uma perspetiva geral



É importante num primeiro momento realçar que a solução de 'outsourcing' não está inserida no conjunto de serviços disponibilizados pela Talentia Software, no entanto a experiência e a relação com os nossos clientes permite-nos obter uma perspetiva geral sobre o estado do 'outsourcing' no mercado nacional e internacional. Nesse sentido, e segundo o 'feedback' que recebemos por parte dos mesmos, olhamos para o 'outsourcing' como uma solução vantajosa para as empresas que procuram novos modelos de negócio capazes de manter a qualidade na gestão dos seus quadros e que sejam compensadoras em termos de custos. Este último ponto é de facto a principal razão para o aumento e a tomada deste tipo de soluções por parte dos departamentos de recursos humanos que procuram tomar as decisões mais viáveis financeiramente para as suas empresas. O 'outsourcing' permite às empresas dotarem os seus colaboradores de competências e valências que facilitem a evolução pessoal e tecnológica, assegurando dessa

forma uma vantagem competitiva no seu segmento de mercado. Na área de recursos humanos, este tipo de soluções exige uma gestão distinta do capital humano, visto não se tratar de um acordo direto com a entidade. Nesse sentido, devemos pensar no 'outsourcing' como uma extensão da empresa com objetivos bem definidos e clareza quanto às funções a assumir.

Inês Vaz Pereira, 'managing director' para Portugal da Talentia Software

Portugal como destino de eleição



O mercado de 'outsourcing' de serviços de IT [tecnologias de informação, TI] continua a crescer em Portugal, sendo o nosso país um destino que faz parte da lista dos mais procurados para implementação de operações de 'nearshoring' de IT, tendência que tem transformado este sector. Segundo a consultora Gartner, no seu estudo «30 leading locations for offshore services 2014», Portugal integra o grupo dos 14 destinos mais recomendados para este tipo de serviços a nível mundial.

Fatores como a qualidade dos nossos recursos, que é reconhecida a nível nacional e internacional, quando comparada com outras geografias, a nossa avançada infraestrutura de comunicações e de redes de nova geração, sem esquecer outro fator menos positivo mas não menos importante, que é a competitividade do custo do trabalho qualificado, são sem dúvida aspetos a ter em conta para a implementação de soluções de 'outsourcing' em Portugal.

No entanto, a saída de profissionais para o estrangeiro e o número reduzido de especialistas disponíveis em determinadas áreas funcionais tecnológicas poderão abrandar esse crescimento tão desejado.

Neste sentido, é necessário que, a par das iniciativas que visem a captação de investimento de operações de 'nearshoring' de IT para o nosso país, seja desde cedo desenvolvida uma boa estratégia de recrutamento e seleção, através de parcerias com empresas de recursos humanos, idealmente com uma atuação especializada no sector das TI, como é o caso da Randstad Technologies, que conhece essas contrariedades e detém já experiência no desenvolvimento de soluções de captação de novas fontes de recrutamento.

Pedro Mota, diretor da Randstad Technologies

2004, resultou da 'expertise' desta organização, atualmente com 22 anos, fundada enquanto empresa de formação e certificação técnica de profissionais de tecnologias de informação (TI). É através desta área de negócio que a Rumos Human Resources Outsourcing (HRO) se diferencia no mercado, proporcionando regularmente excelentes oportunidades de formação e certificação aos seus consultores, o que funciona como fator de motivação e de enriquecimento/atualização de competências num mercado em constante evolução. Cerca de 78% dos consultores Rumos possuem, pelo menos, uma certificação. Uma mais-valia para colaboradores e para clientes, que veem as suas equipas reforçadas com recursos humanos capazes de dar resposta, e acrescentar valor, aos mais desafiantes projetos.

Estamos conscientes do valor que a nossa equipa traz ao mercado e aos projetos dos nossos clientes, e nesse sentido trabalhamos com base na inovação contínua de ferramentas de apoio a uma atividade tão complexa como a gestão de cerca de três centenas de consultores localizados em Portugal e em projetos internacionais (sendo este ainda um fator crítico de sucesso para a Rumos no que diz respeito à celeridade e ao compromisso para com clientes e colaboradores).

Tiago Catarino, 'business unit manager' – HRO, Rumos Serviços TI

Consultores que acrescentam valor certificado



Na Rumos, o surgimento da unidade de 'outsourcing', em

Aposta na especialização



O conceito de 'outsourcing' surgiu da necessidade das

empresas se concentrarem e focalizarem naquilo que sabem fazer melhor, ou seja, no seu 'core business', optando por contratar outras empresas, especializadas, para a realização das suas atividades de suporte. O recurso a serviços externos especializados, desenvolvidos por parceiros de confiança, tem permitido a muitas empresas a execução das suas atividades de suporte com um elevado nível de eficácia e eficiência, libertando os seus colaboradores para as atividades efetivamente geradoras de valor para a própria organização, ou seja, atividades de negócio.

Atenta a esta realidade, a B-Training, Consulting tornou-se especialista em alguns serviços de 'outsourcing', nomeadamente ao nível dos recursos humanos, da conceção de planos de formação à medida, do apoio à certificação de entidades formadoras junto da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e da implementação e do desenvolvimento de projetos de 'e-learning' / 'b-learning'. Todos estes serviços têm como objetivo desenvolver o potencial dos recursos humanos, maximizando a utilização das suas capacidades tanto a nível empresarial como a nível individual, numa perspetiva de evolução contínua.

A forte capacidade de inovação, investigação e experiência, acumulada ao longo dos anos, tem sido determinante para a afirmação da nossa empresa como fornecedora de serviços de 'outsourcing' de excelência; os testemunhos dos nossos clientes refletem a satisfação e o reconhecimento da aposta na especialização dos serviços que prestamos.

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

Outsourcing «aplicacional»



No Grupo SOFT, o 'outsourcing' é «aplicacional» porque inclui o 'software', para além da gestão administrativa das atividades de recursos humanos. É uma solução global e completa de recursos humanos, constituída por vários módulos (ou seja, gestão de vencimentos, ponto e capital humano). Contudo, é a gestão de vencimentos aquela que apresenta um maior índice de externalização. Nos últimos anos, com as sucessivas alterações legais que esta área tem sofrido, o nível de exigência requerido às empresas tem sido cada vez mais elevado, quer na adaptação do 'software' em utilização, quer nas competências dos técnicos envol-

vidos. Confrontadas com algum tipo de dificuldade na resposta, as empresas recorrem ao 'outsourcing'.

Iniciado o contacto com a empresa, o foco do Grupo SOFT é no cliente e no compromisso com ele estabelecido logo no início da parceria. Apesar de nos constituirmos como uma empresa externa, por força da própria atividade, somos como que uma extensão da sua organização. Assim, estamos permanentemente aptos para compreender as reais necessidades do nosso cliente e, ao mesmo tempo, norteados e em total convergência com os seus princípios e valores.

Ricardo Martins, 'key account' no Grupo SOFT

«Training as a Service»



A Source of Knowledge reúne toda a sua oferta no 'outsourcing' de serviços, com o seu 'core business' na formação profissional. Adotando o conceito «Training as a Service», foca o seu modelo de negócio no 'outsourcing' de formadores para alocação a projetos de formação de todas as áreas.

As soluções apresentadas pela empresa para o tecido empresarial garantem uma resposta de elevada qualidade, custos reduzidos e modularização do processo formativo, que pode passar apenas pela alocação de um formador a um projeto, passando pela solução integrada de formação, ou recrutamento e seleção a tempo inteiro do profissional para projetos de médio/ longo prazo, tudo em função do levantamento de necessidades identificadas pelos clientes. A empresa conta com uma bolsa de mais de 250 formadores certificados, com competências nas mais diversas áreas, que englobam desde as tecnologias de informação (TI) às áreas comportamentais como as 'soft skills' e as competências empresariais. Exporta também regularmente formadores para Angola e a Suíça.

No seu leque de oferta, contempla ainda o serviço de consultoria para certificação de entidades junto da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Este serviço permite às empresas ganhar produtividade e garante a certificação completa, com várias modalidades, incluindo o serviço chave-na-mão.

Por último, importa destacar, dentro das TI, os serviços prestados ao nível de desenvolvimento de aplicações e instalação e manutenção de servidores e ambientes virtuais para formação.

João Teixeira, diretor executivo da Source of Knowledge

Uma realidade cada vez mais presente



O 'outsourcing' de serviços tem vindo a desenvolver-se cada vez mais, permitindo às organizações concentrarem-se nas funções 'core' do seu negócio e deixando que muitas das não 'core' sejam desempenhadas por empresas especializadas nessas mesmas funções. Porque acreditamos ser essa a melhor via para criar valor para as empresas, a Fórmula do Talento nasceu para ser o parceiro de negócio na gestão de recursos humanos das PME [pequenas e mé-

dias empresas] portuguesas, apoiando e promovendo o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Atuamos de duas formas: apoiamos o Departamento de Recursos Humanos nas empresas em que ele existe; ou podemos ser o diretor de recursos humanos nas empresas onde não existe esse departamento, assegurando nós a gestão de todas as áreas de recursos humanos.

Nesse sentido, criamos várias soluções adaptadas à realidade de cada empresa e que podem ser aplicadas de forma flexível em função das necessidades, da vontade e da capacidade de cada organização. Assim: podemos ter uma avença na base da qual disponibilizamos à empresa um determinado número de horas ou dias por semana; podemos funcionar na base de bolsa de horas, alocando essas horas em função das necessidades e do interesse do cliente; podemos gerir todas as áreas de recursos humanos da empresa ou apenas assumir a gestão de algumas.

A gestão destes processos é sempre acompanhada por um dos sócios da empresa, assegurando a qualidade da gestão dos serviços e a ligação com o topo, posicionando a função Recursos Humanos no nível onde ela merece estar.

Luís Marques, diretor geral da Fórmula do Talento

blanes
grupo seines

**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

As novas regras do despedimento por extinção de posto de trabalho



© DR

A Lei 27/2014, de oito de Maio, veio alterar novamente os critérios que determinam o trabalhador a ser despedido num processo por extinção de posto de trabalho. Este diploma surgiu na sequência do Acórdão do Tribunal Constitucional 602/2013, de 20 de Setembro, que declarou, entre outras, a inconstitucionalidade, com força obrigatória geral, do número dois do artigo 368 do Código do Trabalho (CT), que estabelecia que num processo de despedimento por extinção de posto de trabalho cabia ao empregador definir critérios relevantes e não discriminatórios para determinar o posto de trabalho a extinguir sempre que existissem postos de conteúdo funcional idêntico.

A mencionada declaração de inconstitucionalidade teve como consequência a ripristinação dos

critérios anteriormente previstos no artigo 368, número dois, do CT, voltando a estabelecer os «velhinhos» critérios de antiguidade para concretização do posto de trabalho a extinguir.

Não posso deixar de condenar que a mencionada declaração de inconstitucionalidade apenas tenha ocorrido em Setembro de 2013, mais de um ano depois de ter entrado em vigor a nova redacção do mencionado número dois do artigo 368 (01/08/2012), o que significa que todos os despedimentos que tenham sido atempadamente impugnados com base na utilização dos critérios em causa podem vir a ser declarados ilícitos. É absolutamente inaceitável esta demora do tribunal, colocando em causa a certeza e a segurança jurídicas que devem reger as relações laborais, dando espaço a um maior conflito

entre empregadores e trabalhadores, o que alguns sindicatos não têm perdido a oportunidade de incentivar.

Com a actual Lei 27/2014 são novamente alterados os critérios a aplicar num processo de despedimento por extinção de posto de trabalho, passando a determinar-se a seguinte ordem de critérios relevantes e não discriminatórios: (i) Pior avaliação de desempenho, com parâmetros previamente conhecidos pelo trabalhador; (ii) Menores habilitações académicas e profissionais; (iii) Maior onerosidade pela manutenção do vínculo laboral do trabalhador para a empresa; (iv) Menor experiência na função; (v) Menor antiguidade na empresa.

Sem falar no risco efectivo de tal norma ser considerada inconstitucional, são inúmeras as questões que a aplicação prática dos novos critérios coloca, nomeadamente: (i) Quando se refere avaliação de desempenho com parâmetros previamente conhecidos pelo trabalhador, estes parâmetros podem ter sido definidos antes da entrada em vigor da lei, em momento em que ainda não se sabia poderem ser utilizados para este efeito? Sendo assim, a empresa pode despedir um trabalhador utilizando um elemento – a sua avaliação de desempenho – que o trabalhador não sabia poder ser utilizado para tal; (ii) Sendo as entidades patronais a normalmente definirem os parâmetros da avaliação de desempenho dos trabalhadores ao seu serviço, não estará aberta a porta para a entidade patronal estabele-

Francisco Espregueira Mendes
Sócio na Telles de Abreu e
Associados (responsável pela
área de prática de Laboral)
telles@telles.pt

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

cer os parâmetros a pensar no trabalhador que vai querer despedir posteriormente? (iii) O critério de definição das habilitações académicas e profissionais é de muito difícil concretização, questionando-se, por exemplo, se podem ser consideradas as habilitações que nada relevam para a função exercida. Tais critérios de habilitações académicas e profissionais são cumulativos? O que se passa se um trabalhador tiver menores habilitações académicas mas maiores habilitações profissionais e outro o oposto? (iv) Quando se refere

Com a actual Lei 27/2014 são novamente alterados os critérios a aplicar num processo de despedimento por extinção de posto de trabalho, passando a determinar-se uma ordem de critérios.

maior onerosidade pela manutenção do vínculo laboral do trabalhador para a empresa, o que se inclui nesta onerosidade? Apenas a retribuição-base? Todos os 'fringe

benefits'? Qual o período a ter em conta para determinação da onerosidade? (v) Como se concretiza o conceito de menor experiência na função? É apenas o trabalhador que exerce a mesma há menos tempo? Enfim, avizinha-se um período de grande litigiosidade, na medida em que a nova lei coloca grandes dificuldades interpretativas, sendo manifesta a insegurança jurídica que decorre das formulações concretamente utilizadas, ninguém discordando de que a incerteza e a instabilidade são grandes inimigas da tão desejada paz social. ©



NO NOSSO CLUBE NÃO PAGA MENSALIDADES... PARA SEMPRE

TONIK
Life, family & fun

GINÁSIO • PT • AULAS • SPA • PISCINA • CRIANÇAS • NUTRIÇÃO
CROSSTONIK • RESTAURANTE • ESTÚDIO DE BICICLETAS • ESTACIONAMENTO

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA A SUA EMPRESA

www.tonik.pt
www.facebook.com/tonik.laranjeiras
Rua Joaquim Rocha Cabral, 26 1600-075 Lisboa

LARANJEIRAS
LIGUE JÁ
217 261 849



01



02



03

Certificação renovada para a Blanes

A Blanes, primeira empresa a nível europeu a obter a certificação dos serviços de gestão administrativa de recursos humanos de acordo com a norma ET.SAH.01:2008, obteve recentemente a renovação dessa mesma certificação, concedida pela Certif – Associação para a Certificação. O Serviço Gestão Administrativa de Recursos Humanos abrange todas as tarefas inerentes à gestão dos colaboradores dos clientes da Blanes, que estes pretendam externalizar.

01 | «Xtreme Teambuilding», do Let'sTalkGroup

O Let'sTalkGroup desenhou um programa para empresas que visa proporcionar uma mudança de cenário, com fuga à rotina e convívio descontraído entre os colaboradores no âmbito da diversão e das atividades de aventura. No «Xtreme Teambuilding» a aposta é feita num ambiente diferente para a promoção da coesão, a catar-se emocional, a perceção dos valores organizacionais e a competição saudável. As atividades e os desafios são desenvolvidos conjugando três temas, água, adrenalina e emoção, culminando com a realização da atividade considerada «de ouro»: o percurso de JetBoating.

Formação oficial Microsoft

Empresa especialista em formação e pertencente ao

Grupo Rumos, a Galileu está a promover junto do tecido empresarial uma campanha de formação oficial Microsoft. As organizações utilizadoras de produtos Microsoft, ao obterem o licenciamento do «Acordo Empresarial da Microsoft», têm direito a 'vouchers' de formação para a frequência de «Cursos Microsoft Official Curriculum». No âmbito desta campanha, a Galileu oferece um dia de formação gratuita por cada 'voucher' de cinco dias de formação resgatado, através da Galileu, até dia 31 de agosto.

02 | Prémios da APCC para a RHmais

A RHmais teve quatro prémios nos «Troféus APCC Best Awards 2014», cujo principal objetivo é distinguir as organizações que mais se destacaram pela implementação e pela adoção de boas práticas organizacionais na atividade de 'contact Centers' em Portugal. As distinções da RHmais foram: «Prémio Silver – Melhores Linhas de Atendimento a Clientes (LAC) por Sector de Atividade», atribuído à RHmais – NOS Residencial 16990; «Prémio Boas Práticas de Responsabilidade Social», na categoria de «Responsabilidade Social Externa», para o «Projeto Natal 'mais' solidário da RHmais»; menção honrosa do «Prémio Boas Práticas de Gestão de Talento», com o «Programa We Got Talent RHmais».

03 | A importância do salário na mudança

Apesar de mais de metade dos colaboradores inquiridos considerarem que têm o trabalho perfeito, a verdade é que 75% mudariam se pudessem ganhar mais dinheiro noutra empresa. «Este resultado não é surpreendente e em Portugal sentimos também esta tendência», afirma Daria Neto, responsável da área de Assessments da Randstad Professionals, comentando o estudo «Randstad Workmonitor», para acrescentar: «Estamos muitas vezes focados em atrair talento, mas nem sempre completamos esse processo com a retenção, a avaliação e o desenvolvimento do mesmo, para que este possa ser potenciado ao serviço das necessidades do negócio.»

Talenter adquire empresa de segurança privada

Em resultado da aposta que tem vindo a realizar na diversificação do seu portefólio de serviços de gestão de pessoas, a Talenter adquiriu no início de junho uma empresa de segurança privada, a Global Protector. Esta aquisição reforça o investimento da Talenter ao nível do 'outsourcing', tendo a empresa presentemente um leque alargado e transversal de serviços de gestão de pessoas.

Campanha de verão da True-Skills

A True-Skills tem em curso uma campanha de verão que permite obter competências adicionais e certificação profissional com descontos até 50%, nas áreas de «Pessoas», «Tecnologias» e «Processos». A decorrer até setembro, as formações começam em 165 euros, em temas como Micro-

soft, Java, Mobile e Linux, incluindo também a preparação para a «Certificação em Gestão de Projetos» e a formação em ISTQB Foundation Level (com oferta do exame de certificação). A campanha abrange 40 formações.

Plano de formação interempresas da SHL

Como empresa de ‘assessment’ e de gestão do talento, a SHL Portugal partilha com o mercado o seu saber sobre as áreas técnicas e comportamentais que complementam a sua atividade. A empresa liderada por Jorge Horta Alves está já a divulgar as ações de formação para o último trimestre do ano, em Lisboa e no Porto. No total são 17 ações, distribuídas por três áreas: Credenciação nas técnicas SHL; Gestão das pessoas (avaliação e desenvolvimento); e Desenvolvimento de competências comportamentais.

04 | Iniciativas Adecco

O impacto do desporto na motivação e nos resultados das empresas foi o tema da tertúlia organizada pela Adecco a 26 de junho, na sua sede no Parque das Nações, em Lisboa. O evento teve como objetivo identificar as semelhanças que existem entre o mundo do desporto e o mundo empresarial e de liderança. Uns dias antes, a 15, também em Lisboa, realizou-se mais um evento da empresa no âmbito do programa «Win4Youth». A Adecco juntou colaboradores e algumas mães que contam com o auxílio da instituição Ajuda de Mãe num passeio de bicicleta entre Alcântara e Belém.

Cursos da ATEC no Porto

Estão abertas as inscrições para dois cursos de qualificação (Nível Quatro), no Porto, da ATEC – Academia de Formação. Trata-se dos cursos «Técnico de Mecatrónica» e «Técnico de Mecatrónica Automóvel», que vão começar a 15 de setembro e têm prevista equivalência ao décimo segundo ano de escolaridade. Com estágio incluído, os cursos têm apoios para a sua frequência. As instalações da ATEC no Porto situam-se no Edifício da Siemens, em Perafita.

15 anos da everis em Portugal

A everis acabou de celebrar os 15 anos de operação em Portugal. Ao longo desta década e meia, a consultora multinacional sempre apostou na atração, na transformação e na retenção de talento, que considera um fator-chave para o seu sucesso. A operar nos sectores de entidades financeiras, telecomunicações, indústria, ‘utilities’ e energia, administração pública, ‘media’ e saúde, tem um leque de oferta que inclui soluções de negócio, estratégia, desenvolvimento e manutenção de aplicações tecnológicas e de ‘outsourcing’. Em 2014 a consultora já contratou 53 novos consultores e espera integrar mais 60 até dezembro, mantendo assim a curva de crescimento que a tem acompanhando desde 1999.

ARTSOFT com novo produto para Android

Quase um ano após o lançamento da primeira solução móvel Artsoft para Android, a ‘softwarehouse’ anunciou uma nova oferta de Auto Venda. Filipe Grangeiro, coordenador do departamento de R&D (‘research and development’), referiu a propósito: «Com a evolução do mercado das soluções móveis, onde os sistemas Android ganham representatividade, o lançamento da nossa primeira solução permitiu-nos cimentar ‘know-how’ aí, adaptando os novos desenvolvimentos e as novas funcionalidades desta ferramenta às atuais prioridades das empresas.» Com um ‘design’ intuitivo e um modelo graficamente melhorado, a solução acrescenta ao pré-venda a criação de documentos certificados e a gestão ‘on-line’ de ‘stocks’ e contas correntes, além de outras funcionalidades.

Entrega de diplomas na Católica

A CATÓLICA-LISBON Executive Education promoveu a nove de julho mais uma cerimónia de encerramento e entrega de diplomas, desta vez referente aos programas deste ano letivo que terminaram durante as últimas semanas. A cerimónia decorreu no Auditório Cardeal Meireiros da Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa, tendo havido ainda a entrega de alguns prémios bem como com a assinatura de protocolos de colaboração com o Instituto Superior Técnico (IST) e com a Associação Fiscal Portuguesa, que resultarão no lançamento de novos programas para o próximo ano letivo.





05 | Certificação «Wake Up Coaching»

As próximas edições da certificação «Wake Up Coaching», da empresa Portal do Ser, já têm datas. Assim, no Porto será nos dias quatro, cinco, seis e sete de agosto e 11 de setembro (das nove às 18H30 e no dia 11 de setembro das 18 às 20 horas – Hotel Tuela Porto). Já em Lisboa será nos dias 11, 12, 13 e 14 de agosto e a 18 de setembro (das nove às 18H30 e no dia 18 de setembro às 20 horas – Hotel Tryp Oriente).

06 | Chiavenato com preços especiais

A Vantagem+ tem preços especiais até 31 de agosto para os eventos em que marcará presença em Lisboa, a 12 e 13 de novembro, o guru brasileiro Idalberto Chiavenato (na foto). Trata-se da «Conferência de RH – Pessoas & Estratégia», que tem o subtítulo «Como ligar pessoas, estratégia e performance ao sucesso do negócio», e do seminário do segundo dia, em que Chiavenato falará de «boas páticas e tendências mundiais na gestão de recursos humanos». Na noite de dia 12 haverá um jantar/ conferência, também com Chiavenato. Além do guru brasileiro, marcarão presença José Bancalero, 'managing partner' da Stanton Chase Portugal ('keynote speaker'), e diversos executivos de topo de empresas.

07 | Estudo sobre o custo de vida em 2014

A Mercer lançou o seu estudo global sobre o custo de vida de 2014. Duas cidades africanas lideram a lista das

mais caras para expatriados. Embora não sejam normalmente reconhecidas como tendo elevados níveis de vida quando comparadas com outras, Luanda (Angola), é a cidade mais cara do mundo pelo segundo ano consecutivo, seguida por N'Djamena (Chade). Algumas cidades europeias e asiáticas continuam no 'top' 10, casos de Hong Kong (terceira posição) e Singapura (quarta). Zurique saltou três lugares (quinta posição) e Genebra está na sexta. Tóquio caiu quatro lugares (sétima posição). Já Lisboa aparece classificada no lugar 94 em 211 cidades (lugar 109 em 2013).

Afonso Carvalho lidera APESPE

A Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) elegeu uma nova direção para o próximo quadriénio, presidida por Afonso Carvalho, da empresa Kelly Services. Num comunicado da instituição lê-se: «Os novos corpos sociais são compostos pela primeira vez pelas empresas com maior dimensão do sector em Portugal (Adecco, Geserfor, ISS, Manpower, Michael Page, Multipessoal, Randstad, Synergie, Talenter, Tempo Team, Trablider e Tutela), tendo sido eleitos por uma maioria muito significativa de associados, que representam mais de 80% da faturação do sector.»

Eventos IFE

O Grupo IFE vai organizar uma nova edição da «Total Training Conference», a 15 de outubro, em Lisboa. Haverá um ambiente de formação ativa e participativa, com os intervenientes a partilharem experiências e conhecimento nas mesas de debate, seguindo-se uma partilha global com a audiência. «Foco na Eficácia e no Retorno» é o mote escolhido para o evento. Já para 12 e 13 de novembro, também em Lisboa, está marcado o «Global Contact Center», congresso anual da relação com o cliente. «Engaging Customers for Growth!», frase que traduz o envolvimento dos clientes para o crescimento, será o ponto de partida para a discussão e a partilha.

Interim management

A Page Personnel, marca do PageGroup especializada no recrutamento de quadros intermédios e funções técnicas de suporte, realizou um estudo em 17 países que revela perspetivas muito positivas sobre a gestão interina – 'interim management' – entre empresas e profissionais. O 'interim management' refere-se à utilização temporária de recursos e competências de gestão. Pode ser descrito como um projeto temporário desenvolvido por um gestor executivo, para gerir um período de transição, uma crise ou uma mudança dentro de uma organização. Quase sete em 10 profissionais (68,9%) classifica a sua experiência com o 'interim management' como positiva ou muito positiva. O 'feedback' das empresas foi ainda mais positivo, com quase oito em 10 (77,2%) dos empregadores a transmitirem uma opinião favorável.

Psicologia e coaching on-line

A empresa WeCareOn permite a realização de consultas de psicologia e 'coaching' através de uma plataforma 'on-line'. Trata-se de um sistema inovador em Portugal que oferece total privacidade e também comodidade para clientes e profissionais. A primeira consulta é gratuita e os preços das consultas seguintes são definidos consoante o profissional escolhido. Na plataforma é possível marcar e efetuar consultas 'on-line' com profissionais de psicologia e 'coaching', com total privacidade. Estas consultas funcionam da mesma forma que os tratamentos presenciais para a maioria das sintomatologias.

Inscrições na Profitecla Lisboa

Estão a decorrer a bom ritmo as inscrições para o próximo ano letivo (2014/15) da Escola Profissional Profitecla de Lisboa. Com uma procura acima dos últimos anos e com vagas limitadas, os candidatos podem inscrever-se nos cursos «Restauração» (variante «restaurante/ bar»), «Turismo», «Receção em Turismo e Hotelaria» e «Organização de Eventos». Todos estes cursos são destinados a jovens até

aos 19 anos, com o nono ano de escolaridade. São gratuitos e incluem estágios curriculares em empresas ligadas à área de formação de cada um dos cursos. Dão equivalência ao décimo segundo ano, um diploma de qualificação profissional de nível quatro e acesso ao ensino superior.

Duas aplicações da Kelly Services

A Kelly Services lançou duas aplicações para iPad, destinadas a disponibilizar informação sobre recrutamento e retenção de talento, liderança, gestão de carreira e tendências no mercado. O lançamento coincide com a implementação de uma nova estratégia de comunicação para as redes sociais da organização, que passa a utilizar as suas plataformas 'on-line' para disponibilizar conteúdos originais destinados a empresas e candidatos. As aplicações «The Talent Project» e «WorkWire» tornam-se assim a fonte para a informação criada com base na experiência acumulada por esta organização de gestão de recursos humanos.

Textos: MSA

PUB

DOUTORADOS VS / + EMPRESAS?

ANA BARRICOA | MANAGER PARTNER DA ADVANCIS BUSINESS SERVICES

Nos últimos 10 anos, Portugal, Espanha e Grécia experienciaram o maior crescimento de doutorados na Europa (OCDE, 2010) mas a sua inserção no sector empresarial privado continua muito baixa. Contrariamente, países europeus como a Finlândia, a Bélgica e a Alemanha têm o nível mais elevado de emprego de doutorados (OECD, 2009) e a distribuição mais equilibrada entre instituições de educação superior e contextos empresariais (OCDE, 2010). Estes dados provam que embora tenha existido um importante crescimento da taxa de doutorados na Europa, a capacidade do mercado de trabalho para incorporá-los é insuficiente. Como principais empregadores de doutorados, as Universidades e o contexto académico em geral foram profundamente afectados pela actual crise económica forçando uma redução imediata dos seus recursos humanos.

Paralelamente, as PME têm, na maioria dos países europeus, um papel chave dado que representam o maior grupo de empresas e fornecem a maior parte do emprego. As PME podem contribuir para evitar o desperdício de recursos humanos altamente qualificados ao mesmo tempo que aumentam a sua competitividade numa economia global. Promover a contratação dos doutorados e a sua empregabilidade em sectores além da esfera pública constitui-se como um importante mecanismo de transferência de conhecimentos e inovação, da academia para a sociedade, que urge fomentar. Mas para promover esta empregabilidade é pertinente compreender o que tem dificultado a mesma em pleno século XXI. Havendo recursos altamente qualificados à disposição, que obstáculos e limitações – de parte a parte – limitam o seu pleno potencial?

Para responder a estas questões e propor soluções que impactem positivamente no curto-prazo, a Advancis conduz dois projectos (um de cariz nacional, apoiado pelo Programa Operacional de Apoio Técnico e o Fundo Social Europeu) e outro internacional, apoiado pelo Lifelong Learning Programme. Se é doutorando/doutorado ou empregador, participe nesta viagem!




www.empregabilidadedoutorados.com/




www.i-skills.eu/

Externalizar a gestão administrativa e de remunerações

A experiência do Penha Longa Resort e do Grupo SOFT

Texto: António Manuel Venda Fotos: Luís Duarte



Uma solução tecnológica do Grupo SOFT foi implementada no Penha Longa Resort, perto de Sintra. Trata-se de uma solução que visa essencialmente o 'pay-roll' na organização, conforme explica Jaime Valldaura, o diretor de recursos humanos do hotel, que tem também responsabilidades a nível europeu para a 'brand' de luxo da Marriot, a Ritz-Carlton, onde se integra o Penha Longa Resort. A Ritz-Carlton tem 88 hotéis no mundo, já a Marriot tem mais quatro hotéis em Portugal, mas só o Penha Longa integra a 'brand' de luxo.

No Penha Longa Resort, Jaime Valldaura tem uma equipa de três pessoas a trabalhar nos recursos humanos, uma das quais estagiária. Os quatro gerem os 190 colaboradores do hotel e também os estagiários que recebem de várias escolas ligadas ao negócio da hotelaria. Numa unidade hoteleira de luxo, com mais de 80% de ocupação na época alta, os desafios em termos de recursos humanos são bem significativos. Aposta-se no envolvimento emocional dos colaboradores, sendo o lema «somos senhoras e senhores ao serviço de

senhoras e senhores» E há três «passos essenciais» no serviço: «boas vindas cordiais e sinceras e utilizar o nome do hóspede; antecipação e satisfação dos desejos de cada hóspede; e despedida agradável, de forma calorosa e utilizando mais uma vez o nome do hóspede».

A tudo isto não está alheio o pensamento do diretor de recursos humanos, que na sua equipa procura para a gestão das pessoas que haja uma maior dedicação a tarefas de valor acrescentado e não a tarefas rotineiras. O caso do 'pay-roll' integra-se nesta lógica, com a opção de externalizar o serviço. «Tínhamos uma pessoa a tratar dos salários, e decidimos passar a um sistema de 'outsourcing' para que a pessoa se dedique a tarefas de maior valor acrescentado.»

A garantia de cumprimentos da legalidade também foi outra das preocupações ao tomar esta opção. «Era preciso manter a pessoa atualizada, com formação constante em termos da legislação», conta Jaime Valldaura, um catalão que está há sete anos no Penha Longa Resort (antes passou três anos no Hotel Arts, do grupo, em

Na foto: Jaime Valldaura com a sua equipa de recursos humanos, Ana Rosado Correia, Cátia Ferreira de Almeida e Deolinda Simões.

Perspetiva: Mário Machado (Grupo SOFT)

O Penha Longa Resort é um dos nossos clientes na área de 'outsourcing'. Trata-se de uma instituição referência, sobejamente reconhecida pelo seu elevado prestígio, e que atua no sector de atividade da indústria hoteleira.

Embora todos os projetos em que nos envolvemos mereçam a maior das atenções, a implementação deste serviço no cliente, por força de um conjunto de particularidades relacionadas com a especificidade da instituição em causa e do seu 'modus operandi', foi objeto de algum tratamento diferenciado.

A solução implementada assenta fundamentalmente na prestação de todo o serviço administrativo (processamento de vencimentos incluído) e na manutenção da base de dados dos colaboradores, bem como no assegurar de todas as obrigações legais e fiscais inerentes a esta atividade de recursos humanos. Paralelamente, é disponibilizado o acesso do cliente à base de dados no nosso servidor, podendo este executar e obter os seus relatórios bem como efetuar as suas consultas e as verificações de controlo. Esta particularidade, associada à disponibilidade e às competências dos técnicos, constitui um dos aspetos que representa uma mais-valia do serviço face à concorrência. O processo de implementação decorreu perfeitamente, como aliás era expectável fruto do envolvimento de ambas as equipas no cumprimento das várias fases do projeto. Destacam-se os elementos da equipa do Penha Longa Resort, perfeitamente conhecedores de todos os processos internos e revelando uma extraordinária abertura às propostas de melhoria detetadas na fase de análise e implementação.

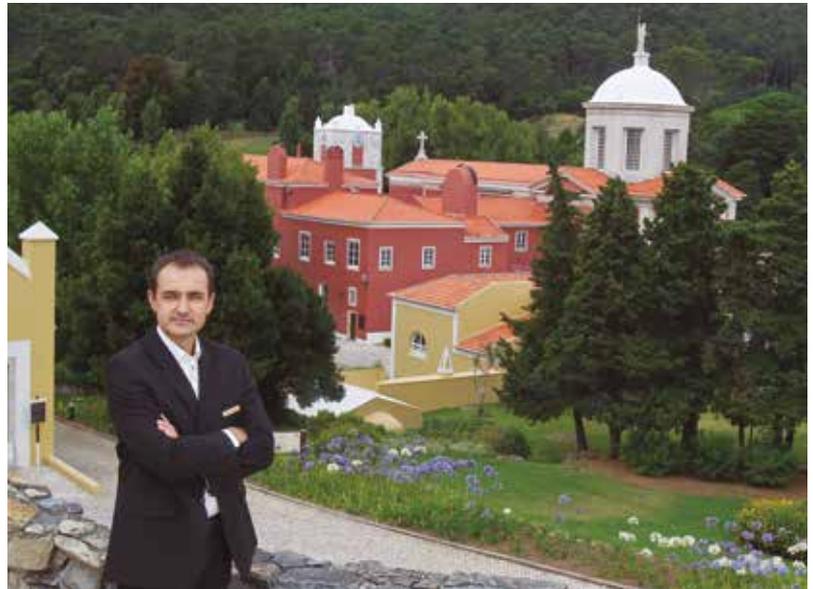
Esse aspeto foi também crucial na integração com outros sistemas, nomeadamente a integração de dados para a contabilização.

Tratando-se de uma solução em que a melhoria de processos é contínua, e como tal existe sempre oportunidade para novas sugestões e adaptações, o projeto nunca se encontra fechado.

Contudo, um conjunto de particularidades relacionadas com os procedimentos de qualidade do Penha Longa Resort constituíram o principal desafio, apesar de não terem contribuído de forma negativa para qualquer atraso ou dificuldade adicional ao normal desenrolar do projeto.

De sublinhar ainda que todos os requisitos de segurança da informação e de acessos foram exaustivamente verificados pelo Penha Longa Resort, condição prioritária para a adjudicação da solução.

Aliado à disponibilidade dos nossos técnicos 12 meses no ano, focalizamo-nos sempre no cliente, no seu conforto e na confiança no sistema implementado. Passado algum tempo, podemos afirmar que no caso do Penha Longa Resort o projeto é um sucesso.



Barcelona, tendo ainda antes sido professor de hotelaria). «É muito importante poder confiar num parceiro que trata da parte administrativa dos salários, com garantias. O objetivo é ter uma gestão mais eficiente e segura dos salários.» Jaume Vallaura realça que na implementação da solução do Grupo SOFT houve «uma boa comunicação entre ambas partes, com dois meses em paralelo para eliminar falhas e ainda formação 'on-site'». Isto num sistema que considera 'user friendly'. O trabalho entre a equipa de recursos humanos e a do Grupo SOFT foi «muito bom», salienta, fazendo também notar «a boa disposição e o profissionalismo» do especialista da tecnológica portuguesa que trabalhou mais diretamente no projeto e «o envolvimento de Mário Machado».

É precisamente Mário Machado, o diretor de 'outsourcing' do Grupo SOFT, que descreve o processo, sintetizando no texto em anexo (ver caixa) todo o seu desenvolvimento. ©

human

Assine já!

12 edições por 39 €

ou

Revista de referência em Gestão RH

www.human.pt

24 edições por 70 €

assinaturas@human.pt

Unir esforços para chegar mais longe

150€

Just Media – Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto., 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@human.pt

AGENDA

Construir um Plano de Negócios

13 e 14 ago, Lisboa
www.pwc.pt/academy

Certificação de Coaching

04 a 07 e 18 a 21 set, Porto
 06 a 09 e 20 a 23 nov, Lisboa
www.lifetraining.com.pt

Implementar a Gestão por Competências na Organização

10 a 12 set, Lisboa
www.ptomasconsultores.pt

Wake Up Coaching

13, 14, 27, 28 set e 20 out, Lisboa
 16, 17, 18, 22,23, 29, 30 set, 01 e 16 out, Porto
www.portaldoser.com

Planeamento e Avaliação da Formação

22 e 23 set, Porto
www.shl.pt

Robin Sharma – Lead Without a Title

23 set, Estoril
www.conferenci robinsharma.com

II Conferência Human – Internacionalização e Mobilidade

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

Total Training

15 out, Lisboa
www.totaltraining.ife.pt

Conferência de RH – Pessoas & Estratégia

12 e 13 nov, Lisboa
www.vantagem.com

Global Contact Center

12 e 13 nov, Lisboa
www.globalcontactcenter.ife.pt

RISCOS PSICOSSOCIAIS

A silly season e nós enquanto incidentes críticos

Partimos do pressuposto, e ao falarmos de exposição aos riscos psicossociais, de que uma das ideias iniciais é a de incidente crítico, onde destacamos qualquer evento relacionado com o trabalho que gera uma resposta emocional intensa, que condiciona a habilidade do indivíduo ou do grupo para lidar com a situação, interferindo no seu desempenho no trabalho e/ ou nas suas actividades pessoais. E porque muitos entram agora na chamada ‘silly season’, é importante perceber que a potencialidade de exposição aumentará aquando do regresso.

Ao chamar a atenção para este facto, não estou a querer referir que não devem os leitores fazer a sua merecida pausa, mas sim que esta seja consciente do retorno, uma

Porque muitos entram agora na chamada ‘silly season’, é importante perceber que a potencialidade de exposição aos riscos psicossociais aumentará aquando do regresso.

vez que um daqueles que é considerado como pertencendo ao grupo dos que condicionam o comportamento em contexto laboral é o regresso de férias.

Felizmente, diria eu, sabemos o que sabemos sobre este confronto. Por isso, e na certeza de que nós somos o primeiro dos nossos incidentes críticos, e por consequência a mais importante variável de exposição ao risco psicossocial, e também por que esta crónica «apanha» alguns de regresso, outros de partida e infelizmente alguns que por razões várias não podem ir, o paralelismo entre ‘silly season’, incidentes críticos e riscos psicossociais é em muito para alertar as consciências – e sem que tente sequer provocar um eventual menor prazer deste ‘dolce fare niente’, merecido depois de ano extremamente exigente. Ou seja, é para deixar um pedido: recomponham as vossas energias, porque assim focalizar-se-ão melhor no que é importante e conseguirão no futuro gerir melhor todas as exigências a que irão estar acometidos. ©



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.

OPINIÃO

Assim é que era!

O processo de eleições primárias que está a acontecer no PS é muito curioso. Como é que tudo começou? Alguém chegou à sede do partido, pediu uma reunião com o secretário-geral e disse-lhe: «Eu quero ser primeiro-ministro, portanto tu abdicas de ser secretário-geral! Convocas um congresso extraordinário, demites-te e eu sou eleito secretário-geral e assim já posso ser candidato a primeiro-ministro!» Mas o secretário-geral não se demitiu e convocou umas reuniões de comissões e tal, e estas decidiram marcar eleições para secretário-geral onde podem votar os simpatizantes.

Quem achasse que devia ser primeiro-ministro, chegava a São Bento e dizia ao primeiro-ministro em exercício: «É pá, eu não acho que tu sejas o primeiro-ministro de que o país precisa, portanto demite-te!»

É um processo interessante que podíamos e devíamos aplicar também ao cargo de primeiro-ministro e, já agora, ao de presidente da república. Quem achasse que devia ser primeiro-ministro, chegava a São Bento e dizia ao primeiro-ministro em exercício: «É pá, eu não acho que tu sejas o primeiro-ministro de que o país precisa, portanto demite-te!» Se ele recusasse, íamos a votos entre os simpatizantes. Para o cargo de presidente da república, alguém chegava a Belém, até podia ir de eléctrico rápido, e dizia ao presidente: «Eu acho que fazia um melhor papel



© Fernando Picarra

[o que, convenhamos, nos dias de hoje não era muito difícil], e portanto demita-se! Se não quiser demitir-se, vamos a votos entre os simpatizantes!»

Seria um sistema com muitas vantagens. Acabava-se com a enfadonha alternância entre os partidos do chamado arco da governação e, no caso do presidente, acabava-se com a escolha por parte dos partidos do candidato que mais pode ajudar a apoiar o governo. E então, perguntam os leitores, o que fazíamos da Constituição quanto aos processos eleitorais? Alterava-se? Não. Passava só a ser utilizada quando houvesse empates entre os simpatizantes e assim evitava-se o prolongamento e os penaltis. Assim é que era! ☺

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).

fórmula
do talento
gestão de recursos humanos

Somos o **Director**
ou o **Apoio à Direcção**
de Recursos Humanos
da sua empresa

www.formuladotalento.pt

O que nos torna únicos?

A Experiência

Gestão de departamento de Recursos Humanos; Apoio à internacionalização; Indicadores de gestão de Recursos Humanos; Auditorias de processos de Recursos Humanos; Definição de Indicadores de Desempenho; Análise e descrição de funções; Comunicação interna; Recrutamento & Seleção; Processamento de salários; Estudo de valores; Estudo Clima Organizacional; Gestão de Competências e Desempenho; Gestão de Formação

A Flexibilidade

Avença; Bolsa de horas; Hora/Consultoria; Por Projecto

SITES

Novo portal do IEFP



Projeto desenvolvido maioritariamente com soluções 'open source', o novo portal do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) nasceu da necessidade de modernizar e reforçar a proximidade e a interação do serviço público de emprego com os cidadãos, com as empresas e com as organizações da economia social. Trata-se de um projeto dinâmico e evolutivo que privilegia as áreas nucleares de atuação do IEFP: o emprego, a formação e a reabilitação profissional. Cada utilizador registado, individual ou organizacional, pode ter uma página exclusiva e privada para guardar ou receber informação útil relacionada com as suas áreas de interesse. Com um 'design' simples, apelativo e contemporâneo, o portal disponibiliza conteúdos numa linguagem objetiva, de pesquisa fácil e intuitiva, de acordo com os padrões tecnológicos da Web 3.0, também conhecida por 'web' semântica. Entre as muitas inovações funcionais destacam-se a maior acessibilidade, a navegação adaptável a 'smartphones' e 'tablets' e a possibilidade de partilha de conteúdos nas redes sociais. Pode ser acessado em www.iefp.pt.

Site da CRHLP inclui a respetiva revista



No 'site' da Comunidade dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP) já é possível aceder à leitura 'on-line' da revista que esta entidade publica trimestralmente, com edição da Just Media, a editora da revista «human».

O novo 'template' criado no 'site' («Revista CRHLP») está disponível em www.crhlp.org/revista/revista.html. A revista é enviada trimestralmente a mais de 20 mil profissionais de recursos humanos do espaço lusófono.

Textos: MSA

COM ATITUDE...

Lições do mundial

9. Aprecio o futebol. Mas vejo-o quase sempre sem quaisquer paixões clubísticas. Gosto, sobretudo, de analisar e compreender como é que o jogador, em cada jogo...

- a) utiliza todas as suas capacidades e todos os seus recursos para contribuir para o todo que é a equipa que serve;
- b) lida com o desgaste psicológico provocado pelas contingências do jogo e com a pressão dos 'media', dos adeptos e do próprio treinador;
- c) se foca no que deve fazer, de modo a contribuir para os objetivos da equipa, ignorando o resto;
- d) desempenha o papel que lhe está atribuído, na organização desenhada pelo treinador, para colocar em prática a estratégia formulada.

No último campeonato do mundo, assisti a muitos jogos. E confirmei duas coisas: a performance do jogador, em qualquer uma das quatro dimensões, aumenta quando...

- a) é enquadrado num modelo organizativo ajustado à estratégia definida para o jogo;
- b) está emocionalmente equilibrado e preparado para gerir a ansiedade decorrente das normais incidências do jogo e de um evento com a amplitude económica e social e o impacto mediático, como é o campeonato do mundo de futebol.

Penso que o prematuro afastamento de Portugal e de Espanha, a saída sem glória do Brasil, a boa figura da Costa Rica e da Argélia e, finalmente, a coroação da Alemanha, são a prova de que o planeamento e a organização das atividades das equipas e o equilíbrio emocional são as variáveis que mais contribuem para o resultado final. Não basta ter bons jogadores: ninguém questiona a qualidade técnica dos jogadores portugueses, espanhóis e brasileiros. Nem o compromisso com a vitória é posto em causa: de certeza que eram os jogadores quem mais queria vencer... Mas faltou o necessário planeamento e a adequada organização para a otimização do esforço e dos recursos técnicos da equipa, bem como o equilíbrio emocional dos jogadores, para canalizarem a energia para aquilo que mais contribuiria para o objetivo final – ganhar.

É como nas empresas: não basta ter os melhores, mesmo que comprometidos e alinhados com os objetivos e com as metas traçadas. É indispensável planear e organizar sistemas, processos e procedimentos que otimizem o esforço e os recursos utilizados e promover o indispensável equilíbrio emocional, para que a energia individual e coletiva seja aplicada no que verdadeiramente interessa: potenciar o contributo individual para o desempenho do todo. Nas empresas, essas são duas importantes funções da gestão. No futebol, corporizam provavelmente a principal missão do treinador. Quando falham, a equipa falha. ©



© DR

José Duarte Dias
Managing Partner da Paradoxo Humano
jduartedias@paradoxohumano.com

Portas e janelas

Vivemos tempos mesmo diferentes... A globalização, a(s) crise(s) económica(s), as economias emergentes, etc, tudo isso modificou o conceito de mercado e a sua dimensão. O mundo «encolheu» e as possibilidades já não se limitam à nossa cidade, ao país ou ao continente, quer para os profissionais, quer para os empresários. Veja-se os aeroportos de Lisboa ou Porto nesta altura do ano ou no Natal e percebe-se claramente o alcance desta realidade.

Angola, como uma dessas economias emergentes (integrante de uma «futura» BRICSA), caracterizada hoje por um programado e desejado desenvolvimento das suas infraestruturas, da educação, da saúde, etc, tem sido nos últimos anos um local privilegiado para empresas e trabalhadores portugueses desenvolverem as suas atividades, algo que é facilitado pela história comum de mais de cinco séculos e pela língua «mátria» que nos une. Concentremo-nos nas pessoas, neste caso muito «democraticamente» pois tem-no sido para operários, técnicos, quadros e gestores, homens e mulheres, novos e «mais velhos» (nos quais me incluo), ajudando a resolver um enorme problema de saídas profissionais e desemprego do «Puto» (como os «ultramarcos» apelidavam Portugal Continental).



© Vitor Gordo

linhas de orientação para as nossas práticas e condutas, quer de profissionais, quer das empresas, abrindo assim inúmeras janelas de oportunidade, não «castigos» para uns ou «el dorados» para outros, depois das portas que se fecharam nestes últimos anos no nosso país. Todos os outros propósitos, pessoais ou de outro cariz, deverão estar sempre um passo atrás daquelas que são as expectativas das pessoas e das empresas deste país que fantasticamente nos acolhe: aprender e crescer. Porém é importante ter consciên-

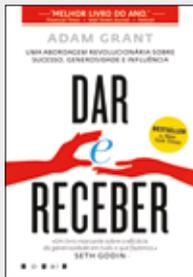
Eis-nos aos milhares de portugueses «expatriados», espalhados por escritórios, ruas, restaurantes, praias ou outros populosos locais das principais cidades, principalmente Luanda, deste colossal e deslumbrante país africano.

Eis-nos aos milhares de portugueses «expatriados» – como nos apelidam os nacionais, porém emigrantes na maioria, pois os contratos destes são locais enquanto os outros são nos países de origem e como destacados, normalmente com muito melhores condições –, espalhados por escritórios, ruas, restaurantes, praias ou outros populosos locais das principais cidades, principalmente Luanda, deste colossal e deslumbrante país africano. Nas malas e nas mochilas carregamos expectativas e ilusões e a saudade lusa no coração, causadora do «excesso de peso» que nos impele a regressar precocemente. Mas também o nosso conhecimento e a nossa experiência, razão e motivo principal da nossa «estadia», ou seja, contribuir para o processo de desenvolvimento e crescimento dos angolanos e das suas organizações, afetado pelas décadas de conflitos e conjunturas que todos conhecemos. Este principal objetivo deverá constituir o farol e as

cia de que este desejo e esta motivação são condicionados e por vezes ainda estão comprometidos pelas condições e pelos meios existentes, pelo que a persistência e a tenacidade de ambas as partes são fatores críticos de sucesso. Da nossa parte, mantendo o rigor e a disponibilidade total para esse propósito mas com a adequada compreensão e o entendimento das 'makas' (problemas) que os nossos «parceiros» por exemplo enfrentam no seu dia a dia (começando por ir trabalhar). Desta forma, haverá uma dupla valorização: a satisfação pelo dever cumprido e a percepção clara do elevado custo de cada passo ou evolução conseguidos.

Missão cumprida, 'ya'?! Já podemos ir comer com os nossos 'kambas' (amigos), umas 'kitetas' (conquilhas angolanas) e uma cabeça ou posta grelhada de 'pungo' (cherne), acompanhadas de umas 'cucas' (cervejas) «estupidamente» geladas. São servidos? ©

LIVROS



Dar e Receber

Um autor de apenas 31 anos, professor titular na prestigiada Wharton School (Estados Unidos), mostra neste livro como se pode ser bem-sucedido na vida pessoal e na vida profissional, explicando por que é que umas pessoas conseguem chegar ao

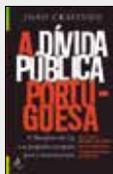
topo e outras não. Como defende, as que chegam mais longe (ou mais alto) são as doadoras, as que dão o seu melhor às outras, sem reservas nem exigências. Adam Grant, que se tornou no mais jovem professor titular da sua instituição, foi aclamado pela crítica especializada e elogiado por líderes empresariais e académicos; tudo por causa deste livro, em que mostra como as doadoras bem-sucedidas fazem as coisas de forma diferente das outras pessoas em cinco áreas-chave: 'networking', colaboração, influência, negociação e liderança. E as restantes pessoas podem aprender com os seus métodos. (Vogais)

O Eremita que Pintou o Deserto de Branco

Apresentado como «uma alegoria dinâmica para novos líderes», este é o mais recente livro de Nuno da Silva Vieira, autor de «O Credor Toca sempre Duas Vezes». Este jovem advogado nascido em Braga, dotado de um espírito tremendamente empreendedor,



«capta a essência dos grandes líderes da humanidade», escreve Jorge Batista, 'chief executive officer' (CEO) da Primavera Software, no prefácio. Ou seja, «descreve as suas características diferenciadoras, apõe-lhe experiência e interpretação pessoal, arruma as virtudes e os defeitos dos líderes numa obra que convida à reflexão e em que a preocupação com a exposição das consequências que resultam de diferentes modelos de liderança é bem patente». (Pergaminho)



A Tirania da Escassez, de Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir. Uma análise da reação instintiva das pessoas aos efeitos que a privação e a austeridade provocam no cérebro. (Lua de Papel) **Vender é Humano**, de Daniel H. Pink. Uma nova perspetiva sobre a arte e a ciência de vender, tendo por base recentes descobertas nas áreas da economia, da psicologia e da ciência. (Gestão Plus) **A Dívida Pública Portuguesa**, de João Cravinho. O antigo ministro parte do chamado «Manifesto dos 74» (que uniu personalidades portuguesas dos mais diversos quadrantes políticos) para mostrar que é imperioso reestruturar a dívida do Estado Português, e apresenta três propostas europeias de reestruturação. (Lua de Papel) **O Método Tapping**, de Nick Ortner. Um livro que apresenta um novo sistema que tem em vista conseguir ter uma vida sem 'stress'. (Pergaminho)

Textos: MSA

COACHING

Por que funcionam as sessões de coaching profissional?

Na sessão de 'coaching', o cliente ('coachee') faz o pedido, traz um objetivo orientado para a solução, reflete na importância do mesmo, responsabiliza-se e compromete-se. Tudo isto num espaço confidencial, em total liberdade e confiança, onde ele é o centro.

Um 'coach', para a sua prática profissional, além de estar vinculado a um código de ética, utiliza uma metodologia geradora de 'empowerment' e um conjunto de competências desenvolvidas na sua formação e na experiência como 'coach'.

Durante as sessões de 'coaching' gera-se uma série de situações que fazem com que o processo tenha sucesso e se atinja os objetivos inicialmente definidos:

- gera-se um espaço para pensar e refletir, dado que no dia a dia temos dificuldade em separar-nos da árvore e vermos a floresta;
- o 'coachee' sente-se escutado sem interrupções;
- há um espaço de reflexão e não de luta de opiniões ou ideias;
- o protagonista dos êxitos é o 'coachee' e não o 'coach';
- no processo não há conselhos, nem juízos, pois o que se pretende é que o 'coachee' descubra por si mesmo as soluções;
- abrem-se novas possibilidades não previstas anteriormente, geradas pelo silêncio e pelo respeito do 'coach' no processo de procura do 'coachee';
- o 'coach' faz de «espelho» do 'coachee', levando a que este tome consciência das suas atitudes, dos comportamentos e das reações, sem julgar, sendo o próprio 'coachee' que decide o que fazer;
- descobre-se novas potencialidades e competências que o 'coachee' pode desenvolver;
- há uma tônica dominante em melhoria, superação, aceitação e concretização.

A realidade tem demonstrado o valor extraordinário deste processo para as pessoas e as organizações, tendo o mesmo vindo a afirmar-se nos últimos 20 anos, sendo que atualmente se destaca pela sua abordagem fundamentada, consistente e integral.

Por tudo isto, as sessões de 'coaching' profissional, assistindo no despertar do criador que cada indivíduo é, funcionam e facilitam a evolução humana. ®



Viana Abreu, Presidente da ISPC (International School of Professional Coaching); viana.abreu@ispcocoaching.com

Nota: Viana Abreu é 'certified master coaching trainer' (CMCT).

«VCNC»

Apesar de desempenhar a função de consultor desde 1981, confesso que sempre tenho mantido alguma reserva mental em relação à ideia de «venda», pelo menos naquilo a que chamaria, à falta de melhor expressão, a sua dimensão mais «vernácula»: a de convencer o cliente a comprar aquilo que queremos que ele compre.

Aconchegado na convicção de que existem estratégias «mais dignas» de ganhar clientes, tenho nutrido formas mais ou menos sofisticadas de autojustificação dos atos de venda, indispensáveis na minha profissão, sob a capa

desses eufemismos racionalizantes de que a verdadeira função do vendedor é «servir os interesses do cliente», «satisfazer as suas necessidades» e outras expressões com alguma «pompa» e, possivelmente, ainda mais de «circunstância». Passando a eventual ambiguidade desta «confissão», atendendo a que tenho passado os últimos 33 anos da minha vida a, precisamente, vender, eis que me deparo com uma nova expressão que me passa pelos dedos (e pelo olhos, bem entendido) no vagar de um poisar casual na página de um livro: «VCNC», que declinada significa nada mais, nada menos do que «Venda de Carácter... Não Comercial» (as reticências são minhas).

Não fora a surpresa desta fórmula, inegavelmente astuciosa, e o facto de ela ser da autoria de Daniel Pink, não teria provavelmente comprado um livro intitulado «Vender é Humano», talvez por pensar que iria ler (provavelmente apenas em

«sobrevoo») mais um daqueles enésimos textos apócrifos e totalmente cinzentos sobre uma atividade que, como é referido pelo próprio autor, muitas vezes é considerada como exigindo «pouco esforço intelectual, uma tarefa para indivíduos cheios de lábia que se desfazem em cumprimentos efusivos e fazem da bajulação e do sorriso fácil um modo de vida» (a página da citação é a número 12, se houver dúvidas).

Mas muito para além de ser simplesmente um livro sobre vendas, este é realmente um livro diferente, onde o ato de vender, em vez de ser tratado como «um domínio onde a intrujice e o embuste assumem o protagonismo», é pelo contrário «um mundo (...) onde a honestidade, a integridade e a transparência surgem, muitas vezes, como o único caminho possível». Um mundo onde, afinal, o ato de vender se revela num jogo leal de permuta de sentidos em que todos «persuadimos, convencemos e influenciamos os outros no sentido de os levar a renunciar a algo que possuem em troca do que nós temos para lhes oferecer».

Esse é o verdadeiro sentido da ideia da «Venda de Carácter Não Comercial»: transformar a nossa mensagem numa ponte de significados que vai de mim para o outro e que convida a retornos voluntários; impregnar a nossa mensagem com o elixir da influência íntegra, de modo a gerar um «fluxo» a dois universos e não calcorrear um percurso de um só caminho, lavrando a fantasia de uma reciprocidade nunca autenticamente partilhada.

É justamente neste jogo de cumplicidades conscientes e voluntárias que se funda a grandeza do ato de vender, e a genuinidade do seu singular encantamento. ©



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

Decreto-lei 92/2014, «Diário da República» 117, Série I, de 20 de junho de 2014, Ministério da Educação e Ciência

Estabelece o regime jurídico das escolas profissionais privadas e públicas, no âmbito do ensino não superior, regulando a sua criação, a organização e o funcionamento, bem como a tutela e a fiscalização do Estado sobre as mesmas.

Lei 35/2014, «Diário da República» 117, Série I, de 20 de junho de 2014, Assembleia da República

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Resolução do Conselho de Ministros 40/2014, «Diário da República» 120, Série I, de 25 de junho de 2014, Presidência do Conselho de Ministros
Aprova um regime excepcional de dispensa de serviço público dos trabalhadores da Administração Pública que cumulativamente detenham a qualidade de bombeiro voluntário, quando sejam chamados pelo res-

petivo corpo de bombeiros para combater um incêndio florestal.

Resolução do Conselho de Ministros 43/2014, «Diário da República» 122, Série I, de 27 de junho de 2014, Presidência do Conselho de Ministros
Procede à primeira alteração à Resolução do Conselho de Ministros 90/2012, de 31 de outubro, que define os critérios mínimos, necessários e cumulativos a observar no procedimento para a emissão de portaria de extensão.

Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

Comentário

O destaque vai para a publicação da Lei do Trabalho em Funções Públicas, que corresponde no essencial ao Código do Trabalho para os trabalhadores da administração pública.

Texto: Carlos Antunes



TIAGO ALVES RIBEIRO

Uma fonte de equilíbrio

Texto: Ana Leonor Martins



Tiago Alves Ribeiro é 'partner' da empresa de tecnologia criativa GEMA e da Oneway Group, que criou em 2006. «Têm um ADN muito semelhante», diz o responsável. «Há sete anos começámos a desenvolver projetos comuns, como as ativações de marca, que correram excepcionalmente bem, e a empatia entre as pessoas foi natural e imediata. Rapidamente começámos a trabalhar de forma regular, como se nunca tivesse sido de outra maneira», recorda. «A nossa entrada oficial na GEMA foi rápida e numa fase embrionária de ambas as empresas, pelo que temos crescido juntos até agora. A GEMA apostou em vertentes muito interessantes e complementares, como a tecnologia, a inovação, a criatividade e a qualidade do seu capital humano. Esta abordagem deu-nos a vantagem e a singularidade de que precisávamos para criarmos projetos únicos, para crescermos no mercado português e mais tarde internacionalmente, criando as oportunidades que nos levaram a abrir agências no Brasil, em Angola, no Reino Unido e nos Estados Unidos», salienta.

Para além da criação da Oneway Group e de se ter tornado 'partner' da GEMA em 2007, em 2013 Tiago criou a agência de ativação PITCH. «Gosto também de investir em sectores de atividade diferentes da minha área profissional», revela. O seu percurso académico pautou-se pela diversidade. Começou os estudos no Liceu Francês, mais tarde estudou em Nova Iorque, no New York Institute of Technology, e de volta a Portugal passou pelo Instituto Superior de Comunicação Empresarial (ISCEM). «A minha formação abraça diferentes áreas de gestão e comunicação, 'marketing', publicidade e relações públicas», partilha.

O que mais atrai o empreendedor na sua atividade é «todo o processo criativo, seja para a Nike no Brasil, para a Coca-Cola na Turquia, para a FIFA no Mundial, ou marcas nacionais fantásticas com os quais trabalhamos há muitos anos», realça. «Os nossos projetos implicam um envolvimento muito humano, quer por parte da equipa, quer por parte dos clientes. Trabalhamos mundialmente, com culturas e experiências muito diferentes das nossas. E a liberdade de poder pensar, trabalhar com ideias e sentir que estamos a construir algo em conjunto com as marcas e os projetos que desenvolvemos é um processo muito gratificante.»

Não obstante todo o prazer que retira da profissão, Tiago Alves Ribeiro não dispensa a prática de desporto. Reconhece que «nem sempre é fácil conciliar os 'hobbies' com o volume de trabalho e o gosto de continuar a empreender, mas acaba por fazer parte de uma gestão diária ou anual e esses momentos representam uma fonte de equilíbrio importante para o campo profissional». Explica porquê: «O 'crossfit' ajuda-me a estar bem fisicamente e tem efeitos mentais imediatos, aumentando a minha capacidade para lidar com os excessos típicos desta área. Os desportos com que mais me identifico, e que possam ser

mais radicais por definição, acabam por ser reflexo do risco que corremos como empreendedores e com decisões de investimento em mercados internacionais, mesmo em fases menos promissoras. Já as viagens, de trabalho ou de lazer, oferecem toda uma vertente de exploração da diferenciação que me permite ter mais capacidade para inovar e adaptar aos mercados onde vamos atuar. Mas a família e os amigos são de longe os fatores mais importantes na minha vida e pelos quais repensaria qualquer um dos restantes.»

Crossfit «Há mais de dois anos que faço 'crossfit' diariamente com um 'personal trainer'. O que começou por ser um desafio saudável entre dois grandes amigos acabou por se tornar parte da minha rotina diária. Ao contrário da maioria dos desportos deste género, o 'crossfit' tem um lado muito natural e consiste numa série de exercícios funcionais, originados pelo cruzamento de várias técnicas mundialmente reconhecidas, que combinam 'o melhor dos mundos' para criar um atleta de exceção. Na prática, são desafios diários que nos fazem evoluir sem recurso a máquinas ou produtos e nos dão força e resistência sem transformar o corpo. Gosto imenso dos WOD's ['workout of the day'], da competição saudável entre amigos e de nunca ter feito um treino igual nestes dois anos.»

Desportos radicais «Os desportos radicais sempre fizeram parte da minha vida e refletem o meu gosto em ser desafiado e o prazer de arriscar. Apesar de serem pontuais, estão presentes na minha vida ao longo do ano. O desporto que faço desde que nasci, sem nunca ter falhado um ano e pelo qual sou realmente apaixonado, é o 'ski' na neve. Anualmente organizo uma viagem, com 10 dos meus melhores amigos, e da qual não abdicó. Gosto de tudo o que este desporto envolve, e o facto de o praticar há muitos anos dá-me liberdade para arriscar bastante mais. No verão faço 'wakeboard', desporto que pratico quase desde que apareceu. Os desportos motorizados acabaram por também fazer parte da minha vida, nas suas mais diversas formas, tendo corrido de mota em todo o terreno durante muitos anos.»

Viagens «Foi-me dada a conhecer desde cedo a importância de viajar e de conhecer novos mundos. Tive a sorte de o ter feito ao longo de toda a vida e de ainda o fazer, apesar de hoje em dia a maioria das minhas viagens serem profissionais. Gosto imenso de conhecer novos países, cidades, culturas e pessoas, e aproveito para potenciar essas experiências nos projetos de que faço parte. A nível de trabalho acredito que as viagens me ajudam a pensar globalmente e a não ter tantos vícios. Este ano fui várias vezes ao Qatar e ao Dubai. Estes países, de que gosto bastante por serem diferentes, obrigam-nos a desconstruir o que temos pré-formatado e desafiam-nos a agir de acordo com os seus hábitos e costumes. A nível pessoal, gosto muito de viagens com família e amigos, que envolvam experiências e atividades físicas.» ©

MEMORIAL

Com alma do Mediterrâneo

Texto: Irina Pedro Fotos: Memorial

Em pleno Paço da Boa Nova, em Leça da Palmeira, a vista inebriante cria o cenário perfeito para o restaurante Memorial. Aberto desde março deste ano, é já um espaço de referência no Porto. Mas o cartão de visita é a cozinha mediterrânica que oferece. A frescura e os sabores marítimos, sinais vivos da cultura do Mediterrâneo, são a alma da gastronomia do Memorial e dão origem a receitas criativas e surpreendentes.

A inspiração na gastronomia tradicional portuguesa está patente em várias propostas da ementa principal, que incluem o habitual bacalhau, aqui à Memorial, açorda de marisco, lombo de salmão grelhado, polvo no forno ou cataplana de peixe fresco. Nas carnes, para além dos bifes, as propostas passam por «miminhos» de boi laminados com abacaxi e redução de vinho do Porto, naco de vitela à Mirandesa ou peito de frango



grelhado com laranja e mel. Aos domingos servem também cozido de carnes e cabrito assado no forno. Mas as especialidades do Memorial são o mexilhão galego com molho à Bulhão Pato e batata frita, francesinha vegetariana, bacalhau confitado com broa e a paelha à Memorial. Há ainda 'risottos', pastas e saladas. Diariamente, pode ainda contar-se com as «Sugestões do Chefe» e com um prato surpresa que consiste numa combinação dos melhores produtos frescos da época. E para o final, o difícil vai ser escolher entre as diversas sobremesas caseiras, como a tarte de queijo fresco com frutos silvestres, o 'molotoff' com ovos moles ou leite-creme queimado.

Para os apreciadores de petiscos, ainda mais apetecíveis nos dias quentes de verão, também existe uma vasta oferta, desde os frios (como misto de enchidos, queijos ou salmão fumado com 'ricotte' e cebolinho) aos quentes (alheira com migas de broa e ovo de codorniz, 'capresa' gratinada, gambas ao alho, pimentos

SMART FORTWO E FORFOUR

A nova geração smart

Texto: Irina Pedro

Só vão estar disponíveis no mercado europeu em novembro, mas já foram apresentados em Berlim. Nos novos smart fortwo e forfour, para além das melhorias técnicas e de funcionalidade, a aposta foi também para um expressivo 'design', sustentado em cores vivas (como o ousado cor de laranja metalizado). O smart fortwo está mais confortável e o smart forfour de quatro lugares tem como grande novidade o motor traseiro. Os motores tecnologicamente avançados, de três cilindros, asseguram uma potência de 60 cavalos (cv), 71 cv e 90 cv, enquanto a transmissão é conseguida através de uma caixa manual de cinco velocidades ou pela caixa automática de dupla embraiagem, outra das grandes novidades anunciadas.

Como membros da mesma família, o smart fortwo e o smart forfour têm idênticas funcionalidades de 'design', como os faróis, a grelha do radiador à frente e a icónica célula de segurança em 'tridion', e ambos os veículos estão equipados com motores atrás, tornando-os particularmente ágeis no trânsito urbano, graças também ao comprimento mínimo e ao elevado ângulo de viragem. No fundo, é este o principal «cartão de visita» de um smart; carro citadino e extremamente prático.

Já as três linhas de equipamento – «passion», «prime» e «proxy» – e um conjunto de itens opcionais vão permitir personalizar cada fortwo ou forfour à imagem do seu condutor. Mas na versão de base os dois modelos oferecem um conjunto global de funcionalidades de segurança e conforto, que incluem por exemplo luzes LED de condução diurna, 'cruise control' com limitador, indicador de temperatura exterior com aviso de gelo, painel de instrumentos com visor LCD monocromático e computador de bordo. O preço do smart fortwo com motor de 52 kW será inferior a 11 mil euros, enquanto o smart forfour custará mais mil, com o mesmo motor. ©

<https://www2.smart.com/pt/>



© smart



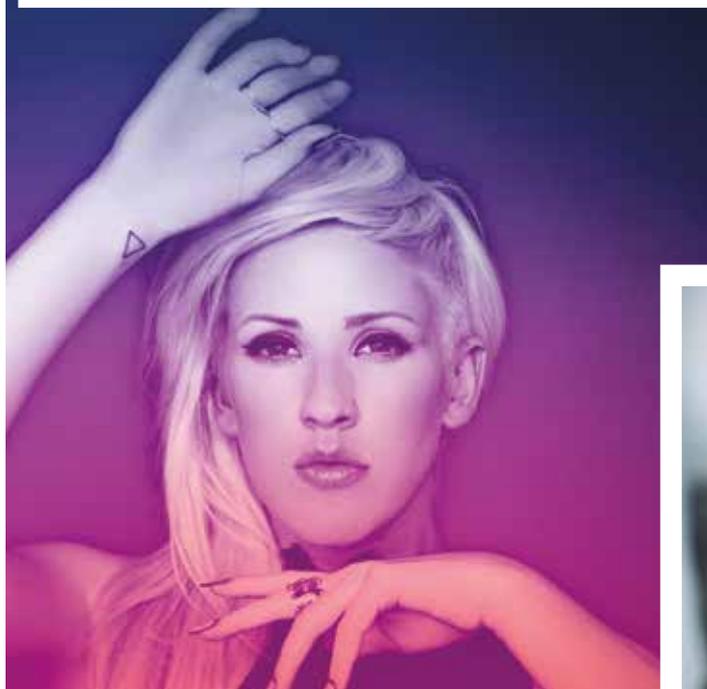
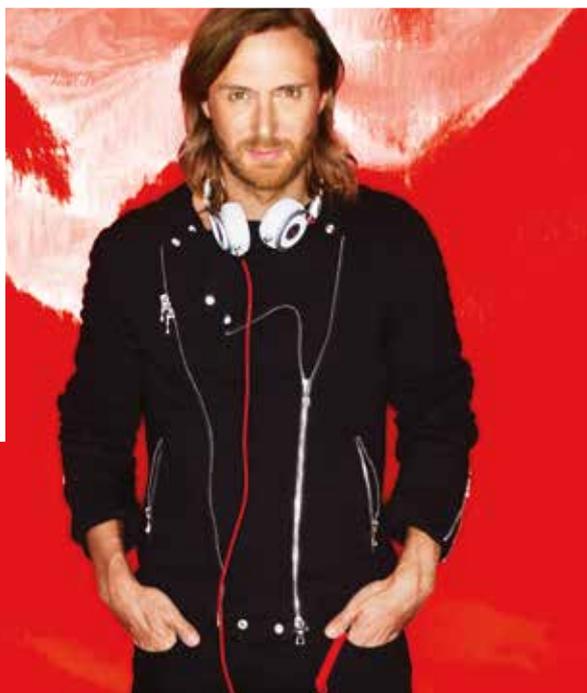
'padrón' e 'revuelto' de cogumelos com grelos são apenas algumas das propostas), passando por um menu de tapas.

À irresistível ementa alia-se uma decoração elegante e cuidada. O espaço, com assinatura do conceituado 'designer' Paulo Lobo, divide-se em três áreas distintas que permitem diferentes experiências, as quais acabam por se complementar. A primeira sala oferece uma vista deslumbrante, com o mar no horizonte. O convite é para descontrair e saborear um 'cocktail' ou um 'gin'. Uma das mais recentes apostas da carta do Memorial é o alentejano Gin Sharish. Na sala ao lado, com uma decoração artesanal e rústica, a atenção foca-se no prato. E para quem quiser prolongar a experiência do restaurante, o convite estende-se à Mercaria, com venda de produtos certificados, utilizados na cozinha do Memorial. ©

Informações e reservas: 222 430 527/ 222 430 528;
geral@memorial.com.pt

► **Edição 18 do «MEO Sudoeste»** Agosto já se tornou sinónimo de MEO Sudoeste. E que melhor local para aliar música e férias do que a Zambujeira do Mar, no Alentejo?! A Herdade da Casa Branca volta a receber o incontornável festival de música, que este ano atinge a maioridade. A edição 18 realiza-se entre seis e 10 de agosto. Como habitualmente, há uma espécie de dia zero, em que é feita a receção ao campista, contando com alguns dos melhores DJs da atualidade. Dimitri Vegas & Like Mike, Martin Garrix, Jay Hardway e Pedro Cazanova vão animar a abertura do festival. No dia sete o elenco é de luxo no Palco MEO, com Hardwell, Ellie Goulding, John Newman e Tom Odell. No Moche Room vão atuar, por exemplo, os portugueses Miguel Araújo e DJ Riot. Gentlam, Sebastian Ingrassio, 5-30, B4 estão no alinhamento do palco principal para o dia oito, seguindo-se no dia nove Jamie Cullum, Seu Jorge e Sela Shue e Alesso. No dia de encerramento, o dia D, D de descontração, diversão, domingo e DJs, a aposta é para nomes incontornáveis da pista de dança, e David Guetta não podia deixar de fazer parte do cartaz.

De 6 a 10 de agosto, Zambujeira do Mar



➔ **Seu Jorge no Porto** Nasceu em 1970, em Belford Roxo, no Rio de Janeiro, e é músico da cabeça aos pés. Seu Jorge, cantor, compositor, instrumentalista, produtor e ator, vai apresentar-se ao vivo no Queimódromo, no Parque da Cidade do Porto. Define-se como cantor e compositor popular, que gosta de inúmeros gêneros musicais, mas cujo fundamento é o samba, e tem protagonizado uma carreira internacional brilhante. Em Portugal tem uma legião de fãs que faz dele um dos artistas brasileiros mais ouvidos e reconhecidos por cá. Depois de em 2013 ter realizado uma 'tourné' em Portugal, com três espetáculos esgotados, promete agora novas surpresas. Canções como «Burguesinha», «Mina do Condomínio» ou «Amiga da Minha Mulher» tornaram-se já verdadeiros hinos à música popular brasileira e farão parte do alinhamento de um concerto perfeito para uma noite quente de verão.

8 de agosto, Parque da Cidade do Porto



➔ **Disaster movie** A 21 de agosto, estreia nas salas de cinema portuguesas «Dentro da Tempestade» («Into the Storm», no título original), um 'disaster movie' realizado por Steven Quale e produzido por Todd Garner, com argumento de John Swetnam. Num único dia, a cidade de Silverton é devastada por um violentíssimo ataque de tornados sem precedentes, com os especialistas a preverem que o pior ainda está para vir. Enquanto a maioria das pessoas procura abrigo, os caçadores de tempestades correm em direção ao vórtice do tornado à procura da oportunidade de uma vida. Visto através dos olhos e das lentes de caçadores profissionais de tempestades, audaciosos amadores em busca de emoção e corajosos habitantes da cidade, «Dentro da Tempestade» coloca os espetadores no centro do furacão.

Estreia a 21 de agosto



➔ **Sandro William Junqueira** Terceiro romance de um autor nascido na Rodésia e radicado em Portimão. Depois de «O Caderno do Algoz» e «Um Piano para Cavalos Altos», Sandro William Junqueira volta a seduzir os leitores, desta vez com «No Céu Não Há Limões», um romance de gosto agridoce, lírico e página a página capaz de causar o maior desassossego. Um mundo em guerra, com o Norte rico e o Sul pobre. Os habitantes do Sul tentam a todo o custo aceder ao bem-estar dos do Norte, e estes querem conservar a riqueza. Tudo se questiona, num livro sem respostas, porque só os leitores as poderão encontrar após a leitura.

«No Céu Não Há Limões», ed. Caminho

➔ **Richard Ford** «Contarei em primeiro lugar a história do assalto à mão armada que os nossos pais cometeram.» Podia ser um filho dos famosos Bonnie e Clyde o autor do relato de «Canadá», que começa com esta frase. Mas não, é Richard Ford, um dos mais importantes ficcionistas norte-americanos, vencedor do «Prémio Pulitzer». Uma epopeia sobre a família e as segundas oportunidades, escrita sem lirismos, de forma frugal e dando sempre a sensação de que o autor vai contando as coisas a partir do coração.

«Canadá», ed. Porto Editora

➔ **Paul Theroux** Autor de alguns dos melhores livros de viagens das últimas décadas, o norte-americano Paul Theroux começa este seu «último safari» na Cidade do Cabo, pensando em chegar ao Norte de África. Mas após visitar Angola decide interromper o percurso ascendente. Experiências-limite, desilusão com a decadência, a colonização e o materialismo ocidental, a corrupção sempre presente e a perda de comunhão dos povos com a natureza, tudo isso acaba por fazer com que para o autor esta seja a última viagem pelo Continente Negro. É mesmo, como no título, «O Último Comboio para a Zona Verde».

«O Último Comboio para a Zona Verde», ed. Quetzal

Textos: ALM/MSA



INSPIRADO NO COCKPIT DOS AVIÕES

O BR 03-94 Carbon Orange é uma das mais recentes novidades da Bell & Ross. Inspirado nos instrumentos do 'cockpit' dos aviões, este modelo possui um cronógrafo de fácil leitura e cores contrastantes: preto, branco e cor de laranja. Com 42 milímetros de diâmetro e um movimento mecânico automático ETA 2894, respeita a importância que a legibilidade dos instrumentos de bordo representa na aeronáutica. E as cores seguem esta lógica, pois são predominantes num 'cockpit': preto mate devido às suas propriedades antirreflexo, branco pela sua extrema legibilidade e cor de laranja, reservada à informação essencial. O BR 03-94 Carbon Orange foi criado especificamente para profissionais que trabalham em condições extremas e que por isso exigem uma legibilidade ótima em qualquer circunstância.



SOM EM TODO O LADO

A Conceptronic lançou um novo modelo de colunas Bluetooth HiFi compatíveis não só com qualquer telefone ou 'tablet' que integre com esta tecnologia mas também com diferentes computadores portáteis ou dispositivos com entrada USB. De fácil transporte, leves e com uma bateria de grande autonomia, a nova Conceptronic Action Speaker garante qualidade onde quer que esteja. Apesar da sua pequena dimensão, permite controlar as músicas diretamente nas colunas, sem ter de se mexer no telemóvel ou no leitor de áudio emparelhado.



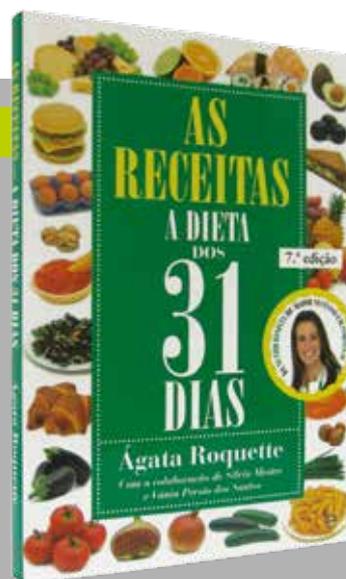
MEDALHA DE OURO

O Esporão Reserva Tinto 2011 foi distinguido com medalha de ouro na «International Wines & Spirits Competition». Milhares de vinhos provenientes de mais de 90 países foram submetidos a prova por um painel de júri que atribuiu o ouro a este Esporão Reserva, um vinho «de cor profunda e aromas a fruta madura atrativos», que se apresenta complexo com «taninos sólidos e discretos toques de madeira confirmando uma produção inteligente». Este vinho, um clássico alentejano, comprova a consistência e o caráter típico do 'terroir' singular proporcionado pela Herdade do Esporão e tem no rótulo a reprodução de uma obra original do 'designer' português Felipe Oliveira Baptista, que se inspirou nas paisagens alentejanas.



EMAGRECER SEM SACRIFÍCIOS

O verão é tradicionalmente a época em que as pessoas mais se preocupam com a sua silhueta. Para quem procura perder um quilos, o livro da nutricionista Ágata Roquette «As Receitas – A Dieta dos 31 Dias» pode ser uma ajuda preciosa. Depois do enorme sucesso de «A Dieta dos 31 Dias», com mais de 100 mil exemplares vendidos em Portugal, Ágata Roquette propõe um livro com mais de 250 receitas para quem quer emagrecer sem sacrifícios. São muitas as opções sugeridas, para o pequeno-almoço, os lanches da manhã e da tarde, o almoço e o jantar, divididos entre as quatro fases desta dieta; dos 15 dias iniciais em que os hidratos de carbono são proibidos à fase da manutenção. Inclui ainda receitas vegetarianas, sobremesas e sugestões de bebidas para desintoxicar o corpo.



SMARTPHONE COM PROCESSADOR 4I

A Wiko tem um novo 'smartphone' 4G, com um processador NVIDIA Tegra 4i Quad Core e ecrã de 4,7 polegadas com Corning Gorilla Glass 2. O Wiko Wax é o único no mercado a integrar o processador Tegra 4i de quatro núcleos da NVIDIA, um CPU que funciona a 1.7 GHz e que é apoiado por um GB de memória RAM, para assegurar resposta às mais exigentes necessidades de processamento. O WAX vem equipado com o TegraZone pré-instalado e garante segundo a marca uma qualidade gráfica impressionante. Para além disto, a variável SMP da arquitetura NVIDIA oferece uma função de poupança de bateria.



COMPANHEIRO DO DIA A DIA

A Toshiba apresentou a sua mais recente gama de 'tablets' com Windows 8.1 – o Encore 2 WT10-A, de 10,1 polegadas, e o Encore 2 WT8-B, de oito polegadas. Com novas funcionalidades e novos designs, estes 'tablets' vêm equipados com processador Intel Atom 'quad-core', garantindo arranque e navegação mais rápidos. Para quem pretenda maior versatilidade, o fino e elegante Encore 2 WT10-A de 10,1 polegadas é o ideal. O ecrã de maior dimensão é mais brilhante, nítido e mais envolvente, enquanto dois GB de memória estão incluídos para um desempenho mais suave e repleto de funcionalidades. Para os que necessitam de maior mobilidade, o elegante Encore 2 WT8-B de oito polegadas é o mais indicado, pois está otimizado para utilização vertical.



Textos: Irina Pedro

One size doesn't fit all

Li recentemente uma notícia que me chamou a atenção – sobre a penalização da mendicidade na Noruega. E chamou-me a atenção por dois motivos: primeiro porque já estive no país e se me perguntarem se vi algum mendigo atrevere-me-ia a responder que não (e não visitei só os fiordes, também estive em Oslo); depois, e principalmente, porque a ideia que tenho da Noruega é a de que se trata de um dos países mais desenvolvidos da Europa, com um Estado Social forte e leis progressistas (para além de ter voltado a ser considerado, segundo o relatório do desenvolvimento humano da ONU, o país mais rico do mundo e um dos melhores para se viver, com menos pobreza e desigualdades sociais). Assim, partiria do princípio de que estariam mais interessados em incluir do que em excluir.

Daí a minha estranheza, não estava a ver a Noruega como o tipo de país em que se achasse que era criminalizando os sem-abrigo que se combatia este problema social. Aliás, penalizar como? Com multas? E como se espera que consigam pagar? Ou prendendo estas pessoas como se fossem criminosas? É que pedir não é o mesmo que roubar... Mas continuando a ler a notícia percebe-se que não é bem a mendicidade que se quer punir. E não serão propriamente os noruegueses os afectados por esta proibição. A medida, para além de ter sido anunciada com a promessa de mais apoio à reinserção de toxicodependentes e à expansão da habitação social, recairá mais sobre os estrangeiros indocumentados. Ora, isto levanta outra questão, que se agudizou com a abertura das fronteiras, mas não me parece que este tipo de leis ajude a resolver.

Seja como for, a criminalização da mendicidade não é de agora. A tendência vem dos Estados Unidos mas a Europa não tardou muito a segui-la. E como a crise que tem afectado o velho continente tem semeado cada vez mais pobreza, há cada vez mais pessoas sem-abrigo. Só que depois mistura-se tudo. Num exemplo dado na notícia do jornal «Público» referia-se o caso da Câmara de Madrid, que aprovou no ano passado um modelo em que se pune com multa de 750 a três mil euros quem pedir esmola à porta de um centro comercial, acampe, faça malabarismo ou solicite serviços sexuais no espaço público, cuspa ou atire papéis para o chão, ofereça folhetos nos semáforos, perturbe os vizinhos, regue plantas, alimente ou dê banho a cães na rua. Que raio de mixórdia!

Pôr isto tudo no mesmo saco para mim não faz sentido nenhum, até porque ser sem-abrigo, pelo menos na maioria dos casos, acho, não é uma escolha, mas o resultado de uma série de acontecimentos que muitas vezes fogem totalmente ao controlo da pessoa. É que nem todos os que estão nesta situação são bêbados ou toxicodependentes. A crise fez com que muitas pessoas perdessem a casa e se não tiverem família a quem recorrer as alternativas não serão muitas. Se calhar, várias dessas pessoas são mais parecidas connosco do que podemos (ou queremos) imaginar.

Tentar tirar as pessoas da rua faz todo o sentido, claro, mas em princípio surtirá mais efeito usar estratégias de integração ao invés de tratá-las, só pelo facto de não terem casa, como criminosos. Também os haverá, mas não se pode «aviar tudo pela mesma bitola». Ou seja, 'one size doesn't fit all'. ©



© Vitor Cordeiro

3.ª EDIÇÃO



TOTAL TRAINING CONFERENCE 2014

FOCO NA EFICÁCIA E NO RETORNO

15 Outubro 2014

SANA Malhoa Hotel - Lisboa



**FORMAÇÃO: QUAL O SEU REAL VALOR E IMPACTO
NA MELHORIA DA PERFORMANCE**



**MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM
..... PORQUE O SEU INVESTIMENTO TEM QUE
TER RETORNO**

NOVIDADE 2014

**ESPAÇO
WORLD
CAFÉ**

Para mais informações

www.totaltraining.ife.pt

PATROCINADOR PLATINIUM

ORACLE

PATROCINADOR GOLD

talentia
Software

ORGANIZAÇÃO





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