


D&F DIRIGIR FORMAR

gestores e formadores

11

abril a junho 2015




LIDERANÇA
E MOTIVAÇÃO
DE EQUIPAS

SEPARATA
Acha que sabe delegar?

ISSN 2182-7532 3€

 GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE,
EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL

 INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

A janela que lhe abre portas.

Apoios à contratação, criação do próprio emprego e empreendedorismo, ofertas de emprego, estágios, formação profissional, integração de pessoas com deficiência e incapacidade. É tudo isto e muito mais, o que pode esperar quem bate a uma das nossas muitas portas, em todo o país. Porque, sempre que precisar, o IEFP estará cá para o ajudar. Perto de si.

www.iefp.pt



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Estamos perto de si

FICHA TÉCNICA

PROPRIEDADE Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

DIRETOR Jorge Gaspar

RESPONSÁVEL EDITORIAL
Maria Fernanda Gonçalves

COORDENADORA
Lídia Spencer Branco

COLABORADORES Ana M. Passos, Ana Teresa Penim, António Caetano, Arménio Rego, Eteberto Costa, Fernando Ferreira, Gisela Nunes, João Alberto Catalão, João Godinho Soares, Luís Martins, Mário Ceitil, Miguel Pina Cunha, Nelson Ramalho, Nuno Gama de Oliveira Pinto, Ruben Eiras, Susana C. Santos, Vanda Vieira, Vitalino José Santos.

REVISÃO Laurinda Brandão

ILUSTRAÇÕES Opticreative®

REDAÇÃO E ASSINATURAS
Gabinete de Comunicação e Relações Externas
Revista *DIRIGIR&FORMAR*
Tel.: 21 861 41 00
Ext.: 662342 e 662106
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa
e-mail: dirigir&formar@iefp.pt

DATA DE PUBLICAÇÃO junho 2015

PERIODICIDADE 4 números/ano

CONCEÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO
Opticreative®
Tel.: 218 289 662
geral@opticreative.pt

CAPA Opticreative®

IMPRESSÃO LIDERGRAF Sustainable Printing

TIRAGEM 20 000 exemplares

CONDIÇÕES DE ASSINATURA
Enviar carta ou *email* com nome completo, data de nascimento, morada, profissão e/ou cargo, empresa onde trabalha e respetiva área de atividade para:
Rua de Xabregas, n.º 52 - 1949-003 Lisboa
NOTADA NO ICS

REGISTO
Anotada na Entidade Reguladora para a Comunicação Social

DEPÓSITO LEGAL 348445/12

ISSN 2182-7532

Todos os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores, não coincidindo necessariamente com as opiniões do Conselho Diretivo do IEFP. É permitida a reprodução dos artigos publicados, para fins não comerciais, desde que indicada a fonte e informada a Revista.

NOTA
Os artigos constantes da presente edição da Revista foram escritos entre Abril e Maio de 2015.

TEMA DE CAPA

- 03** Liderança e motivação:
explorando caminhos no contexto português
- 12** Gestão de talentos e equipas de alta *performance*
- 17** Novos desafios na gestão de pessoas
- 20** Queremos continuar a ser um *great place to be*
- 26** ABC do conflito



PONTO DE VISTA

Em Foco

- 32** Comunicação e trabalho em equipa
- 40** Liderar para oportunidades empreendedoras

Radar Global

- 46** Bússola Geopolítica e Banco de Ideias Verdes



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Temas de Gestão

- 48** «A importância de um plano de comunicação interna – menos é mais!»

Temas de Formação

- 52** Aprendizagem ao longo da vida: conceito e políticas
- 58** Liderar, motivar e comunicar com o Skype



PÁGINA INSTITUCIONAL

- 62** Apoios à criação de emprego



EUROPA EM NOTÍCIAS

- 68** Euroflash



DIVULGAÇÃO

Breves

- 70** Novo instrumento para as PME apoiar liderança em tecnologias industriais
- 71** Fundos estruturais apoiam emprego e inclusão social
- 72** Livros a ler



EDITORIAL

Liderar e motivar equipas é fundamental para aumentar a competitividade de uma empresa e o bom desempenho de qualquer organização.

Um bom líder, mais do que gerir um grupo de pessoas, tem de desenvolver uma equipa de trabalho que se sinta inspirada e motivada. E, para poder motivar os outros, tem ele próprio de se sentir motivado para liderar. Obviamente que só essa motivação não basta, é necessário que o líder detenha as competências apropriadas e que esteja empenhado num desenvolvimento contínuo das suas capacidades.

Neste processo muitas são as questões que se colocam: como criar um sentimento de equipa? Como implementar uma cultura de disciplina coletiva, dedicação e profissionalismo?

Quando se refere «líder» quer dizer-se «líderes», porque a implementação de uma estratégia de sucesso que assegure a sustentabilidade organizacional requer a intervenção ativa não só dos líderes de topo mas também das chefias intermédias e de primeira linha.

Mais do que transmissores de instruções, têm de ser capazes de dar sentido aos acontecimentos e eventos diários, interpretá-los à luz da estratégia organizacional que têm de concretizar e resolver problemas não antecipados gerando soluções congruentes com essa estratégia.

A um bom líder não basta ser tecnicamente competente. A liderança, em diferentes níveis, requer quatro núcleos de competências: técnicas (lidar eficazmente com «coisas» e com «tecnologias»); sociais (desenvolver relacionamentos sociais frutuozos e criar organizações exigentes e humanizadas); concetuais (pensar a



organização como um todo holístico e a sua presença no mercado para lá do presente); de liderança pessoal (gerir devidamente a vida pessoal e compreender como os comportamentos próprios podem melhorar ou piorar a organização).

«Acha que sabe delegar?» é o tema da Separata onde, através da aplicação de um questionário, cada líder encontra indicadores de como pode potenciar a sua liderança e a autonomia da sua equipa, não perdendo de vista o pressuposto de que delegar não é abdicar da tarefa em causa e, muito menos, desresponsabilizar-se dos resultados que vierem a ser alcançados.

«O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipa ganha campeonatos.»

Jorge Gaspar



LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: EXPLORANDO CAMINHOS NO CONTEXTO PORTUGUÊS

Por: Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha - Universidade de Aveiro: Nova School of Business and Economics
Fotografias e ilustrações: Opticreative®

Liderança e motivação são duas faces da mesma moeda. Não há boa liderança se os liderados não forem motivados e empenhados. Esta verdade *lapalissiana* está, porém, envolta em inúmeras incertezas: (1) diferentes líderes podem motivar de modos diferentes; (2) os liderados estão motivados por razões diferentes; (3) diferentes situações e contextos geram diferentes motivações e requerem diferentes

abordagens de liderança. Ou seja: a boa liderança é a que motiva os liderados, mas as vias motivadoras são complexas. Neste texto damos conta de algumas pistas que ajudem os líderes a enfrentarem esta complexidade. Apontamos reflexões e orientações para a ação que poderão aumentar as possibilidades de um líder ser mais motivador, isto é, mobilizador das energias dos liderados

Introdução

Boa liderança requer capacidade de motivar os liderados. Naturalmente, esta motivação pode ser canalizada para as mais virtuosas realizações ou para as mais perversas. Hitler foi um poderoso motivador. E era carismático. Outros líderes «motivam» de tal modo os liderados que estes sacrificam as suas vidas em prol da causa e do líder (carismático). Não é esse tipo de «motivação» que pretendemos aqui discutir. Interessa-nos a liderança que motiva os liderados para trabalharem em prol de causas e objetivos meritórios e moralmente aceitáveis.

O nosso foco orienta-se para as organizações com fins lucrativos, embora a maioria das temáticas e orientações aqui abordadas seja aplicável a líderes de organizações sem fins lucrativos. O texto começa por dar conta de seis fontes motivacionais, enfatizando que os humanos estão motivados quando as organizações lhes permitem satisfazer essas seis necessidades. Argumentamos, depois, que a ativação desses seis fatores motivadores requer que os líderes detenham mais do que competências técnicas. Discutimos, então, algumas particularidades do contexto português que dificultam a ativação desses fatores. E concluímos com diversas linhas de orientação que podem ajudar os líderes a mobilizarem as energias dos colaboradores.

Seis fontes motivacionais

Seis grandes fatores mobilizam os esforços das pessoas. Estão relacionados entre si e influenciam-se mutuamente. Mas podem existir separadamente.



Primeiro fator: as pessoas pretendem adquirir bens e serviços que lhes permitem alcançar maior bem-estar. Quase todos valorizamos as possibilidades de adquirir um melhor automóvel, fazer uma refeição no restaurante preferido, viajar, financiar os estudos dos nossos filhos, comprar uma casa melhor num espaço prestigiado e melhorar o nosso nível de bem-estar material. Esta necessidade é satisfeita sobretudo através da compensação financeira e dos benefícios que as organizações facultam. Naturalmente, a nossa satisfação com essas «recompensas» depende do grau em que são justas. Se nos empenhamos arduamente no trabalho e obtemos bons resultados, mas a organização nos concede tratamento igual ao que faculty aos menos empenhados, a nossa satisfação declina e a nossa motivação tende a decair.



Segundo fator: as pessoas pretendem desenvolver relacionamentos sociais positivos. Gostam de pertencer a coletivos organizacionais que as valorizam e nos quais impera um clima de confiança e justiça. Um salário superior numa organização que é um «ninho de víboras» raramente impele alguém a abandonar uma organização com clima social saudável – exceto se o salário atual for de tal modo baixo que não permite a satisfação de necessidades fundamentais.



Terceiro fator: as pessoas apreciam a possibilidade de fazerem uso do seu potencial, desenvolver competências e capacidades e explorar o mundo que as rodeia. As organizações podem acalantar essa motivação através de várias medidas: 1) permitindo que os colaboradores aprendam e se desenvolvam; 2) criando condições para que as pessoas façam uso das suas melhores competências e desenvolvam o seu potencial.

Quarto fator: as pessoas gostam de se sentir seguras. Essa segurança pode ser facultada por diversas condições, que as pessoas avaliam mediante a resposta a questões como: 1) Posso confiar nos meus chefes e nos meus colegas? 2) Sou tratado/a



com justiça? 3) Os processos e procedimentos são transparentes? 4) Posso expressar o que penso, ajudar e pedir ajuda sem que daí advinhem riscos para a minha carreira e a minha identidade?



Quinto fator: as pessoas gostam de sentir que controlam as suas vidas e que podem agir com sentido de autodeterminação. Esta necessidade pode ser satisfeita quando diversas condições são satisfeitas, designadamente: 1) Os colaboradores dispõem de suficiente autonomia para realizarem o trabalho; 2) Podem conciliar o trabalho com as suas responsabilidades familiares e comunitárias. Ou seja: a necessidade de autodeterminação é satisfeita quando as pessoas sentem que são

donas dos seus destinos e são tratadas como adultas – e não como «recursos» descartáveis ou «crianças».



Sexto fator: as pessoas pretendem realizar trabalho com significado para as suas vidas. Gostam de sentir que trabalham em prol de algo que é útil para os outros, dentro ou fora da organização. Gostam de trabalhar em prol de um propósito nobre. As pessoas satisfazem esta necessidade quando respondem favoravelmente a questões como: 1) O meu trabalho tem significado para mim? 2) Os deveres e as incumbências inerentes ao meu trabalho fazem sentido para mim? 3) Sinto-me com energia quando trabalho? 4) Na organização em que trabalho as pessoas movem-se em prol de uma causa comum? 5) Sinto que o meu trabalho é útil para melhorar a vida de outras pessoas? 6) Sinto que a minha organização é uma comunidade de pessoas que se respeitam e apoiam mutuamente? 7) O trabalho que realizo está de acordo com o que considero mais importante na vida?

O papel destes seis fatores é sinérgico. O resultado motivacional global não é simplesmente o fruto da soma dos seis fatores. Um fraco desempenho

da organização num fator diminui o efeito de outros fatores. E o bom desempenho num fator não compensa o mau desempenho noutros fatores. Por exemplo, uma organização que remunera bem e justamente os seus colaboradores pode ver o seu potencial motivador prejudicado se as pessoas não realizarem trabalho com significado ou desconfiarem umas das outras. Outro exemplo: uma organização que procura motivar os colaboradores pela via do significado do trabalho pode ver os seus intentos hipotecados se não adotar práticas salariais justas.

Importa compreender que estas necessidades não são perfilhadas do mesmo modo por todas as pessoas. Alguns colaboradores são menos orientados para a autodeterminação do que outros. Alguns valorizam mais o poder aquisitivo do que outros. Os propósitos de vida que cada um prossegue também são distintos. Por conseguinte, é necessário que a organização e os seus líderes estejam conscientes das especificidades de cada colaborador e permitam a cada um cumprir os seus desígnios – naturalmente num quadro de justiça e equidade. Mas, globalmente, o que importa considerar é que os líderes e as organizações apenas poderão mobilizar as energias das pessoas se ativarem os seis sistemas motivadores. O Quadro 1 facultará orientações sobre como as organizações podem atuar com esse intuito.

QUADRO 1

COMO ATIVAR OS SEIS FATORES MOTIVADORES¹

NECESSIDADES QUE AS PESSOAS PROCURAM SATISFAZER	SISTEMAS ORGANIZACIONAIS QUE SATISFAZEM ESSAS NECESSIDADES	COMO AS ORGANIZAÇÕES E OS SEUS LÍDERES PODEM ATUAR (ILUSTRAÇÕES)
AQUISIÇÃO	Sistema de compensação	<ul style="list-style-type: none"> • Pague salários dignos que permitam às pessoas terem vidas dignas. • Tenha em atenção os salários pagos pelos concorrentes. • Pratique justiça no modo como recompensa. Ou seja, recompense o mérito e não a bajulação ou as manobras «polítiquesas». • Não crie disparidades salariais que firam a dignidade das pessoas e as alienem do coletivo a que pertencem.
RELACIONAMENTO E PERTENÇA	Clima social e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promova relações de amizade e confiança. • Valorize a colaboração e o espírito de equipa. • Não premeie apenas o desempenho individual – mas também o coletivo. • Sinalize que ajudar e ser ajudado é essencial à vida organizacional e da equipa. • Encoraje a partilha de ideias, de conhecimento e de boas práticas.
EXPLORAÇÃO	Sistema de formação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Atribua às pessoas oportunidades de aprenderem e desenvolverem o seu potencial. • Como líder, atue como <i>coach</i>, isto é, como agente desenvolvimentista dos liderados. • Crie condições para a formação e a aprendizagem contínuas.
SEGURANÇA E PROTEÇÃO CONTRA RISCOS	Gestão do desempenho e processos de afetação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Crie procedimentos transparentes e justos, nos quais as pessoas confiem. • Pratique justiça nos processos de seleção, de promoção, de avaliação de desempenho e de compensação. • Não mate o mensageiro da má notícia. • Crie condições para que as pessoas, respeitando os outros, sejam «elas próprias». • Crie um contexto favorável à expressão livre, embora sensata, de opiniões e perspetivas.
AUTODETERMINAÇÃO	Desenho do trabalho e práticas de liderança empoderadora	<ul style="list-style-type: none"> • Conceda margem de liberdade às pessoas para que possam gerir as suas vidas. • Crie condições para que as pessoas possam fazer jus aos seus compromissos familiares e levem a cabo atividades extratrabalho (e. g., ao nível comunitário). • Trate as pessoas como adultos.
SENTIDO DE PROPÓSITO E SIGNIFICADO NO TRABALHO	Desenho do trabalho e objetivos e missão da equipa e da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Crie condições para que as pessoas sintam que fazem trabalho útil e nobre e no qual sentem orgulho. • Mostre às pessoas como o seu trabalho, assim como os produtos e serviços que daí resultam, são valorosos. • Ajude as pessoas a compreenderem o propósito último que a organização prossegue. • Não trate a organização como uma mera máquina de «fazer dinheiro». O lucro é como o ar: precisamos do ar para respirar, mas não vivemos para respirar.

¹ Construído e adaptado de: Kets de Vries (2001); Nohria, Groysberg, & Lee (2008).

Competências de liderança necessárias à ativação das fontes motivacionais

O que fica exposto é uma demonstração cabal de que aos líderes não basta serem tecnicamente competentes. A liderança, em diferentes níveis, requer quatro núcleos de competências: 1) técnicas (lidar eficazmente com «coisas» e com «tecnologias»); 2) sociais (desenvolver relacionamentos sociais frutuozos e criar organizações exigentes e humanizadas); 3) concetuais (pensar a organização como um todo holístico e a sua presença no mercado para lá do presente); 4) de liderança pessoal (gerir devidamente a vida pessoal e compreender como os comportamentos próprios podem melhorar ou piorar a organização). Tratamos este assunto noutra texto, para o qual remetemos o leitor. Aqui, importa apenas sintetizar quatro pontos:

- Líderes tecnicamente competentes não serão capazes de mobilizar as energias das pessoas que lideram se forem desprovidos dessas outras competências.
- Essoutras competências adquirem especial relevância à medida que os líderes progredem na carreira e na «escada» organizacional.
- Muitas competências de liderança podem ser desenvolvidas, mas algumas pessoas não são capazes, ou não pretendem, desenvolvê-las.
- Qualquer processo de desenvolvimento de competências de liderança requer autoconhecimento. Quem não está disposto a conhecer as suas fragilidades e limitações dificilmente se dispõe a enveredar por processos de desenvolvimento pessoal.



Uma ilustração paradigmática da pertinência destes quatro tipos de competências pode ser encontrada na Google, uma «empresa de engenheiros feita por engenheiros». Através de investigação levada a cabo no interior da empresa, a Google identificou oito competências caracterizadoras dos melhores gestores (Quadro 2). Usou esse elenco para selecionar, formar e desenvolver líderes. Entre as oito competências identificadas, apenas uma é de natureza estritamente técnica. O Quadro 2 ajuda a compreender como essas competências podem apoiar as seis fontes motivadoras antes descritas.

As organizações que pretendam ativar processos de liderança mais motivadores devem atender, pois, a três aspetos fundamentais. Primeiro: devem ser cuidadosas na seleção e na promoção de líderes. Segundo: devem promover as condições que

permitam aos líderes conhecerem-se a si próprios e desenvolverem as suas competências. Terceiro: devem criar condições para que os líderes façam uso dos fatores motivadores antes descritos. Em algumas organizações (designadamente do Estado) os líderes veem o seu trabalho neutralizado por fatores de contexto que, por exemplo, os impedem de recompensar o mérito ou de investir na formação e desenvolvimento dos liderados. Os líderes fazem as organizações. Mas as organizações também fazem os líderes.

O contexto motivacional português

O contexto motivacional português apresenta algumas peculiaridades que dificultam a ativação de alguns fatores motivacionais. Destacamos, aqui, duas. A primeira relaciona-se com a recompensa do mérito. A boa

QUADRO 2

AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS MELHORES GESTORES DA GOOGLE — E COMO OS LÍDERES PODEM USÁ-LAS PARA NUTRIR OS SEIS FATORES MOTIVACIONAIS

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

EXEMPLOS DE FATORES MOTIVACIONAIS QUE ESTAS COMPETÊNCIAS PODEM NUTRIR NOS LIDERADOS

1 É um bom *coach*, ajudando os liderados a desenvolverem o respetivo potencial.

- Autodeterminação.
- Exploração.
- Relacionamentos sociais e sentido de pertença.
- Segurança e proteção contra riscos.
- Sentido de propósito e significado no trabalho.

2 Empodera a equipa, não faz microgestão. Preserva o sentido de autodeterminação dos liderados.

- Autodeterminação
- Exploração.
- Relacionamentos sociais e sentido de pertença.
- Sentido de propósito e significado no trabalho.

3 Denota interesse e preocupação pelo sucesso da equipa e pelo bem-estar das pessoas. Não as trata como simples «recursos» ou «instrumentos».

- Autodeterminação.
- Relacionamentos sociais e sentido de pertença.
- Segurança e proteção contra riscos.
- Sentido de propósito e significado no trabalho.

4 É produtivo e orientado para resultados. Estimula a obtenção de resultados.

- Aquisição.
- Autodeterminação.
- Exploração.
- Sentido de propósito e significado no trabalho.

5 É um bom comunicador – escuta e partilha informação. Assim obtém informação pertinente para a tomada de decisão – a sua e a dos liderados.

- Autodeterminação.
- Relacionamentos sociais e sentido de pertença.
- Segurança e proteção contra riscos.
- Sentido de propósito e significado no trabalho.

6 Apoia as pessoas no desenvolvimento das suas carreiras.

- Aquisição.
- Autodeterminação.
- Exploração.
- Sentido de propósito e significado no trabalho.

7 Tem uma visão e uma estratégia claras para a equipa.

- Relacionamentos sociais e sentido de pertença.
- Sentido de propósito e significado no trabalho.

8 Tem competências técnicas que o ajudam a aconselhar a equipa.

- Autodeterminação.
- Exploração.
- Relacionamentos sociais e sentido de pertença.

gestão de pessoas envolve, sobretudo, três práticas: 1) definição de objetivos, 2) respetiva monitorização (isto é, acompanhamento do grau em que os mesmos são prosseguidos e alcançados) e 3) atribuição de incentivos a quem mais contribui para tais objetivos, isto é, recompensa do mérito. Em comparações internacionais Portugal posiciona-se mal nestes três domínios, mas sobretudo no último. A fraca gestão de incentivos reflete uma fraca orientação para o desempenho e tem como consequência a pobre recompensa do mérito. O Relatório do Capital Humano do Fórum Económico Mundial, de 2013 (envolvendo 122 países), coloca Portugal em 102.º lugar nesse critério. No *ranking* do Global Talent Competitiveness Index (que envolve 103 países) o país classifica-se em 91.º lugar.

A segunda peculiaridade denominámo-la «síndrome do respeitinho». Radica numa característica cultural denominada «distância de poder». «Haja respeitinho» transmite uma mensagem clara: é preciso estar «caladinho» e não contrariar o superior. Como consequência, os liderados (a) têm dificuldade em questionar as chefias, mesmo quando estas estão prestes a cometer erros ou a tomar fracas decisões, e (b) recebem transmitir a «verdade» desagradável às chefias, permitindo que estas persistam em más decisões.

Um sintoma da cultura do «respeitinho» é o fraco pendor das práticas de liderança participativa. Em muitas organizações os líderes raramente convidam os liderados a participarem no processo de tomada de

decisão. E os próprios liderados revelam fraco desejo de participação – porque receiam as consequências de uma sugestão menos «respeitadora» ou porque sentem simplesmente que, se «eles são pagos para decidir, que decidam». Consequentemente, o potencial, o conhecimento e as ideias dos liderados não são canalizados para a tomada de decisão. As decisões acabam por ser de qualidade inferior. E, frequentemente, a implementação das decisões é dificultada – pois os liderados, por não



se reverem nas decisões, não se empenham na implementação das mesmas. Compreende-se, pois, como esta perda de potencial, multiplicada por milhares de organizações e milhões de decisões, se traduz em menores índices de produtividade e menor desenvolvimento económico do país.

Facilmente se compreende que estes dois atributos, presentes em muitas organizações portuguesas, dificultam a ativação de vários fatores motivadores. A má recompensa do mérito conduz a

sentimentos de iniquidade e prejudica a satisfação das necessidades de aquisição, de relacionamento e pertença, de segurança e mesmo as de sentido de significado no trabalho. As fracas práticas de liderança participativa dificultam a satisfação de necessidades de relacionamento e pertença, de exploração, de autodeterminação e de sentido de significado no trabalho. Por conseguinte, o «mero» aumento salarial (o «pão»), se não for acompanhado dos restantes sistemas motivacionais (as «rosas»), pode surtir efeitos modestos ou nulos. Note-se que não pretendemos subestimar o papel do incremento salarial. E sublinhamos que a mera ativação de fontes motivacionais «baratas», se estiver desacompanhada de recompensas materiais, pode resultar em cinismo. O que pretendemos enfatizar é que, para motivarem os seus colaboradores, as organizações e os líderes devem facultar tanto «pão» como «rosas».

Orientações para a ação

Da argumentação anterior podem ser extraídas linhas de orientação. Baseamo-nos sobretudo na nossa experiência, na investigação diversa que temos realizado e no trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela Gallup e os seus investigadores no domínio do *engagement*. O *engagement* representa o envolvimento emocional e dedicado ao trabalho e pode ser medido através das doze questões contempladas no Quadro 3.

QUADRO 3

Os liderados revelam elevado *engagement* se responderem afirmativamente às seguintes questões

- 1 Sei bem o que é esperado de mim no trabalho?
- 2 Tenho os materiais e o equipamento de que necessito para fazer o meu trabalho corretamente?
- 3 No trabalho, todos os dias tenho a oportunidade de fazer o que sei fazer melhor?
- 4 Os meus colegas estão empenhados em fazerem trabalho de boa qualidade?
- 5 A missão ou o propósito da minha empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante?
- 6 Tenho um bom amigo no meu local de trabalho?
- 7 No trabalho, as minhas opiniões contam?
- 8 O meu superior preocupa-se comigo como pessoa?
- 9 Existe alguém, no meu trabalho, que encoraja o meu desenvolvimento?
- 10 No último ano tenho tido oportunidades, no trabalho, de aprender e desenvolver-me?
- 11 Nos últimos sete dias recebi reconhecimento e elogios por ter feito um bom trabalho?
- 12 No decurso dos últimos seis meses alguém no meu trabalho falou comigo sobre o meu progresso?

Dados obtidos em quase centena e meia de países permitem duas conclusões fundamentais. Primeira: o *engagement* está associado a melhor bem-estar dos empregados e a níveis superiores de desempenho individual e de eficácia organizacional. Segunda: na generalidade dos países, apenas uma pequena minoria de pessoas (menos de 20% em Portugal) está ativamente



empenhada no seu trabalho. Compreende-se, pois, a enorme quantidade de potencial humano que, a cada momento, é desperdiçado – com efeitos perversos para as pessoas, as organizações e as sociedades. Do nosso ponto de vista, a promoção do *engagement* nas empresas portuguesas pode ser promovido do seguinte modo:

- Sem gerar fossos salariais indecorosos, crie condições para que o mérito seja premiado. Não premiar o mérito equivale a premiar o demérito e a «preguiça social».
 - Adote uma perspetiva baseada nas forças em vez de encarar a organização como uma «loja de reparações» destinada a resolver problemas e minorar deficiências. Reparar o que funciona mal é necessário – mas o foco essencial deve ser a orientação para a potenciação das forças.
 - Dentro do possível, permita que as pessoas façam aquilo que sabem fazer melhor. Não coloque
- «Cristiano Ronaldo» a jogar à defesa, sob pena de o prejudicar e à equipa.
- Clarifique o que espera das pessoas e faculte-lhes condições para que realizem um bom trabalho.
 - Fomente um clima de cooperação e ajuda mútua, no qual a confiança impere. Crie um clima social positivo, caracterizado por relacionamentos de elevada qualidade.
 - Convide as pessoas a participarem nos processos decisórios, fazendo-as sentir que as suas opiniões contam. Pratique a «autoridade participativa».
 - Trate as pessoas como pessoas – e, sobretudo, como adultas.
 - Permita-lhes que sejam elas próprias e que se expressem com assertividade respeitadora (ou com «desrespeito saudável»).
 - Promova a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas, designadamente através do *coaching* e do investimento em eventos de formação e desenvolvimento.



- Preste reconhecimento, elogie e agradeça os contributos.
- Assegure-se de que a organização e a equipa prosseguem um propósito valioso e que as pessoas experimentam significado ao contribuírem para a prossecução desse propósito.

Estas são orientações gerais. Diferentes medidas poderão ser ativas em diferentes organizações e com diferentes colaboradores. Todavia, globalmente, estas linhas podem ajudar as organizações a desenvolverem, não apenas superior capital intelectual e técnico, mas também níveis superiores de capital social e de capital psicológico.

Súmula conclusiva

Liderar é, em boa medida, o exercício de gerar e sustentar energia psicológica, isto é, motivação. Nesse sentido, os bons líderes são dínamos, energizadores humanos. Este texto fornece um conjunto de

pistas sobre como usar alavancas organizacionais para motivar. Mas uma última nota, pessoal, é devida: para poderem motivar os outros, os líderes devem estar motivados para liderar. Naturalmente essa motivação não basta, sendo também necessária a posse das competências apropriadas e o empenhamento no desenvolvimento contínuo. A eficácia da liderança depende, em grande medida, da multiplicação desses três fatores:

Motivação para liderar x competências apropriadas x desenvolvimento

Da interação entre estes fatores e a ativação dos fatores motivacionais antes citados poderá resultar o melhor desempenho das equipas e das organizações, assim como o sentido de realização de líderes e liderados. Embora o empreendimento seja complexo, desafiante e repleto de dificuldades, é preferível enfrentá-lo do que esperar que os resultados surjam espontaneamente.

Referências Bibliográficas

BLOOM, N., GENAKOS, C., SADUN, R. e VAN REENEN, J. M., «Management practices across firms and countries», *Academy of Management Perspectives*, pp. 12-33, fevereiro de 2012.

BLOOM, N., LEMOS, R., SADUN, R., SCUR, D. e VAN REENEN, J., *The new empirical economics of management*, Center for Economic Policy Research, 2014.

BLOOM, N., SADUN, R. e JOHN, V. R., «Does management really work?», *Harvard Business Review*, n.º 90, pp. 76-82, 2012.

CUNHA, M. P. e REGO, A., «Os quatro núcleos de competências de um líder», *HR Portugal*, junho, pp. 6-22, 2012.

EDMONDSON, A. C. e LEI, Z., «Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, n.º 1, pp. 23-43, 2014.

GALLUP, *The state of the global workplace: A worldwide study of employee engagement and wellbeing*, Washington, DC, Gallup, 2010.

GALLUP, *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*, Washington, DC, Gallup, 2013.

GARVIN, D. A., «How Google sold its engineers on

management», *Harvard Business Review*, pp. 74-82, dezembro de 2013.

GILL, C., «The involvement of trade unions in quality: Evidence from EC enterprises», *New Technology, Work and Employment*, n.º 8(2), pp. 122-133, 1993.

HOFSTEDE, G., *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Londres, Sage, 2001.

HOUSE, R., HANGES, P., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. e GUPTA, V. (eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

JESUINO, J. C. (2002), «Latin Europe cluster: From South to North», *Journal of World Business*, n.º 37, pp. 81-89, 2004.

KETS DE VRIES, M. F. R., «Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies», *Human Relations*, n.º 54(1), pp. 101-111, 2001.

LAVIN, B. e EVANS, P. (eds.), *The Global Talent Competitiveness Index, 2013*, Singapura, INSEAD, 2013.

MARTIN, J. e HARDER, J. W., «Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations», *Social*

Justice Research, n.º 7(3), pp. 241-26, 1994.

MITTAL, R. e DORFMAN, P. W., «Servant leadership across cultures», *Journal of World Business*, n.º 47, pp. 555-570, 2012.

NEMBHARD, I. M. e EDMONDSON, A. C., «Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams», *Journal of Organizational Behavior*, n.º 27, pp. 941-966, 2006.

NOHRIA, N., GROYSBERG, B. e LEE, L. E., «Employee motivation: A powerful new model», *Harvard Business Review*, pp. 78-84, julho-agosto de 2008.

OECD, *OECD employment outlook*, Paris, Organization for Economic Cooperation and Development, 1999.

STEPHENS, J. P., HEAPHY, E. e DUTTON, J. E., «High quality connections», in CAMERON K. S. e SPREITZER G. (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford, Oxford University Press, 2012.

World Economic Forum, *The human capital report (in collaboration with Mercer)*, Genebra, World Economic Forum, 2013.

GESTÃO DE TALENTOS E EQUIPAS DE ALTA *PERFORMANCE*

Da lógica do *power over*
à prática do *power with*

Por: Mário Ceitil, *Managing Partner* da Cegoc,
Professor Universitário e Vice-Presidente da APG
Ilustrações: Opticreative®

O conceito de «talento» e as metodologias de intervenção centradas sobre a sua medida, avaliação e desenvolvimento constituem, hoje, um domínio de grande relevância para a gestão das pessoas, sendo uma das suas principais prioridades para os próximos anos de acordo com um estudo realizado em 2014, pela Boston Consulting Group, em colaboração com a Federação Mundial das Associações de Gestão das Pessoas (WFPMA). Apesar disso (ou talvez por isso mesmo) o tema tem vindo a ser abordado através de múltiplas perspetivas, sendo-lhe mesmo atribuídas conotações semânticas diferentes que podem gerar algumas ambiguidades nas práticas de gestão orientadas especificamente para o domínio da «gestão do talento».

Nesta linha, a finalidade do presente artigo é, em primeiro lugar, procurar estabelecer as referências concetuais da noção de «talento», problematizando aspetos da sua fenomenologia no contexto específico do funcionamento das equipas, e analisar alguns dos requisitos e condições que podem contribuir para gerar «equipas de elevada *performance*».

A propósito da noção de talento

A título de pretexto introdutório, convoca-se para esta reflexão os eixos de análise que oportunamente foram apresentados pelo autor, no âmbito da APG (Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas) sobre esta mesma temática.



Em linha com esses eixos de análise, e de acordo com revisões de literatura, tanto académica como de divulgação, e ainda com base em diversas experiências e práticas de intervenção organizacional, identificamos duas perspetivas de abordagem que, embora tenham naturalmente pontos comuns, apresentam diferenças assinaláveis que permitem a sua classificação em categorias distintas:

– A primeira categoria, à qual atribuímos a designação «gestão **dos** talentos» (usando o substantivo no **plural**), parte da premissa de que as pessoas que ocupam as «funções-chave» de uma organização não constituem, em média, mais do que 20% do seu efetivo total, e centra-se nas respetivas competências requeridas e nos processos de atração, desenvolvimento e retenção das pessoas a quem é reconhecida a capacidade para o exercício, atual e futuro, dessas competências (as **best people**).



Partilhando da noção expandida, proposta no livro *The War for Talent*, de que o «talento» é «o conjunto

das capacidades de uma pessoa – as suas aptidões intrínsecas, as suas competências operacionais e transversais, o seu conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude, caráter e motivação» (Michaels *et al.*, 2001), os seguidores desta perspetiva sustentam que as políticas de «gestão de talentos» se devem focalizar nos **superkeepers**, ou seja, aquele grupo reduzido de pessoas que «demonstraram entregar resultados superiores, inspiraram outros a alcançarem resultados superiores e têm interiorizada a missão, as competências *core* e os valores da organização» (Berger & Berger, *ed.*, 2011). As razões que justificam este enfoque de gestão estão sustentadas na premissa de que «a perda ou ausência destas pessoas prejudica seriamente o crescimento da organização, devido ao impacto, desproporcionadamente poderoso, que têm na sua *performance* atual e futura» (*op. cit.*).

– A segunda categoria, à qual atribuímos a designação «gestão **do** talento», constitui uma outra corrente de pensamento e de intervenção, protagonizada por autores como Marcus Buckingham (2001), entre outros, segundo a qual «o talento» (no singular) é uma coisa que uma pessoa faz melhor do que a maioria e com menos esforço. Nesta conceção, o «talento» não é considerado uma categoria elitista, uma espécie de *gift*, por assim dizer, que é apenas apanágio de uns poucos (as **best people**), mas uma abordagem focalizada na criação de condições para fazer emergir o melhor que cada pessoa conseguir dar (o **best in people**).



Partilhando, ambas as perspetivas, da ideia de que os «núcleos de talento» constituem as principais alavancas da *performance* de elevado nível, a diferença entre si está no foco específico das respetivas práticas de gestão:

– A primeira sustenta, em alinhamento com a famosa «Lei de Pareto», que 80% dos resultados de uma empresa dependem dos «talentos» de 20% das pessoas.

– A segunda propõe que 80% das pessoas possuem, pelo menos, 20% de núcleos de «talento» que, se forem identificados e adequadamente desenvolvidos, podem ser revertidos como valor acrescentado para as organizações.

Colocadas estas balizas conceituais, que nos parecem de grande relevância para o tema em referência, trata-se agora de analisar em que medida as duas perspetivas consideradas têm impacto na problematização do conceito de «elevada *performance*» no domínio específico do funcionamento das equipas em contexto

organizacional. Com efeito, a perspetivação da noção de «talento» no singular (*o* talento) ou no plural (*os* talentos) não é indiferente para a produção de referenciais de intervenção, na medida em que poderão induzir práticas com impactos e consequências diferentes nos níveis de eficiência e de eficácia no funcionamento das equipas.

Consideremos que, por exemplo, em determinado contexto organizacional uma equipa se apercebe de que a sua chefia formula juízos *a priori* sobre os que têm «talento» e os que o não têm e pratica um estilo ou modalidade de gestão que claramente privilegia aqueles que, com base nesse juízo (fundamentado ou não), considera como os «mais dotados», votando os outros para a obscuridade silenciosa de uma imputada (e porventura incondicional) mediocridade.

Ou, noutro contexto, a situação de um professor universitário que, inspirado por certas ideias, muito *mainstream*, sobre a excelência do ensino, considera um predicado da sua qualidade como docente o delinear de uma estratégia pedagógica dirigida e focalizada preferencialmente para os «melhores alunos», desqualificando os que, por razões diversas, evidenciam maiores dificuldades em acompanhar o ritmo imposto. A consequência previsível é que estes últimos, que vão interiorizando o estigma de serem «apenas os outros», tenderão a alhear-se cada vez mais do processo pedagógico, seja por falta de estímulo, por vergonha, culpabilidade ou ainda por oposição silenciosa, podendo mesmo vir a resvalar para um insidioso e cada menos recuperável alheamento.

Além de possíveis juízos valorativos, que serão sempre equívocos, parece óbvio que os resultados obtidos com este tipo de estratégias de intervenção, inequivocamente inspiradas na noção de «talento» que definimos como pertencente à primeira categoria (a gestão *dos* talentos), seriam previsivelmente diferentes caso os respetivos responsáveis se orientassem mais para a descoberta e valorização daquilo que, em cada pessoa, constitui o seu «núcleo de talento» (segunda categoria) que, naturalmente, pode ser diferente de pessoa para pessoa.

Cabe, então, na continuidade desta reflexão, questionar qual destas duas conceções sobre «talento» e as práticas por estas suscitadas permite um mais integral desenvolvimento do potencial das pessoas e das equipas, de modo a conseguir gerar *performances* de nível mais elevado. Para tal, é necessário ainda esboçar alguns elementos de análise sobre a especificidade das equipas, procurando estabelecer alguns dos requisitos e competências requeridos para que o seu funcionamento possa ser enquadrável na categoria de «equipas de elevada *performance*».

Poderemos, então, passar da análise descritiva e compreensiva para a proposta de um conjunto de prescrições que permitam potenciar o talento das equipas, na busca da possível confirmação de uma antiga, embora persistente, crença de que uma equipa que funciona «bem» entrega resultados que são quantitativa e qualitativamente muito superiores ao mero somatório das partes que a constituem.

Os critérios de eficácia de uma equipa

Há, no vasto campo disciplinar das ciências organizacionais, um



conjunto de temas cujo léxico, pela sua ampla divulgação e popularidade, faz já parte do património cultural da coloquialidade quotidiana. Termos como, por exemplo, motivação, personalidade, emoção, sentimento, carreira, expectativa, caráter, inteligência, capacidade, aptidão e, mais recentemente, talento, competência, conhecimento e capital humano, são termos com os quais coabitamos com tanta familiaridade que, muitas vezes, nem sequer nos apercebemos que:

- ou não dominamos completamente o seu significado e alcance;
- ou assumimos como verdadeiro o significado que espontaneamente lhe atribuímos, sem cuidar de nos certificarmos se o nosso interlocutor perfilha a mesma conotação.

Em alguma medida este efeito ocorre também quando falamos da



funcionam melhor porque as pessoas vão adquirindo hábitos que facilitam um melhor trabalho em conjunto.

Apesar de estas afirmações poderem ser relativamente consensuais no chamado «senso comum» não exprimem, no entanto, aquilo que algumas correntes de investigação identificam como o «verdadeiro caráter» das equipas de elevada *performance*. Hackman (2002) chega mesmo a afirmar que estas asserções em relação às equipas são «falsas», sustentando que, embora a harmonia e a boa convivialidade sejam ingredientes importantes para o seu bom funcionamento, não é, todavia, por esses aspetos que as grandes equipas se diferenciam.

Na mesma linha, outros autores (Katzenbach *et al.*, 1999; Clutterbuck, 2007; Glaser, 2014) propõem que, embora os aspetos relacionais continuem a merecer uma grande atenção por parte dos líderes, torna-se imperativo, nas condições da sociedade e das organizações modernas, o desenvolvimento de três outras competências, consideradas de importância crítica para que as equipas possam alcançar grandes resultados: execução, *focus* e disciplina.

Nesta revisão dos critérios de eficácia das equipas os autores afirmam que os resultados a alcançar e a natureza dos desafios devem constituir os principais critérios para a escolha das equipas e não o facto de as pessoas se darem mais os menos bem ou terem simplesmente vontade de trabalhar em conjunto. Se o móbil principal de uma equipa for do domínio de motivações gregárias ou sociais, o seu modo de funcionamento pode correr facilmente o risco de começar a transformar-se numa espécie de «grupo de amigos» e perder a orientação pró-ativa para a excelência.

Por contraponto à fenomenologia dos «grupos informais», que constituem uma realidade sociológica que responde diretamente às necessidades gregárias, uma equipa perde sentido, substância e a sua verdadeira razão de ser se não existir um imperativo de *performance* que a mobilize. Assim, os autores citados concluem que, embora a abertura, o envolvimento, o relacionamento e a confiança continuem a ser considerados elementos importantes para o bom funcionamento das equipas, todavia, o «focus» num propósito claro e firme, partilhado por todos, e a disciplina coletiva direcionada para um resultado comum é que constituem os verdadeiros alicerces para poderem alcançar uma grande e sustentada *performance*.

A «grandeza das equipas»

A linha de reflexão que temos vindo a seguir convoca as seguintes questões finais com possível relevância para a definição de uma orientação prescritiva nos domínios da gestão dos talentos e da construção de equipas de elevada *performance*:

- Em que medida as equipas constituem uma forma de organização social do trabalho que permite potenciar os talentos dos indivíduos?
- Em que medida a *performance* de uma equipa supera os somatórios das *performances* individuais?
- Quais as condições que permitem criar, promover e expandir, nas organizações, as «equipas de elevada *performance*»?

noção de «equipa» (deixando, desde já, a referência de que utilizamos o vocábulo na semântica de «bom português» e não na versão, com vagas ressonâncias galicistas, de «equipa»).

É assim que, conforme refere Hackman (2002), existem algumas asserções sobre a ideia de equipa que, salvo as exceções dos espíritos mais renitentes, não serão, em princípio, objeto de grande controvérsia.

Consideremos, por exemplo, as seguintes duas afirmações:

- As equipas cujos membros trabalham harmoniosamente em conjunto funcionam melhor do que aquelas onde os membros discutem muito sobre os métodos a adotar no trabalho.
- As equipas que mantêm a mesma composição durante muito tempo

De acordo com os elementos de análise expostos nos pontos anteriores, sustentamos que a realidade social de uma equipa, perspetivada, a partir da definição de David Clutterbuck, como «um número reduzido de pessoas com competências complementares, que estão comprometidas com um propósito e objetivos de *performance* comuns, partilham uma mesma perspetiva de organização da ação e se assumem como individualmente responsáveis pelos resultados do conjunto» (2007), constitui, de facto, «a unidade mais flexível e mais poderosa que uma organização pode ter para gerar *performance*, aprendizagem e mudança» (Glaser, 2014).

No entanto, a criação de equipas que entreguem resultados de elevado nível, de uma forma constante, sustentada e crescente, pressupõe uma «cadeia de valor» onde, entre outros elementos, é essencial existir também um alinhamento de responsabilidades, objetivos e perspetivas de gestão dos diferentes níveis de decisão, alicerçados numa cultura empresarial de propósito claro, de envolvimento e de compromisso.

Tendo em conta a linha de reflexão que propusemos no presente texto, parece-nos difícil conseguir este objetivo se a organização segregara uma conceção elitista e

«segregacionista» de «talento», deixando transparecer que, na prática e para os efeitos realmente importantes, há uns «que contam» e outros que não.

Bem gerida e com condições propícias, uma equipa permite potenciar as *performances* a um nível que seria difícil (ou mesmo impossível) de alcançar em termos meramente individuais. Mas para isso ser possível, cada membro da equipa deve fazer sempre prevalecer o interesse coletivo aos seus objetivos individuais e fazer do sucesso do conjunto o seu principal *driver* motivacional. Embora no interior de uma equipa os «talentos» dos membros sejam naturalmente diferentes, o verdadeiro desafio é conseguir estabelecer as relações de complementaridade e de sinergia que permitam otimizar o resultado comum e não permitir que se instale a insidiosa sensação de que alguns talentos são «mais diferentes do que outros».

Por isso, e nos contextos de acentuada competitividade externa e interna, cada equipa terá de resolver, em permanência, alguma conflitualidade resultante do confronto da expressão de individualidades diferentes, algumas com egos mais exacerbados ou com ambições menos autorreguladas, mas nunca permitir que a dinâmica de conjunto se possa diluir na exibição narcisista daqueles que tentam utilizar a

equipa como mero instrumento da sua vontade e da sua estratégia de poder pessoais.

Em síntese, sustentamos que, nas empresas e nas organizações, o desenvolvimento de uma adequada estratégia de potenciação dos talentos individuais passa por incentivar a criação de equipas «antropogénicas» que, através de um modo de funcionamento caracterizado pela existência de um propósito claro e partilhado por todos e da responsabilidade recíproca, consigam alcançar resultados que sejam quantitativa e qualitativamente superiores àqueles que os seus membros poderiam alcançar individualmente. Equipas que sejam capazes de, pela sua prática, demonstrar que o paradigma do «poder através das pessoas» (*power over*), que inspirou a tecnocracia e a autocracia da «era industrial», se confronta hoje com a evidência de que o poder transformador da realidade que se obtém através da cocriação com os outros (*power with*) é não só muito superior como, sobretudo, gera as condições propícias para a sua sustentação no longo prazo.

É que a grandeza de uma equipa, tal como a grandeza de uma pessoa, não está só em criar grandes resultados para si própria mas, sobretudo, na perenidade do seu contributo e no legado que deixa para a criação de um mundo menos imperfeito.

Bibliografia

- BERGER, L. A. e BERGER, D. R. (ed.), *The Talent Management Handbook*, 2.^a ed., Nova Iorque, McGraw-Hill Companies, 2011.
- BUCKINGHAM, M. e CLIFTON, D. O., *Now, Discover your Strengths*, Nova Iorque, The Free Press, 2001.
- CLUTTERBUCK, D., *Coaching the Team at Work*, Londres, RU, Boston, EUA, Nicholas Brealey International, 2007.
- COLVIN, G., *Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Londres-Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2008.
- GLASER, J. E., *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*, Brookline, MA, Bibliomotion, Inc., 2014.
- HACKMAN, J. R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2002.
- KATZENBACH, J. R. e SMITH, D. K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Londres, HarperBusiness, 1999.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. e AXELROD, B., *The War for Talent*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.



NOVOS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

A liderança empreendedora nas chefias intermédias e diretas

Por: António Caetano, Susana C. Santos, Ana M. Passos, Nelson Ramalho
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), BRU – Business Research Unit (BRU-IUL)
Ilustrações: Opticreative®

Na atual dinâmica da economia mundial as organizações necessitam de uma liderança empreendedora em todos os seus níveis, de forma a promover a inovação organizacional, a resolução de problemas e a eficiência através da maximização das suas competências, talentos e energia coletiva. Mas a implementação de uma estratégia de sucesso que assegure a sustentabilidade organizacional requer a intervenção ativa não só dos líderes de topo mas também das chefias intermédias e de primeira linha. De facto, são essas que têm de mobilizar os recursos e a energia dos indivíduos e das equipas de trabalho para se concretizar a estratégia da organização.

As chefias intermédias são o elemento fundamental de ligação entre aquilo que a organização a nível de topo pretende fazer e aquilo que realmente é realizado todos os dias. Mais do que transmissores de instruções, têm de ser capazes de dar sentido aos acontecimentos e eventos diários, interpretá-los à luz da estratégia organizacional que têm de concretizar e resolver problemas não antecipados gerando soluções congruentes com essa estratégia.

Todavia, pouca atenção tem sido dada ao papel crucial que as chefias intermédias têm para assegurar eficazmente a concretização das iniciativas e inovações decorrentes das decisões estratégicas. Na verdade, as práticas de gestão e a literatura sobre o tema têm dado uma atenção privilegiada à liderança de topo.

O papel central das chefias intermédias

Atualmente, é cada vez mais evidente que é necessário deslocar o foco de análise da eficácia individual dos líderes de topo, frequentemente associada a narrativas heroicas, para a forma como eles interagem com as lideranças intermédias e diretas e o modo como estas se sentem «empoderadas» para executarem com eficácia e eficiência a estratégia da organização.

A dinâmica do funcionamento operativo de muitas organizações é determinada por múltiplas forças contraditórias que as chefias intermédias têm de saber gerir. É-lhes exigida uma orientação para o sucesso com objetivos altamente competitivos e com níveis de qualidade elevados e, simultaneamente, têm uma forte carga de trabalho, com uma grande pressão para a eficiência e com um número de colaboradores cada vez mais reduzido. Adicionalmente, é frequente estes terem vínculos laborais que não estimulam o comprometimento com o trabalho nem o desenvolvimento das competências requeridas para um desempenho competitivo. Nesta dinâmica, as chefias intermédias, e diretas, têm de procurar maximizar as competências desses colaboradores para obterem os níveis de desempenho exigidos e, ao mesmo tempo, têm de ter em consideração as suas reações emocionais e atitudes face aos eventos diários que afetam a sua qualidade de vida no trabalho. A gestão eficaz destes processos quotidianos requer capacidades e competências de liderança para assegurar um nível

adequado de motivação e de bem-estar subjetivo por parte dos colaboradores, bem como para catalisar os seus esforços e identificar oportunidades de inovação e de melhoria da eficiência dos processos organizativos.

Assim, às chefias intermédias e diretas cabe um papel crítico para o sucesso da organização, salientando-se a sua capacidade para: **interpretar** e concretizar a estratégia da organização; **integrar** e alinhar estrategicamente, no contexto concreto do trabalho, as atividades que criam valor; **atribuir** sentido consistente com a estratégia aos eventos diários positivos ou negativos que afetam o desempenho; gerir permanentemente a tensão entre **estabilidade** organizativa e pressão para a **mudança** e **inovação**; **catalisar** competências, motivação e emoções dos colaboradores, dar-lhes **suporte** e promover o seu desenvolvimento profissional; e assegurar os níveis de eficiência e de eficácia no desempenho individual e coletivo que garantam a **sustentabilidade** organizacional.

Para poderem assumir eficazmente um papel com esta multiplicidade de responsabilidades, as chefias intermédias e diretas têm de ser perspectivadas como pilares essenciais para o sucesso da organização e para a sua continuidade. Assim, é fundamental que a liderança de topo, além de se focalizar nas oportunidades na envolvente externa, reconheça explicitamente esse papel, dê suporte e estimule as chefias intermédias e diretas no sentido de identificarem oportunidades de inovação e de melhoria nos processos internos, proporcionando-lhes o desenvolvimento das suas competências de liderança para poderem consistentemente concretizar a estratégia pretendida.



Desenvolver o espírito empreendedor nas organizações

A capacidade empreendedora afigura-se hoje como uma dessas competências que pode contribuir decisivamente para combinar a qualidade e o valor dos produtos e serviços para o cliente, a inovação dos processos internos e o envolvimento ativo e devidamente reconhecido dos colaboradores nas iniciativas a implementar.

Deste modo, é fundamental que as chefias intermédias e diretas sejam capazes de pensar e agir com um espírito empreendedor, permitindo «ligar os pontos» entre a estratégia corporativa da organização, os objetivos e as tarefas diárias, e a energia, a agilidade cognitiva, a adaptação emocional e o esforço dos indivíduos e das equipas.

A liderança de topo tem de promover o progresso e o desenvolvimento das pessoas que nos diferentes níveis se esforçam para concretizarem a estratégia organizacional. Importa estar também ciente de que as chefias intermédias e as suas equipas podem não apoiar as iniciativas estratégicas da organização, mostrando inércia e intenções contrárias às orientações provenientes do topo. Para que tal não aconteça, é necessário que as organizações também olhem para dentro, identifiquem e explorem oportunidades de otimização dos recursos, processos tangíveis e intangíveis. Deste modo, as chefias intermédias, e diretas, têm o papel crucial de estimular, mas também de serem recetivas à emergência de ideias inovadoras por parte dos indivíduos e das equipas que gerem, canalizando-as para o sistema organizacional. Por outras palavras, além dos outros papéis que desempenham, têm também de adotar um estilo de liderança empreendedora.

Promover a liderança empreendedora

Para se conseguir alguma consistência e integração é necessário que as organizações também olhem para dentro, identifiquem e explorem oportunidades de otimização dos recursos e de processos tangíveis e intangíveis.

A **liderança empreendedora** é um estilo distintivo de liderança que pode operar em qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou área de atividade. A liderança empreendedora pode definir-se como a capacidade para influenciar e dirigir os membros de uma equipa para a realização de objetivos organizacionais que envolvem o reconhecimento e a exploração de oportunidades inovadoras. De um modo geral, o empreendedorismo é definido como um processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades que permitem inovar serviços, produtos ou processos organizacionais.

Ao desenvolverem competências de liderança empreendedora as chefias intermédias e diretas estão também a contribuir para a renovação da organização, através da descoberta pró-ativa de oportunidades com base na experiência e conhecimento dos seus colaboradores que podem ser exploradas e implementadas tendo em vista a revitalização interna e o desempenho organizacional.

Uma das questões mais críticas do momento é identificar de que forma as chefias intermédias e diretas podem promover ou inibir o processo de reconhecimento de oportunidades empreendedoras e a sua conseqüente exploração nas suas equipas de trabalho. A liderança empreendedora nesses níveis pode ser determinante para se enfrentarem com mais sucesso os efeitos dos ambientes turbulentos e incertos no desempenho da organização. É importante para gerir a energia, a criatividade e o esforço individual e coletivo dos colaboradores na identificação de oportunidades de inovação organizacional que podem contribuir para resolver problemas, melhorar a eficiência interna e a qualidade de vida no trabalho.

Resumidamente, é hoje relevante refletir sobre os processos através dos quais as chefias intermédias e diretas se sentem «empoderadas» e reconhecidas para implementarem iniciativas de liderança (intra)empreendedora que maximizem e deem o devido reconhecimento à energia criativa dos talentos individuais e das equipas de trabalho para concretizarem a estratégia da organização e desenvolverem o seu potencial e as suas competências.



«QUEREMOS CONTINUAR A SER UM *GREAT PLACE TO BE*»

Por: Gisela Nunes – Jornalista e Luís Martins
Fotografias: cedidas pela empresa MARS Portugal

É pelos chocolates e pela comida para animais que conhecemos a Mars, mas a companhia distingue-se também noutras áreas. Recentemente foi considerada uma das dez melhores empresas para trabalhar. Entre outras condições, este reconhecimento deve-se à ética da liderança e ao impacto positivo que a atividade da Mars tem na comunidade. A *Dirigir&Formar* falou com a diretora de Recursos Humanos, Marta Rocha, para perceber quais são os seus princípios orientadores em matéria de gestão de pessoas



«A Mars é uma empresa apaixonante, e a forma como a atenção está centrada em garantir que as pessoas estejam motivadas e se sintam bem foi sempre uma característica que me deu motivo de orgulho.»

Marta Rocha

MARS

portugal

Marta Rocha assumiu a direção de Recursos Humanos da Mars Portugal no final de 2011. Além da gestão e desenvolvimento dos colaboradores (a quem chamam «associados»), as suas funções passam pela captação e gestão do talento, comunicação e responsabilidade social da empresa. Questionada sobre os valores que diferenciam a Mars de outras companhias concorrentes, Marta Rocha aponta a Qualidade, Responsabilidade, Mutualidade, Eficiência e Liberdade – os «cinco princípios» que fazem parte da herança e história da Mars e constituem a razão do seu sucesso. Valores que, segundo conta a diretora, mantêm a identidade da empresa em tempos de crescimento e orientam perante os desafios.

Dirigir&Formar: Em janeiro de 2015 a Mars foi uma das vencedoras dos *Best Place to Work*. A que se deve este reconhecimento? O que diferencia a Mars Portugal?

Marta Rocha: Este foi o primeiro ano em que nos candidatámos ao *Great Place to Work* em conjunto com a Royal Canin, que também faz parte do Grupo Mars. O resultado

foi muito bom e temos muito orgulho por estarmos no top 10 do *ranking* geral. O que nos distingue são os nossos cinco princípios, pois não são apenas palavras que temos escritas na parede, são realmente a forma como vivemos e gerimos o nosso negócio.

D&F: O que significa este prémio para um diretor de Recursos Humanos?

M. R.: Tem, obviamente, um significado muito especial. Não apenas enquanto responsável de Recursos Humanos mas, sobretudo, como «associada» desta empresa. É o reflexo do orgulho que sentimos pela família que somos e a confirmação de que todos contribuimos para fazer da Mars não apenas um *Great Place to Work* mas acima de tudo um *Great Place to Be*.

D&F: De que forma é que a Mars tem inovado no desenvolvimento e na motivação das suas pessoas?

M. R.: Nos últimos dois anos os líderes de cada mercado onde a Mars está presente reuniram-se para determinarem, em conjunto,

Número de colaboradores
(Portugal): 70

Idade média: 35

Áreas de trabalho:
Vendas, Marketing,
Corporate Affairs,
Logística, Finanças,
Recursos Humanos, IT.

o nosso compromisso e plano de ação sobre o talento nos próximos tempos. Talento é umas das prioridades da Mars. Trabalhamos não só a formação, mas também os planos de desenvolvimento e de sucessão, bem como a atração e a retenção de talento. Por outro lado, localmente temos o tema *Be the best version of you* que permite a cada associado estar na sua melhor versão e contribuir para um mundo melhor – motivar os nossos clientes, consumidores e colegas de equipa e construir um futuro melhor. Em troca, são reconhecidos e recompensados por estarem na sua melhor versão.

D&F: Qual é a chave para ter colaboradores motivados, comprometidos e empenhados no crescimento do negócio? Têm alguma política e/ou programa específico no âmbito da motivação e do *engagement* dos colaboradores?

M. R.: As políticas de RH da Mars em Portugal derivam da estratégia global mas são naturalmente enquadradas nas necessidades locais: *think global, act local*. As nossas áreas de foco são manter a nossa cultura única sempre viva, desenvolver e motivar os nossos associados, captar e gerir talento e continuar a trabalhar para que a Mars Portugal seja um *Great Place to Be*.

D&F: De que forma e em que medida é que os colaboradores da Mars estão envolvidos e empenhados no crescimento do negócio?

M. R.: Na Mars acredita-se que o êxito depende essencialmente das competências, dos conhecimentos e do contributo das pessoas que nela trabalham. Por esta razão, os trabalhadores da Mars são designados «associados». Forrest Mars (o fundador) acreditava que a empresa só pode crescer e prosperar se for possível estabelecer uma genuína comunhão de interesses entre todos os que a compõem e todos os que estão implicados nas suas atividades – por isso o uso do termo «associados», em vez de empregados que, tal como uma família, apenas um aspecto os distingue entre si, o nível de responsabilidade na organização.



A Mars emprega aproximadamente 70 000 colaboradores e está presente em 74 países espalhados pelo mundo. Em Portugal atua essencialmente no setor de bens de grande consumo, em cinco áreas de negócio com marcas bem conhecidas, em Icecream e Confectionary com M&M'S®, TWIX®, SNICKERS®, MARS®, MALTESERS® e BOUNTY®; em Petfood com PEDIGREE®, WHISKAS®, PERFECT FIT®, SHEBA®, CESAR®; em Food com UNCLE BEN'S®; Gum com ORBIT®, SUGUS® e SKITLES®.

D&F: Mais do que uma boa estratégia de marketing, as empresas socialmente responsáveis apostam na estratégia de endomarketing. Quais são as vossas linhas de atuação neste contexto?

M. R.: Penso que, desde que a Mars surgiu, sempre existiu o marketing interno. Tudo começa por chamarmos associados aos colaboradores. Não queremos que as pessoas apenas trabalhem aqui mas que façam parte de tudo o que a Mars representa. Trabalhamos em várias vertentes como, por exemplo, a comunicação

interna, o programa de saúde e bem-estar, eventos da empresa, programas de reconhecimento, ações de voluntariado e formação, entre muitas outras iniciativas.

D&F: Acredita que uma boa estratégia de endomarketing faz a diferença?

M. R.: Sem dúvida. O que faz a Mars são as pessoas, ponto! E por isso é essencial continuarmos uma estratégia de endomarketing para que continuemos a ser um *Great Place to Work*.



D&F: Existe algum programa que fomenta a participação dos colaboradores no que se refere à melhoria e crescimento do negócio?

M. R.: Temos mais que um programa. Por exemplo, o Prémio Global da Mars – Make the Difference que acontece de dois em dois anos e tem como principal objetivo premiar a inovação, a excelência na gestão de pessoas, o impacto nas pessoas e na comunidade e o impacto positivo no planeta e no meio ambiente nas unidades Mars Incorporated. Esta iniciativa está dividida em três fases de atribuição de prémios: local, europeia e global. Este prémio encoraja e reconhece a inovação em todas as áreas do negócio e constitui um ato de ratificação e de celebração pelos desafios alcançados com esforço por parte dos associados.

D&F: Que estratégia está definida em matéria de atratividade, aquisição de novos talentos e competências e desenvolvimento das pessoas?

M. R.: Estamos presentes anualmente nos Fóruns Universitários da Universidade Nova de Lisboa, Universidade Católica Portuguesa e ISCTE com o objetivo de captar novos talentos. Temos também vários protocolos de estágio estabelecidos com universidades estratégicas. Por outro lado, aderimos cada vez mais às novas tecnologias, utilizando plataformas como o *LinkedIn* onde identificamos possíveis talentos para a organização. Relativamente ao desenvolvimento dos nossos associados, uma área de extrema importância e foco para a Mars, utilizamos processos internos claros, assim como ferramentas específicas.

D&F: E no que se refere à qualificações, apoio à valorização pessoal e profissional de todo o ativo humano. Existe um plano de formação? Que áreas fazem parte deste plano?

M. R.: Existe um plano de formação definido em conjunto com cada *line manager*. Este plano visa sobretudo assegurar que os nossos associados

dispõem de todas as ferramentas/conhecimentos e informação de que necessitam para se desenvolverem e estarem na sua melhor versão. O plano de formação está dividido em quatro grandes áreas: 1) *Know why* – cultura e formas de atuação da Mars, destinado a novos associados; 2) *Know what* – formação funcional com vista a desenvolver as competências funcionais dos nossos associados; 3) *Know How* – formação em *soft skills*; e 4) *Know who* – *coaching* e *mentoring* com vista a incentivar a partilha de experiências, conhecimentos e boas práticas entre os associados.

D&F: Reconhecer a performance, identificar e recompensar o mérito e orientar o desenvolvimento e as oportunidades de carreira são alguns dos objetivos das estratégias de avaliação dos colaboradores. Como concretiza a Mars esta política?

M. R.: Na Mars acreditamos que qualquer pessoa, independentemente do seu desempenho profissional, tem espaço para crescer e ser bem-sucedida. É por isso que acreditamos na melhoria e na capacidade evolutiva de cada um.

Damos aos nossos associados a liberdade, estrutura, incentivo e recursos para fazer fluir o seu potencial e desenvolver as suas capacidades em várias áreas. Aprender e evoluir é parte integrante da nossa cultura e é considerada uma parceria entre os associados e o

negócio. A cada associado é dada a responsabilidade total pelo desenvolvimento da sua carreira através do «plano de desenvolvimento pessoal», obviamente suportado pelo *line manager* e pela organização. Enfatizamos o valor da aprendizagem em diferentes áreas com o intuito de transmitir aos associados as capacidades e o conhecimento para que sejam bem-sucedidos num mundo em constante mudança. Os associados podem fazer progressões verticais e/ou laterais além-fronteiras, entre funções, ou testar-se através da participação em projetos especiais.

D&F: Além da remuneração fixa existem outros benefícios para os colaboradores?

M. R.: Queremos continuar a ser um *great place to be*. Neste sentido existem várias iniciativas, como massagens de relaxamento, consultas médicas, consultas de nutrição, *workshops*, fruta, chocolates, gelados, horários flexíveis que permitem aos associados terem a tarde de sexta-feira livre, entre vários outros momentos de reconhecimento e celebração.

D&F: Num momento em que muito se fala na importância do equilíbrio entre a vida pessoal e familiar e a profissional, a Mars definiu algum programa ou tem orientações que favoreçam este equilíbrio?

M. R.: Na Mars é muito importante manter o *life-work balance*. Como já referi, temos o horário flexível que permite que os associados possam gerir o seu horário, e damos a opção de trabalhar a partir de casa. Na Mars todos têm quatro dias extra de férias e uma ponte adicional por ano, com tolerância de ponto no Natal.

D&F: A comunicação desempenha um papel essencial em matéria de partilha de informação sobre a empresa, o negócio, a organização, a estratégia, os processos e as iniciativas de envolvimento e mobilização dos colaboradores. De que forma é que a Mars comunica com os seus colaboradores?

M. R.: O negócio da Mars é desenvolvido através do compromisso de oferecer uma comunicação aberta e efetiva, pautada pela livre circulação e partilha de ideias. Este

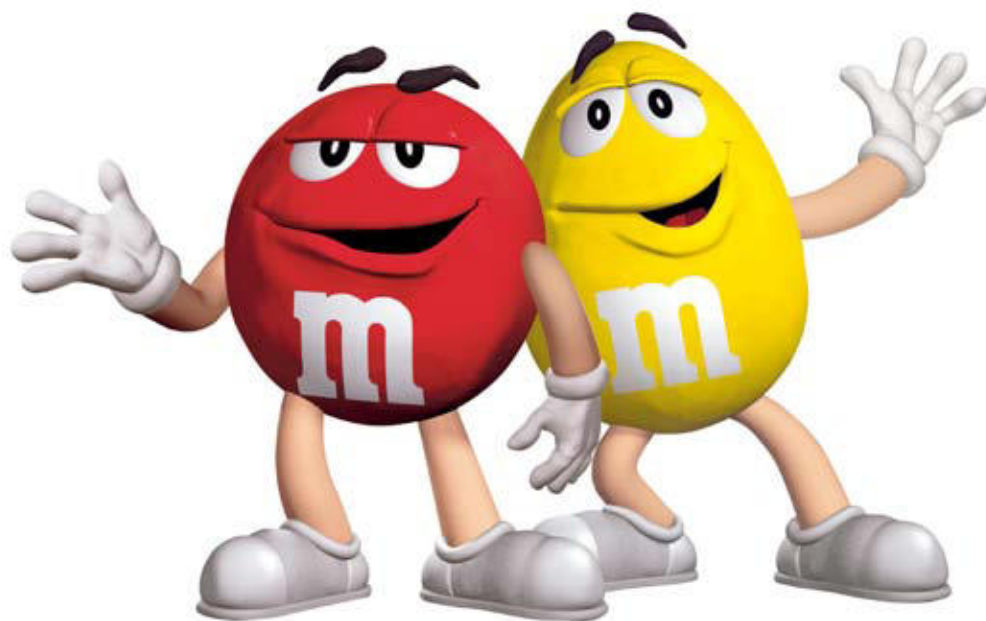
compromisso é suportado pelo conceito de *open space*, através do qual todos os associados da Mars partilham o mesmo espaço com a equipa de direção, e pela ausência de gabinetes privados nas nossas instalações. Também temos espaços próprios de comunicação, envio de *e-mails* e as reuniões mensais com todos os associados.

D&F: Como é que a Mars mede os níveis de satisfação dos seus colaboradores?

M. R.: Realizamos anualmente o estudo de Gallup através do qual medimos diferentes variáveis e que nos permite entender as áreas que estamos a trabalhar bem e as que necessitam de melhoria. Os resultados têm sido positivos.



◀ As ações de *team building* fazem parte da cultura da Mars



Iniciativas inovadoras

D&F: No final do ano passado organizaram uma campanha que resultou na oferta de 100 000 refeições para animais. Fale-nos um pouco sobre essa iniciativa.

M. R.: Todos os anos são abandonados mais de 10 000 animais. Por este motivo, desde 2008 que a Mars, através da marca Pedigree, tem sensibilizado a sociedade civil para o problema do abandono dos animais e alertado para importância da adoção. Ao fazer parcerias com câmaras municipais, trabalhar em conjunto com associações, organizar o Dia Mundial do Animal e convidar algumas figuras públicas, esta causa tem permitido fazer chegar a mensagem a um maior

número de pessoas. Esta campanha vem no seguimento do trabalho que temos vindo a desenvolver ao longo dos anos.

D&F: Outra prática comum é a possibilidade de os colaboradores trazerem o seu animal de estimação para o local de trabalho. Como reagem os colaboradores a esta possibilidade?

M. R.: Na Mars incentivamos os colaboradores a trazerem os seus animais de estimação para o local de trabalho. A nossa visão é criar um mundo melhor para os animais porque eles também criam um mundo melhor para nós. Embora possa parecer algo de muito diferente, para

nós é muito comum estarmos a trabalhar com cães a correrem pelo escritório ou simplesmente deitados aos nossos pés.

D&F: Que outras iniciativas diferenciadoras têm em curso?

M. R.: Neste momento, a título de exemplo, está a decorrer o *Mars Ambassador Program*, um programa de voluntariado global que permite que os associados ponham em prática o seu conhecimento e experiência profissional para ajudar ONG e/ou parceiros espalhados pelo mundo inteiro. Os associados (de todo o mundo) têm a possibilidade de se candidatarem a uma missão, um projeto em que podem ficar a trabalhar entre uma a seis semanas. Os projetos podem ser desde revitalizar o coral na Indonésia, ir para plantações de cacau, chá ou arroz e ajudar os agricultores, entre muitos outros. Em Portugal já tivemos duas portuguesas selecionadas que foram para um projeto na Índia ajudar mulheres agricultoras a serem mais autoeficientes em temas como gestão, negociação, liderança, finanças e comunicação. Todos os custos são suportados pela Mars.



ABC DO CONFLITO

Breve crónica sobre a gestão de conflitos

Por: João Godinho Soares, engenheiro
Ilustrações: Opticreative®

«O conflito é como a água: ou sacia ou afoga.»

Se muito se escreveu, ainda mais se disse sobre a gestão de conflitos. Porquê então voltar ao tema neste momento? Porque o tema está intrinsecamente ligado às emoções humanas e estas nunca se esgotam.

Talvez pela sua forte componente emotiva, a palavra conflito é, como muitas outras, utilizada quase sempre associada a algo negativo, mau, indesejável. Mas, vendo bem, conflito é, por definição, confronto, antagonismo, troca, interação, permuta, luta, diálogo e muitas outras coisas em que os antagonistas somos nós, num processo motivado pelas diferenças que nos caracterizam e nos fazem... humanos.

O conflito é uma consequência da nossa natureza. O conflito pode ser o meio necessário para um fim desejado. Nem sempre o conflito é mau. E a sua completa ausência é certamente uma anomalia. «Da discussão, nasce a luz!», diz a sabedoria popular. Por isso as ditaduras são escuridão.

A gestão de conflitos é estudada em muitos contextos, mas onde mais nos interessa neste momento é na área profissional, onde saber gerir conflitos é um *must* na formação de qualquer dirigente que se preze.

Dado que esta é apenas uma breve crónica, abordaremos o tema numa perspetiva e num contexto específicos, contando a história do **Alberto**, da **Beatriz** e do **Carlos** antes, durante e depois do conflito.

Antes do conflito

Ação I

Alberto e Beatriz tinham a mesma idade. Conheciam-se desde caloiros na universidade. Ambos engenheiros, ele numa especialidade, ela noutra, de colegas a namorados foi um passinho. Os seus caminhos seguiram paralelos até muito depois de esgotados os tempos revolucionários que Abril lhes propiciara. Terminaram os cursos quase ao mesmo tempo e, quase ao mesmo tempo, empregaram-se, ele numa empresa pública, ela numa direção-geral. Sem filhos, complementavam-se. Uma década depois foram aliciados por um novel instituto, de onde lhes acenaram com melhores salários. Entraram no mesmo dia. Com a novidade de trabalharem na mesma instituição revelaram-se as primeiras diferenças. Alberto era rigoroso, leal, mas conservador e prudente. Resistia aos entusiasmos fáceis das «modas» que se sucediam umas atrás das outras, como consequência das alternâncias políticas da direção do instituto, enquanto Beatriz apenas via a sua carreira e pactuava com qualquer opinião que fosse prevalecente no momento, concentrada em ganhar posições e subir na hierarquia. Isso era por de mais evidente sobretudo ao fim do dia quando, já em casa, comentavam primeiro e discutiam depois o seu dia de trabalho. Não se soube se terá sido por isso, se terá sido a erosão normal dos anos a passarem inexoravelmente, a ausência de filhos ou se algo/alguém se terá intrometido entre ambos, fazendo quebrar as amarras de uma união até aí construída «apenas»

com afetos. Divorciaram-se, num processo inesperadamente violento que os deixou rancorosos. Cortaram todos os pontos de contacto. Deixaram de se ver e falar. Beatriz acabou por sair do instituto, atrás de um lugar de superior importância e responsabilidade, como era seu desejo. Alberto ficou, cada vez mais cético e solene na sua visão do trabalho.

Qual não foi o espanto de ambos quando, alguns anos depois, se voltaram a encontrar no mesmo instituto. Depois de alguns anos sem saberem um do outro, o encontro de Alberto e Beatriz foi genuinamente uma enorme surpresa. Apanhados ambos desprevenidos, esqueceram-se por momentos que haviam decidido nunca mais se falar. Talvez por um resquício de cavalheirismo, Alberto falou:

Alberto (*sombrio*) – *Olá, Beatriz! Tu, aqui?*

Beatriz (*parecendo querer voltar para trás*) – *Tu não me digas que trabalhas aqui...*

Alberto (*sem emoção*) – *Ah, sim, agora estou aqui, sim.*

Beatriz (*impaciente*) – *Eu... agora também estou aqui.*

Alberto (*assumindo o espanto*) – *Espera aí! Tu... tu não me digas que és a engenheira que está para entrar há uma data de tempo e que...*

Beatriz (*com evidente enfado*) – *Sim, se calhar sou eu.....*

Durante os poucos segundos em que ficaram silenciosos, olhando-se com sincera incredulidade, Carlos, o diretor, aproximou-se cumprimentando-os.

Carlos – *Olá engenheira. Olá Alberto, apresento-lhe a engenheira Beatriz, que vem trabalhar connosco.*

Alberto – *Sim, sim, já nos conhecemos...*

Beatriz – *O Alberto é meu ex-marido.*

Assim! De chofre! Beatriz era assim, não perdia tempo. Foi a vez de Carlos se mostrar surpreso. À medida que a explicação prosseguia, Carlos intuiu imediatamente o que se passava. Aqueles dois ainda não tinham enterrado o machado de guerra. A mais pequena faísca e todo o passado lhes explodiria na cara.

Logo que a oportunidade surgiu, Carlos esticou o braço convidando Beatriz a entrar no seu gabinete, enquanto olhava intensamente para Alberto, que se deixou ficar, especado, no corredor.

Reação I

Carlos não conhecia os antecedentes de Alberto e Beatriz mas aqueles poucos minutos no corredor tinham sido um dilúvio de informação.

Dirigente experiente, na conversa que se seguiu com Beatriz, Carlos usou de diplomacia e prudência. Evitando remexer feridas, levou a conversa para o estrito âmbito profissional, sem nunca perder de vista a nova realidade: adivinhava-se uma relação complicada entre dois dos seus colaboradores. Havia que saber gerir essa dificuldade. Felizmente, Carlos não era pessoa para desistências, fugas ou facilitismos, por isso encarou aquela situação como mais um desafio profissional a que ele, como mentor da equipa, não voltaria a cara. Não havia lugar para otimismo ingênuos. O problema existia, era necessário lidar com ele da melhor forma possível a fim de prevenir e/ou minimizar estragos.

Carlos precisava de Beatriz. Alberto era uma peça importante na equipa. Não podia dar-se ao luxo de os perder. Assim que chegou a esta conclusão, Carlos formulou mentalmente alguns princípios para uma estratégia de prevenção:

1.º – tratá-los a ambos em pé de igualdade, sem preconceitos ou protecionismos, pugnando, na medida do possível, para que todos naquela direção fizessem o mesmo;

2.º – distribuir o trabalho a ambos definindo claramente as respetivas tarefas, impedindo conflitos de competências¹;

¹ Os conflitos de competências podem ser de dois tipos: convergentes, se a mesma tarefa ou função for reivindicada por ambas as partes; divergentes, se ambos os intervenientes rejeitarem a mesma tarefa ou função.

3.º – não subordinar o trabalho de um ao do outro e vice-versa.

Sem o saber, Carlos escrevia um capítulo de um Manual de Gestão de Conflitos: o dedicado à prevenção. Além da solução óbvia de evitar criar condições a um eventual confronto entre os seus colaboradores, em geral, e entre estes dois em particular, Carlos sabia que a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho na direção era imprescindível.

Fazemos aqui um pequeno parêntesis para abordar rapidamente o significado desse verdadeiro lugar-comum: «um bom ambiente de trabalho». Não é, contrariamente ao que muitos pensarão, um lugar onde os trabalhadores se sentem como em sua casa, ou seja, com o à-vontade de fazerem praticamente o que querem, como querem, quando querem, etc. Nada disso. Não nos podemos esquecer da necessidade de conciliar dois fatores fundamentais: a consciência profissional e ética dos trabalhadores e a necessidade de garantir a produtividade necessária imposta pela organização. Também este aspeto tem de

ser satisfeito, sob pena de não se conseguir o tal «bom ambiente de trabalho». Obtidos o conforto e a motivação de todos os trabalhadores e atingidos ou superados os objetivos da organização, só então haverá realmente um bom ambiente de trabalho.

Por isso Carlos, ao preocupar-se com a harmonia na equipa, propiciadora da tranquilidade necessária a um bom desempenho, não se esqueceu, por um segundo, que havia que garantir igualmente a produtividade que o instituto esperava da sua direção. E tudo isto apesar de um contexto pleno de dificuldades, que nada tinham a ver com a sua gestão mas que a afetavam inexoravelmente, como: volumes de trabalho a rondar o impossível, política de remunerações desadequada, falta de recursos materiais e humanos, circuitos de informação pesados e estrutura da organização em permanente sobressalto.

Mas, como dissemos, Carlos não desistia facilmente e, sobretudo, não fazia de conta que os problemas não existiam. Não escondia a cabeça na areia. Estava atento.



Durante o conflito

Ação II

A iniciativa de Carlos na prevenção dos conflitos, de que Alberto e Beatriz eram putativos protagonistas, foi eficaz durante algum tempo. Semanas depois do reencontro do casal, tudo corria com normalidade e até parecia que afinal nem se justificaria a preocupação inicial com a ocorrência de qualquer problema entre eles. No entanto, apesar de o céu ser sempre azul para lá das nuvens, a bonança deu lugar à tempestade, sem qualquer pré-aviso.

Um dia, durante uma reunião de técnicos onde Alberto e Beatriz participavam, Carlos fazia o balanço da execução do plano anual da direção:

Carlos – ... e peço a vossa especial atenção para esta obra, que tem de estar pronta dentro do prazo que definimos. O concurso público tem de sair já...

Beatriz – Ó Carlos, desculpe, mas se o prazo é assim tão importante, porque é que

não é também um fator de escolha? Ganhava o que apresentasse o prazo mais curto.

Alberto – *Nã, nã, não concordo! Eles esmagam os prazos para ganhar, mas depois não cumprem e lá acabamos por voltar ao prazo que tínhamos definido. Nós sempre fixámos o prazo, nunca o pusemos a concurso.*

Beatriz – *Ora! Esta é capaz de ser a altura certa de alterar velhos hábitos. Se eles veem que não conseguem cumprir o prazo, põem mais pessoal a trabalhar ou fazem trabalho suplementar, sei lá...*

Alberto – *Ah, pois claro! E lá voltamos ao mesmo. Quem se lixa são os trabalhadores, obrigados a trabalhar mais – ainda se lhes pagassem decentemente –, ou os desgraçados recrutados à pressa que depois têm acidentes de trabalho que os matam ou marcam para toda a vida. Eu não concordo, já disse.*

Beatriz – *Isso não interessa! A nós o que nos interessa é que as coisas estejam prontas no prazo...*

Alberto – *Maquiavel não diria melhor!*

Beatriz – *A quem é que tu estás a chamar Maquiavel, hã? É por causa de empatas como tu que isto está como está!*

Alberto – *E é por causa de pessoas como tu, egoístas, que há tanto sofrimento e injustiça!*

Estavam imparáveis, visivelmente exaltados. Era evidente que o tema já não era o trabalho, mas a oportunidade, que os dois agarravam com as duas mãos, de dar voz aos ressentimentos mútuos. Se continuassem não tardariam a entrar por caminhos ainda mais pessoais, indiferentes ao local e à presença dos colegas que, ora os olhavam, ora desviavam os olhos, surpresos e incomodados.

Passados os primeiros instantes, em que tinha sido apanhado desprevenido, Carlos reagiu, imperioso mas com calma e imparcialidade:

Carlos – *Já chega, meus amigos! Vamos deixar esta questão da definição ou não do prazo para uma conversa mais específica, para a qual desde já convido o Alberto e a Beatriz logo que acabarmos esta reunião. Vamos continuar. Passando agora a outro assunto...*

As coisas acalmaram e a reunião prosseguiu, apenas mais alguns minutos, pois o silêncio a que Alberto e Beatriz se haviam remetido com a intervenção do diretor era simplesmente aterrador e tinha dissipado o tal «bom ambiente de trabalho».



Reação II

A intervenção de Carlos cumpriu todos os cânones da boa gestão de conflitos. Manteve a calma, não apoiou uma das partes e desviou a atenção para outro assunto, certamente mais pacífico, pois, caso contrário, nem sequer teria permitido que a reunião prosseguisse.

Como assistira a tudo e conhecia o historial dos dois técnicos, percebeu que se tratara, afinal, de uma discussão do foro particular do casal. Caso esta incidisse sobre qualquer assunto relativo à atividade da direção achar-se-ia no direito de opinar igualmente, podendo, neste caso, intervir num de dois sentidos:

– ou solicitando a ambos que aprofundassem as suas razões sobre a questão dos prazos, como forma de os fazer concentrarem-se mais em argumentos técnicos do que sobre a pessoa do adversário e, dessa forma, tentar recentrar a conversa na questão que tinha originado a divergência, evitando o verdadeiro motivo da discussão;

– ou apoiando uma das partes, sempre sobre a questão dos prazos, desequilibrando a discussão, de forma a que a parte vencida percebesse a inutilidade de prosseguir e se calasse. Neste caso, o diretor teria também a preocupação de enaltecer a opinião vencida e de encorajar o/a técnico a expor os seus pontos de vista em todas as ocasiões, a fim de enriquecer a discussão e aumentar a possibilidade de escolha da melhor solução.



Depois do conflito

Ação III

Carlos precipitou o fim da reunião, consciente de que se havia tornado um incómodo para todos. Logo que acabou, quando todos já se levantavam, repetiu o convite:

Carlos – *Beatriz, Alberto, fiquem mais um pouco, por favor, para vermos aquilo dos prazos.*

Visivelmente contrafeitos, ambos ainda esboçaram desculpas para não ficarem, mas depressa perceberam que Carlos não estava a convidá-los mas a ordenar-lhes que ficassem. Logo que ficaram sozinhos, Carlos não perdeu tempo.

Carlos – *Bom, meus caros, digam-me lá o que se passou há bocado. Beatriz?*

Beatriz – *Peço desculpa, mas ele não tem razão. Fixar o prazo...*

Carlos (interrompendo) – *Tenho muita pena Beatriz, mas já deve ter percebido que não vamos*

agora tratar de prazos. O que quero saber é o que justificou aquela discussão entre ambos, a fim de ver qual será a melhor medida a adotar para que não se repita.

O tom e a expressão de Carlos eram secos, como nunca os dois tinham visto.

Beatriz – *Ah, isso... são coisas antigas...*

Carlos – *Vossas.*

Beatriz – *Sim, nossas. Peço desculpa, mas ele irritou-me e não me consegui controlar.*

Carlos – *E tu, Alberto?*

Alberto – *É pá, desculpa lá. Ela também me irrita... e claro que não tem razão, não é?*

Carlos – *Se ela, ou tu, têm razão ou não nos assuntos que só vos dizem respeito, o problema é vosso. Quando vocês trazem os vossos problemas pessoais para aqui, então já é outra coisa. Aí tenho de entrar. Não é?*



Alberto – *É pá, tá bem. Da minha parte, podes estar descansado que não volta a acontecer.*

Beatriz – *Foi um erro ter vindo para aqui... Não sabia que ele cá estava.*

Carlos – *Não foi erro nenhum e não interessa se ele cá está ou não. O que me interessa é que vocês são bons técnicos e até arrisco dizer que são boas pessoas. O que me interessa é que trabalhem como têm feito até aqui e tentem encontrar uma plataforma de entendimento que evite estas cenas. Não estou a dizer que caíam nos braços um do outro. Apenas estou a dizer que têm de ter uma atitude profissional enquanto aqui estão. Fora daqui, se quiserem a minha opinião sobre o vosso problema terei muito gosto em os convidar para um copo, um destes dias, num sítio onde se possa conversar tranquilamente.*

Reação III

Ultrapassada a fase aguda do conflito, há que fechar o ciclo para que se possa passar novamente à prevenção. Depois da discussão, Alberto e Beatriz mergulham na postura típica desta fase: cheios de ressentimentos, reassumem o corte integral de relações.

Carlos sabe disso e tenta contrariar a atitude de ambos. Usa a superioridade que decorre da sua posição, como dirigente, claro, impondo ordem e disciplina, indispensável naquele momento. É fundamental fazer sentir aos seus colaboradores que erraram, «puxar-lhes as orelhas». Mas é ainda mais importante compreender, mostrar que está sinceramente interessado em ajudar, mediando. O diretor sabe também que ambos são perdedores naquele processo. Por isso tenta minimizar as perdas. E mostra-se disponível para o fazer, mas não naquele momento, em que os ânimos ainda estão à flor da pele. Carlos tem de assegurar a condução daquela conversa até ao fim, sem deixar que eles entrem em diálogo. Nunca largar as rédeas. Não era essencial pô-los de acordo. O que era essencial era que tomassem consciência do prejuízo para ambos, que ambos saíam dali vencidos, não pelo outro mas pelo conflito em si.

Alberto e Beatriz eram inteligentes e reagiram bem à iniciativa de Carlos. Minutos depois, o tom era mais ameno. Terá sido a imagem dos três nos copos que os terá desconcertado, talvez. Seja como for, restabeleceu-se a possibilidade de o casal voltar a comunicar... numa base estritamente profissional, obviamente!

Epílogo

Algum tempo depois, Carlos deixou a direção a caminho de outros voos profissionais. O novo diretor era completamente diferente. Muito mais fechado, menos afável, tinha uma postura quase militar. Gostava de citar Napoleão, por exemplo, e não hesitava em entrar em conflito com os seus colaboradores, a quem não inspirava simpatia.

Quanto a Alberto e Beatriz, contrariamente ao que muitos poderiam pensar, depois de finda a influência apaziguadora de Carlos nunca mais se ouviram a discutir. Pelo contrário, eram vistos muitas vezes em amena conversa. Mas o que os colegas não sabiam era que essas conversas giravam, quase sempre, em torno do novo diretor, pois nesse aspeto estavam de acordo, não gostavam dele! Unidos na adversidade. Ou como quando duas pessoas se unem contra um inimigo comum.

Quem sabe se este novo diretor não estaria a utilizar conscientemente uma nova e radical estratégia de gestão de conflitos? Uma em que concentra em si todo o conflito como forma de anular o conflito entre os seus colaboradores. Seria verdadeiramente surpreendente e irónico.

Bom, pelo menos com Alberto e Beatriz resultou.



COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPA

Por: Vitalino José Santos, jornalista, licenciado em Ciências Sociais

Fotografias: cedidas pelas empresas Dell Portugal, Penha Longa Resort e Sá Miranda & Associados

A forma mais rápida de procurar definir «motivação» é, provavelmente, a consulta de um bom dicionário, mas a mais adequada para entender o conceito será a de o contextualizar no tecido empresarial, observando a aceitação dos mercados e a satisfação lida nos trabalhadores.

Empresas com lideranças motivadoras

Uma liderança com uma «política de portas abertas», em termos comunicacionais, co-responsabiliza os colaboradores e dá azo às necessárias alterações nos métodos e processos. Valorizar os recursos humanos, esclarecendo dúvidas e partilhando objetivos é, entre outros aspetos, o que se pretende fazer na Dell Portugal, na Penha Longa Resort e na Sá Miranda & Associados, empresas onde todos são chamados a participar na oferta de produtos e de serviços com qualidade, inovando e surpreendendo os clientes.



DELL PORTUGAL: UMA COMPANHIA ONDE APETECE TRABALHAR

A Dell é «uma das empresas com maiores rácios de motivação a nível mundial», resultantes das «modernas políticas internas de recursos humanos»

Na lista *Fortune* 500 de 2005, a Dell (que é uma empresa norte-americana de *hardware* de computadores) situou-se na 28.^a posição no que respeita a vendas nos Estados Unidos da América (EUA), onde se apresenta como a maior empresa de computadores.

Tida como a empresa que mais computadores fabricou no planeta, o seu modelo de negócios é paradigmático no que se refere ao «baixo custo de operação» e ao «sistema de vendas diretas», sob a visão empresarial do seu fundador Michael Dell, que, aos 19 anos (em 1984, quando ainda estudava na Universidade do Texas), terá arriscado mil dólares na aventura de começar a montar computadores a partir de componentes em *stock*.

Como diria o filósofo espanhol Ortega y Gasset, «liderar não é tanto uma questão de mão pesada mas mais de assento firme». Nessa perspetiva, a companhia de *hardware* de computadores originária dos EUA, sendo aí a mais admirada das empresas escrutinadas pela revista *Fortune* (em 2005), transmite a sua razão de ser à Dell Portugal (Dell III – Comércio de Computadores), focando-se muito no segmento empresarial e na mobilidade, áreas em que aposta fortemente, com resultados que a distinguem da concorrência, sobretudo por «desenvolver produtos, processos e serviços inovadores».

«Na medida em que a companhia se distingue pela sua inovação, os métodos de produção estão sempre a regenerar-se», afirma Gonçalo Ferreira, na qualidade de diretor-geral da Dell Portugal, reconhecendo que a empresa «está presente em todos os mercados de uma forma global». No entanto, «encontra-se a fortalecer a sua estratégia de canal e parceiros de negócio».



«Inova em tudo o que faz, desde a sua criação»

Com 103 mil colaboradores a nível mundial e um volume de negócios que atinge os 57 biliões de dólares, «a Dell oferece produtos e soluções com a mesma qualidade e inovação de outras companhias concorrentes», mas «com muito mais recursos humanos e unidades de negócio», diz Gonçalo Ferreira, acentuando a singularidade desta empresa que «inova em tudo o que faz, desde a sua criação».

Segundo o responsável da Dell Portugal, esta companhia diferencia-se pela «capacidade de se aproximar e ouvir os seus clientes, como mais nenhuma empresa do setor, que estão sempre muito suportadas nos seus parceiros e não nos seus clientes finais». Nessa conformidade, «os processos produtivos, logísticos, consultoria e suporte são também muito mais evoluídos, rápidos e modernos», salienta Gonçalo Ferreira, notando que «a empresa foi criada nos EUA [em Austin, no Texas] de forma a ocupar uma necessidade de mercado que não existia», privilegiando a «relação direta entre produtor e consumidor».

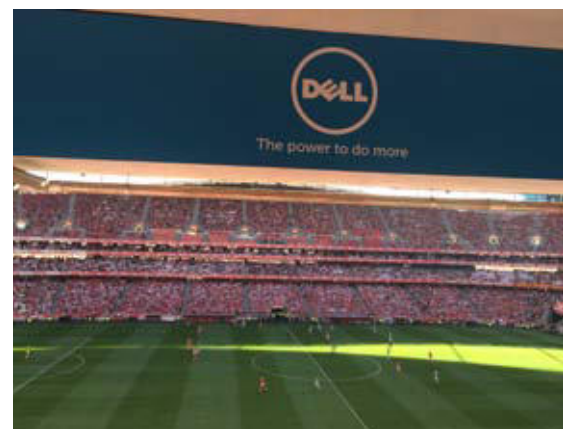
Considerando a pegada ecológica como um indicador de sustentabilidade ambiental, o diretor-geral da Dell Portugal garante que o respetivo estilo organizacional implica que, «atualmente», seja «a empresa mais verde e ética do setor, de acordo com fontes independentes». «É também a empresa que melhor suporte oferece aos seus clientes desde há muitos anos», sublinha.

«A maioria dos colaboradores da Dell é altamente qualificada»

Com um olhar atento na análise das aplicações pessoais e interpessoais da estrutura empresarial que dirige no nosso país, Gonçalo Ferreira refere que «a maioria dos colaboradores da Dell é altamente qualificada nas áreas de engenharia, gestão, *design*, consultoria e logística», adiantando que «todos têm acesso a um plano de formação trimestral muito rigoroso e completo». Daí que a Dell seja «uma das empresas com maiores rácios de motivação a nível mundial», resultantes das «modernas políticas internas de recursos humanos».

Planos de Recursos Humanos (RH) adaptados a cada colaborador é o que a Dell faz para motivar os seus trabalhadores, sendo «chamados a participar e a opinar». «Estes planos facultam graus de autonomia muito elevados e adaptados às mais modernas práticas de RH a nível mundial», expressa Gonçalo Ferreira ao admitir que «a singularidade destas políticas e a sua constante regeneração asseguram elevados graus de motivação».

Convidado a caracterizar o estilo de liderança da companhia, o diretor-geral da Dell Portugal declara que, aqui, «as hierarquias internas esbatem-se e não são muito pronunciadas». Ou seja, «a autonomia e a competência são incentivadas», diz o mesmo responsável, para quem esta «é uma das melhores formas de motivar os recursos humanos» numa empresa que, entre outros pontos fortes, encontra na



«capacidade de regeneração», na «proximidade com todos os seus clientes» e num «sistema financeiro de gestão inovador» razões para explicar «uma das marcas mais valorizadas do mundo».

«AMBIENTE DE COMUNICAÇÃO ABERTA» NO PENHA LONGA

Uma maior participação dos colaboradores do Penha Longa Resort (Ritz-Carlton) tem muito a ver com «um tipo de liderança baseado na confiança»

«Nós temos uma cultura muito forte, com valores focados na inovação e no empreendedorismo, que nos levam a participar ativamente no que nos compete», principia Jaume Valldaura, no âmbito da sua entrevista, a propósito da unidade hoteleira Penha Longa Hotel & Golf Resort, ao pé da Lagoa Azul, na serra de Sintra. «O que esperamos das pessoas que trabalham connosco é que participem nas decisões e estejam envolvidas no dia-a-dia, e que os processos possam ser mudados à medida que vão mudando também as necessidades dos nossos hóspedes», declara o diretor de Recursos Humanos (RH).

«Somos uma empresa totalmente orientada para a melhoria contínua, em que a comunicação é muito importante», frisa Jaume Valldaura, assumindo o compromisso de «promover um ambiente de comunicação aberta entre todas as “senhoras e senhores” [expressão muito usual neste grupo hoteleiro], estimulando a sugestão de novas ideias, soluções» ou a informação relacionada com problemas junto das chefias e diretores de departamento, o que facilita o alinhamento de toda a organização.



A comunicação externa ganha igualmente relevo, na convicção de que uma empresa que não se dá a conhecer põe em risco a sua própria existência. «Há muitos públicos e mercados. Tentamos diversificar ao máximo. Este ano, por exemplo, temos apostado mais no mercado europeu», particulariza o diretor de RH, notando que, em 2014, a empresa atendeu sobretudo ao mercado norte-americano.

«Cada colaborador é estimulado para surpreender o hóspede»

«Assim, conseguimos ter uma ocupação mais estável e manter alguma vantagem competitiva em face dos nossos concorrentes», expressa Jaume Valldaura a respeito do desenvolvimento de novos produtos e serviços, e alegando que este grupo hoteleiro dispõe de «ferramentas de qualidade muito úteis para que os departamentos e os

funcionários – senhoras e senhores – possam implementar métodos ou mesmo mudar os processos de empreendedorismo».

«A nossa empresa é capaz de inovar e de surpreender, principalmente no que se refere ao serviço. Cada colaborador é estimulado para surpreender o hóspede. O que procuramos é fornecer experiências de luxo, únicas e memoráveis, inesquecíveis!», realça o diretor de RH do Penha Longa Resort, unidade hoteleira escolhida, em 2014, como «o melhor lugar para trabalhar» na sua categoria (hotéis, restaurantes e serviços) e uma das cem melhores empresas no *ranking* geral (cuja seleção prévia envolveu quase três mil candidatas), tendo ascendido do oitavo para o quinto lugar, com base num estudo efetuado pela companhia Accenture e pela revista *Exame*, que analisa anualmente as práticas das empresas (públicas ou privadas, a operar no território nacional) no domínio da gestão do capital humano.

«A criatividade de cada uma dessas pessoas para mexer com as emoções e os sentimentos dos nossos hóspedes fará com que as estadias sejam diferentes das de outros hotéis, que apenas inovam no produto», reforça Jaume Valldaura, responsável pela área de RH desta empresa que, um ano antes, tinha sido premiada pelo seu ambiente de trabalho e satisfação dos funcionários: Prêmio de Excelência em Workplace 2013 (de acordo com a Heidrick & Struggles e o *Diário Económico*).

Entre a «cultura de serviço» e o reforço do «empowerment»

Evidenciando tratar-se de um «ótimo local de trabalho multicultural que constrói a lealdade do cliente e uma conexão emocional ao hotel e à marca», como então (em 2013) caracterizou o gerente David Martinez, o Penha Longa Resort está também a inovar na conceção do produto. «Não há nada, nos últimos dois anos, que não tenha mudado a nível de produtos», confirma o diretor de RH.

Mas Valldaura insiste que o que mais diferencia esta empresa hoteleira «é mesmo a possibilidade de criar experiências únicas, memoráveis e personalizadas aos hóspedes». «E isso depende de cada uma das nossas “senhoras ou senhores”, sendo mais criativos», acentua, especificando que o Penha Longa Resort tem uma «missão» que, praticamente, coincide com o «credo» da Companhia Ritz-Carlton: «a genuína atenção aos nossos hóspedes e o seu bem-estar são o nosso maior compromisso», avivando os sentidos e realizando, sempre que possível, «os desejos não expressos» dos clientes.

A formação e a progressão na carreira dos seus colaboradores são tidas em conta no Penha Longa Hotel & Golf Resort, cuja administração «deseja que cada funcionário seja o melhor e que se comprometa na partilha do desenvolvimento da sua carreira profissional».

Por conseguinte, o plano de formação anual da empresa tem agendado ações de desenvolvimento profissional, para os seus trabalhadores

em função das necessidades de serviço, passando pela orientação e integração dos novos funcionários, pelo denominado «Dia 21» (em que o elemento recém-admitido na empresa tem «a oportunidade para decidir se pretende ou não continuar a sua aprendizagem da filosofia Ritz-Carlton», além de «rever de que modo a sua formação está a progredir») e pela etapa formativa «Dia 365», em que o novo colaborador celebra o seu primeiro aniversário na companhia, podendo retificar os seus planos de carreira.

Para Jaume Valldaura, a formação externa é indispensável na aquisição de outro tipo de competências, a exemplo da vertente comunicacional, das noções de protocolo (e procedimentos no setor hoteleiro e turístico) ou de uma língua estrangeira. «Também pretendemos fazer muita formação *on-the-job*», manifesta o diretor de RH, aludindo à formação prática, em que o trabalhador é colocado no posto de trabalho sob a supervisão de um colega mais antigo na empresa, que lhe transmite a «cultura de serviço» e os «*standards points*» ou padrões de progressão adequados àquele clima organizacional.

A descentralização de poderes é identificada pelo reforço do *empowerment*, que Valldaura considera importante para «decidir e resolver os problemas na primeira pessoa». Ou seja, uma maior participação dos colaboradores do Penha Longa Resort (Ritz-Carlton) tem muito a ver com «um tipo de liderança baseado na confiança» e com a vontade de lhes dar mais autonomia de decisão e responsabilidade. «Isso faz com que as pessoas estejam muito mais motivadas!», expressa o diretor de RH, que não quer ali *robots*, mas «pessoas criativas, livres e genuínas».





SOCIEDADE DE ADVOGADOS PROPÕE SOLUÇÕES E SOLIDARIEDADE

«Procuramos que a Sá Miranda, na qual passamos grande parte do dia, seja um local onde todos gostem de estar. Acreditamos que ao criar uma atmosfera de trabalho favorável melhoramos também a prestação do nosso serviço», diz Helena Marques

Maioritariamente composta por mulheres, a sociedade de advogados Sá Miranda & Associados é considerada uma das empresas em que dá mais gosto trabalhar no nosso país, orientando a sua gestão diária consciente da respetiva função social na área da Justiça.

«The Legal DNA» é o lema desta empresa fundada em 2005 e que, graças à sua dinâmica, constitui uma das mais representativas sociedades de advogados do Norte.

Helena Braga Marques e Miguel Sá Miranda são os timoneiros deste projeto empresarial que conta com três dezenas de colaboradores, cuja idade média ronda os 33 anos. O lado descontraído da vida, mesmo em período de trabalho, é uma das facetas da Sá Miranda & Associados, onde se procura dar visibilidade a uma atitude menos convencional e mais festiva.

«O respeito pelos princípios éticos e deontológicos ESTÃO intrínsecos à atividade», bem como o «cultivo da autonomia, da criatividade» e «a inovação e melhoramento, de forma sistemática, da qualidade dos processos e serviços» são os valores que pautam o quotidiano da empresa. A advogada Helena Marques, que entrevistámos na qualidade de sócia, diz que «trabalhar na Sá de Miranda & Associados é um desafio constante», distinguindo-se das sociedades congéneres pelos «resultados» que apresenta e pela «criatividade das soluções jurídicas propostas». Ali, «o Direito faz parte do ADN individual e coletivo», alega.



◀ As colaboradoras da empresa Sá Miranda & Associados num *cocktail* de verão, que se repete anualmente no final de julho.

▲ Inauguração dos novos escritórios da Sá Miranda & Associados, na cidade do Porto.



«Incentivamos uma cultura saudável de exigência»

«A nossa missão é mostrar ao cliente que merecemos a sua confiança, estabelecendo uma relação duradoura e sólida, baseada na lealdade, na transparência e na disponibilidade total», esclarece a jurista, adiantando que «esta relação só existe com a salvaguarda dos interesses do cliente, que estão em primeiro lugar». Além deste compromisso, procurando defender os seus clientes «de forma implacável e intransigente», o coletivo que constitui a Sá Miranda & Associados pretende que a sua empresa «seja uma referência de organização e de qualidade na advocacia nacional e internacional», numa perspetiva «transgeracional».

Assim, sem prescindir da boa disposição e das condições que permitam conjugar a vida profissional com o contexto pessoal e familiar dos seus colaboradores, Helena Marques considera importante a aposta «na evolução da aprendizagem», de modo a que a sociedade de advogados esteja sempre preparada para responder aos novos desafios e às expectativas e necessidades dos que requisitam os seus serviços. «Incentivamos uma cultura saudável de exigência, de trabalho e de formação contínua, premiando o mérito e assegurando a igualdade de oportunidades dos colaboradores, procurando que, na sociedade, cada um consiga alcançar a realização profissional e pessoal», observa a jurista, argumentando que na gestão da empresa tem, necessariamente, de se planificar e de se

estabelecer os objetivos nos vários departamentos para, comunicando de forma eficaz, também se poder controlar, avaliar e criar entusiasmo.

Mão-cheia de fatores de motivação

Helena Marques refere que, «além da melhoria contínua da remuneração, existem outros fatores de motivação», como sucede com a licença parental remunerada e com o estabelecimento de parcerias com infantários (para os filhos dos colaboradores), a par da adoção do cartão de refeição, das participações em cursos (envolvendo pós-graduações e mestrados), da flexibilidade nos horários de trabalho, da possibilidade de trabalhar à distância e



◀ Conferência «Legal Talks», em janeiro do corrente ano.

◀ Entrega de prémio às melhores empresas para trabalhar, pela revista *Exame*.

em rede (já que a Sá Miranda & Associados dispõe de um sistema de gestão documental a que cada um acede facilmente a todos os processos, recorrendo à Internet), da contingência de uma «política de pontes» e da oportunidade do trabalho a tempo parcial.

Recentemente mudada de Gaia para o Porto, a sociedade de advogados instalou-se num prédio tido como «assombrado» na cidade nortenha. Assim, Helena Marques apazigada da eventual superstição por um espanta-espíritos, feito e oferecido pelas suas colaboradoras, realça as vantagens da copa ali existente, espaço para descomprimir e conversar com os colegas à volta de um café, de um chá ou mesmo de uma refeição, ou ainda partilhar os sucessos pessoais e festejar aniversários.

«Procuramos que a Sá Miranda, na qual passamos grande parte do dia, seja um local onde todos gostem de estar. Acreditamos que ao criar uma atmosfera de trabalho favorável melhoramos também a prestação do nosso serviço», expõe.

Segundo aquela responsável, na empresa fortalece-se «a partilha enquanto grupo, com respeito pela individualidade de cada colaborador, reconhecendo o papel essencial de cada um e de todos no desenvolvimento do projeto». «A Sá Miranda & Associados foi alvo de vários prémios internacionais e pela segunda vez considerada pela revista *Exame* [edição de fevereiro de 2015] uma das 100 melhores empresas para trabalhar, tendo ficado em 27.º lugar, o que nos faz acreditar que estamos no caminho

certo», conclui Helena Marques, acrescentando que a sociedade de advogados tem realizado um trabalho de aproximação à comunidade em várias iniciativas, a exemplo dos eventos «Legal Talks», que ocorrem mensalmente na FNAC (nos espaços comerciais GaiaShopping, Santa Catarina e NorteShopping), tratando de diversos temas alusivos ao Direito e à sua relação prática com as múltiplas dimensões da vida das pessoas e das empresas. Refira-se, igualmente, que esta sociedade nortenha colabora com instituições de solidariedade social, como a Pro Bono Portugal (facilitando o acesso à Justiça de pessoas carenciadas, em complemento ao apoio judiciário público), propiciando caminhadas solidárias e contribuindo para a consolidação de uma cultura de solidariedade e voluntariado.

LIDERAR PARA OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

Por: Ruben Eiras, especialista em segurança energética e recursos estratégicos; reiras@gmail.com e Vanda Vieira (vanda.vig@gmail.com)

Fotografias: cedidas pelos entrevistados

A capacidade de liderança é passível de ser desenvolvida. Investir nas pessoas é reconhecer os seus conhecimentos, aptidões e competências; as preferências, hábitos e motivações. É analisar o potencial das pessoas e orientá-las para o bem-estar pessoal e profissional através do autoconhecimento e motivação, ensinar a desenvolver uma boa comunicação interpessoal, a promover um bom marketing pessoal, a aumentar as capacidades empreendedoras e a liderar o seu próprio percurso profissional, criando novas oportunidades de carreira.

Investir nas pessoas é igualmente benéfico para as organizações. São as pessoas, competentes, motivadas e orientadas para dar o seu melhor, que contribuem para a excelência e diferenciação das organizações. Para que tal aconteça há que valorizar e reconhecer o seu potencial. Um bom líder é aquele que consegue que cada um contribua com o seu melhor para a organização.

Um bom líder deve deter competências técnicas, sociais, capacidade de antecipação e de estratégia no negócio e liderança pessoal; saber criar e reconhecer a cultura da sua própria organização e desenvolver um clima de confiança e de justiça; ser capaz de implementar procedimentos transparentes e justos, nos quais as pessoas confiem.

O *coach* é aquele profissional cujo trabalho visa contribuir para que as pessoas ganhem consciência de que há sempre uma solução para os seus desafios. E ganhando novas perspetivas, a solução surge naturalmente.



Por isso, o líder deve desenvolver capacidades de *coach*, no sentido de promover equipas coesas e motivadas: valorizar a colaboração e o espírito de equipa, encorajando a partilha de ideias, de conhecimento e de boas práticas. O líder deve ser capaz de criar condições para a aprendizagem ao longo da vida, por forma a promover oportunidades para que os trabalhadores aprendam e desenvolvam o seu potencial.

Para ilustrar alguns dos aspetos referidos e que consideramos essenciais ao nível da liderança e da motivação de equipas, a *D&F* entrevistou um gestor de Recursos Humanos de uma grande empresa, uma profissional da área de gestão e consultoria e, por último, um jovem que, face às dificuldades de entrada no mercado de trabalho, optou por realizar formação numa área profissional diferente, reconvertendo as suas competências profissionais.

CARLOS RODRIGUES

SAMSUNG PORTUGAL

- Desde janeiro de 2013 – Head of HR and Legal na Samsung Electrónica Portuguesa, S.A. em Oeiras, multinacional do setor do Electrónica de Consumo.
- Responsável pela equipa de Recursos Humanos e pela coordenação da equipa legal e *compliance*.
- Desde junho de 2010, HR Manager na Samsung Electrónica Portuguesa, S.A.

Dirigir&Formar: É difícil liderar e motivar equipas?

Carlos Rodrigues: É, sobretudo, um desafio aliciante, que nos obriga a um aperfeiçoamento permanente da nossa capacidade de conhecer as pessoas, identificar o talento e potenciar as capacidades de cada um em favor da organização. E isso, para mim, é um privilégio.

D&F: Da sua experiência enquanto responsável pela área de Recursos Humanos de uma grande empresa, quais as competências que considera mais importantes ao nível da gestão diária de pessoas?

C. R.: Numa empresa com as características da Samsung, onde a ambição é a pedra-de-toque, a prioridade do líder passa por entender, e saber transmitir à equipa, os objetivos de negócio. Por isso, é decisivo conhecer bem os fatores críticos de sucesso e trabalhá-los, de modo a enquadrar, em cada momento, cada indivíduo e cada talento com esses objetivos.

D&F: De que forma o líder pode e deve promover a cultura organizacional? Pode dar exemplos concretos?

C. R.: A liderança deve lançar novos desafios e metas mais ambiciosas e promover um enquadramento que encoraje os elementos das equipas a estarem sempre prontos a questionar o *status quo*. Neste capítulo, é importante conseguir transmitir às equipas e indivíduos uma cultura que combina a inovação contínua com o crescimento. Se, para fora, a cultura é o que distingue uma empresa de outras, para dentro é o que une e é comum a todos os seus elementos. Por isso, todos os dias trabalhamos para a fortalecer.

D&F: Promover equipas coesas e motivadas com sentido de pertença, isto é, como é hábito referir, «que visitam a camisola», é considerado um fator-chave para o desenvolvimento de um negócio. Concorda com esta afirmação? Como motiva a sua equipa? A formação e a aprendizagem contínuas são práticas valorizadas na Samsung?

C. R.: O processo passa por saber partilhar os sucessos com a equipa e a comunidade – promovendo a «copropriedade», que é um dos nossos valores mais perenes, num processo em que é importante saber identificar e potenciar o talento e privilegiar a ética e a transparência. A formação contínua é algo que faz parte do código genético da Samsung e sempre foi encarada como um dos pilares essenciais para que a marca tenha chegado onde chegou, sendo hoje considerada a 7.^a Mais Valiosa do Mundo no *ranking Interbrand*. As empresas são pessoas. E é graças a elas que a nossa atingiu o nível de excelência que lhe é reconhecido à escala global. Naturalmente, só uma força de colaboradores perfeitamente identificada com os objetivos da Samsung podia ter levado a conseguir este nível de desempenho, não só em Portugal mas, também, no mundo.

D&F: Ouvimos muito falar da importância para uma empresa/organização da retenção de talentos. Quais as práticas que são desenvolvidas na Samsung nesse sentido?

C. R.: A melhor estratégia de retenção de talento é a que está adequada aos objetivos do negócio, que são crescer e inovar. Ou seja, conseguir que as pessoas estejam disponíveis para responder e melhorar continuamente a resposta às exigências dos clientes. Paralelamente, são decisivas as políticas de compensação assentes em objetivos da organização, da equipa e individuais. Como somos todos diferentes, é importante reconhecer o

desempenho de acordo com o nível de desenvolvimento de cada membro da equipa. No caso da Samsung Electrónica Portuguesa temos um programa de talentos assente em planos de desenvolvimento de acordo com o perfil e estágio de liderança de cada pessoa.

D&F: E para a redução da taxa de absentismo e diminuição da rotatividade?

C. R.: Para diminuir o absentismo e motivar as pessoas é decisivo ter em prática políticas de recursos humanos que privilegiam a autonomia, a flexibilidade, o desenvolvimento profissional e o bem-estar. E ter disponíveis ferramentas que permitam monitorizar em contínuo os efeitos reais dessa política, corrigindo e inovando permanentemente.

D&F: Recentemente a Samsung estabeleceu um protocolo com o CINEL com o objetivo de dotar os jovens com algumas das competências técnicas em áreas tecnológicas avançadas mais requeridas pelo mercado de trabalho atual. Quais as mais-valias que considera que este investimento pode trazer ao nível do desenvolvimento de competências para formar novos líderes, aumentar a motivação e estimular a criatividade e inovação?

C. R.: O Tech Institute, instalado no CINEL e agora também nos centros do IEFP do Porto e de Aveiro, é uma iniciativa inédita em Portugal que assegura o acesso dos formandos a equipamentos, materiais e manuais técnicos em áreas tecnológicas avançadas, como as *Smart TV* ou os *Smartphones*, contribuindo a Samsung também com a formação dos formadores dos Tech Institute nestas áreas.

A primeira razão de ser do Tech Institute é formar jovens qualificados para o país, preenchendo uma lacuna sentida no ensino e no mercado de trabalho. Queremos contribuir para que os formandos sejam profissionais ainda melhor qualificados, com o objetivo de ir ao encontro das exigências das empresas. Nesse sentido, o objetivo é facilitar o acesso ao mercado de trabalho de mais e melhores profissionais, que as empresas poderão recrutar em função das suas necessidades. Sabemos que o CINEL inclui o Tech Institute não só no âmbito da formação inicial mas também na reconversão profissional.

Com esta iniciativa estamos a contribuir para a empregabilidade dos jovens e, ao mesmo tempo, a reforçar a relação entre as empresas e a área da educação e formação, com benefícios mútuos para a qualidade do ensino e da aprendizagem.

Dirigir&Formar: Considera gratificante a sua experiência profissional como consultora? Porquê?

Ana Sousa: Sem dúvida que sim. Responder aos desafios que os clientes nos colocam e ver acontecer mudanças muito positivas e geradoras de resultados efetivos e significativos, é mesmo muito gratificante. Acredito nas pessoas, no seu potencial e que, quando há compromisso, «o céu é o limite». O meu trabalho tem contribuído para que as pessoas ganhem consciência de que há sempre uma solução para os seus desafios. E ganhando novas perspetivas, a solução surge naturalmente.



É muito gratificante para um consultor sentir que após uns meses da sua intervenção lhe dizem ter havido mudanças no agir das pessoas, chegando a haver novas oportunidades de desenvolvimento de carreira, assim como muito maior e genuína comunicação entre as pessoas.

D&F: Quais as expectativas dos clientes quando a contactam? O que pretendem concretamente?

A. S.: Os clientes procuram soluções inovadoras para os seus desafios. Procuram preço justo, veracidade e qualidade na entrega do que contratam. Procuram programas que gerem mudança positiva e sustentada. Os resultados não podem surgir só como fruto de entusiasmos temporários. Os clientes procuram resultados que perdurem no tempo e isso obtém-se quando as pessoas ganham novos horizontes. Quando as pessoas acreditam que são capazes e assumem querer ser e fazer melhor.

Tenho desenvolvido formação em áreas como Comunicação, Gestão de Conflito, Liderança, Desenvolver equipas SMART (SuperaM, Ágeis e que trabalham para Resultados), Atitude Participativa, Negociação, Planeamento e Gestão Comercial, Desenvolvimento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas, atividades de *team bonding*, ou para programas de desenvolvimento pessoal como o «Seja o CEO de Si Próprio» ou «*BRAIN POWER*», que desenvolvemos em resposta a desafios comuns a diversas empresas.

D&F: De que forma considera que podem desenvolver-se competências de liderança e gestão de equipas? E a capacidade de influência? Como fixar objetivos, animar e motivar, delegar?

A. S.: Acredito que as capacidades de liderança são passíveis de serem desenvolvidas em todas as pessoas. Esta liderança acontece tanto a nível individual como nas organizações.

ANA SOUSA, DA WIFPARTNERS

- Licenciou-se em Gestão e Administração de Empresas na Universidade Católica Portuguesa.
- Especializou-se em Marketing e Vendas (contando com mais de 20 anos de experiência em Grande Consumo e Telecomunicações), onde aprofundou a Gestão de Marcas, Produtos e Serviços, a Gestão Estratégica, a Liderança, a Gestão por Objetivos de Pessoas e de Equipas.
- Assertividade, fazer acontecer, gestão de equipas complexas e resolução de conflitos, entre outras, são *skills* adquiridas nas várias funções desempenhadas de Marketing Manager, Direção de Negócio e Direção Comercial.
- Mais recentemente é *coach* (com formação reconhecida pela ICF – International Coach Federation). Desenvolve a sua atividade como *executive coach*, orientando-se pelas linhas do *Coaching* Ontológico, procurando maximizar o melhor de cada Ser como um todo.
- É especialista em *Total Quality Leadership*, é formadora de Gestão de Crises, Marketing e Vendas. Exerce consultoria de Processos, Marketing e Vendas.

D&F: Como trabalha o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais?

A. S.: Primeiro há que diagnosticar a realidade envolvente ao desafio e conceber experiências poderosas que permitam obter novas perspetivas. Frequentemente recorro às artes para desenvolver as capacidades criativas das pessoas e ajudar a que se conheçam melhor a si próprias, aos outros e às relações que estabelecem. Facilitando a implementação imediata das aprendizagens disponibilizam-se ferramentas úteis no dia-a-dia que sustentam a mudança.

As competências que refere são algumas das muitas que um bom líder manifesta. Desenvolver a capacidade de liderança é ganhar autoridade, é influenciar tendo em vista o bem comum, a aquisição de competências de liderança pode fazer-se através de abordagens específicas, como o *coaching* individual ou de equipas, como também através de programas mistos que incluem formação e *coaching* e que recorrem a metodologias que facilitam o desenvolvimento das competências que um líder precisa de ter. Deepak Chopra tem a seguinte frase: «Um líder precisa de uma visão suficientemente clara para que possa guiar e inspirar a sua equipa. Depois

de articular essa visão, um líder tem de ser capaz de a manifestar.» Esta sua manifestação, sendo verdadeira, cativa e anima. Os objetivos surgem naturalmente da visão que tem e quer executar. A delegação surge do desenvolvimento da própria equipa e confiança que a relação que se estabelece gera. Delegamos quando confiamos. E confiamos em quem é competente, credível e sincero (no sentido de autêntico ou verdadeiro).

D&F: Quais as condições que considera facilitadoras da comunicação de pessoas e equipas?

A. S.: Respeitarmo-nos como seres igualmente dignos. Nesta base, conseguirmos compreender que a nossa perceção da realidade não é a mesma que a perceção da realidade do outro. Ainda ao conseguirmos não estar cheios de nós mesmos, das nossas crenças, preocupações e sentimentos e escutarmos o outro com todos os nossos sentidos focados nele, na mensagem verbal e não verbal que nos transmite, vamos conseguir entender e interpretar melhor a mensagem que o outro nos envia.

A linguagem utilizada é outro fator crucial a ter em consideração. Ao escolhermos desenvolver uma comunicação não violenta estamos a evitar ativar as barreiras à conexão, ganhando capacidade para gerar encontro entre as pessoas enquanto indivíduos ou participantes de uma equipa. Ou seja, se não impusermos pela linguagem os nossos julgamentos ao outro, provavelmente este não sentirá necessidade de se defender, justificar ou contra-atacar. Assim será mais fácil a comunicação fluir e gerar bons resultados.

D&F: O *coaching* é atualmente uma ferramenta de gestão de RH muito utilizada. Qual a sua opinião sobre a sua mais-valia?

A. S.: Considero que a mais-valia do *coaching* é obter novos resultados que provêm da abertura a novas perspetivas e possibilidades e da transformação real dos comportamentos das pessoas. Através do *coaching* ganhamos a capacidade de romper com crenças, medos e juízos, substituindo-os por outros comportamentos que nos sejam mais úteis. Tendo por base a visão do futuro que se quer alcançar, recorrendo ao *coaching* ganhamos a capacidade de nos energizarmos, desencadeando ações geradoras de resultados acima do exepetável. No entanto, e de acordo com os valores e princípios da ICF, que defendo, o *coaching* deve ser utilizado para promover o bem-estar e desenvolvimento do indivíduo ou da equipa enquanto pessoa digna.



D&F: Promover a criatividade e inovação é, nos tempos que correm, essencial para o sucesso pessoal e empresarial. Existem técnicas de facilitação da criatividade para incentivar a equipa para a inovação? Como se desenvolve esse processo?

A. S.: Diria que o ambiente em que vivemos e desenvolvemos a nossa atividade é um fator crucial no desenvolvimento da criatividade. A pessoa sentir-se livre de participar, de contribuir, de dar, é um forte estímulo à obtenção de soluções criativas e inovadoras. Identificar e analisar com clareza uma oportunidade é uma boa base geradora de inovação.

Aprender com os erros torna-nos muito mais criativos e eficazes. Um processo que não penaliza o erro, mas que aprende com o erro e pede opiniões, sugestões, propostas, é gerador de criatividade e de inovação.

Utilizando uma metodologia inovadora que integra as artes e o processo criativo com aplicabilidade na busca da inovação aplicada às organizações, acredito que podemos obter bons resultados. Acredito que se permitirmos que as pessoas desenvolvam cada vez mais tarefas criativas que tragam valor acrescentado às empresas e organizações em substituição das tarefas repetitivas, passíveis de serem executadas por máquinas,

VALTER LAÇO

Reconversão profissional

- Técnico de cadastro, servidões, topógrafo e desenhador *AutoCad*.
- Certificado em Ciências da Construção pelo Cork Institute of Technology – Irlanda.
- Frequenta o curso de Automação, Robótica e Controlo Industrial, de Nível 5 no CINEL – Centro de Formação Profissional da Indústria Eletrónica, Energia, Telecomunicações e Tecnologias da Informação.

encontraremos níveis de empenho, motivação e criatividade inigualáveis por desenvolver e melhor utilizar o valor que cada colaborador tem para dar à sua organização. Acredito que a imaginação e criatividade humanas não têm limite!

Se ter capacidade e deter competências para liderar e motivar os nossos colaboradores é essencial numa boa gestão de RH e fundamental para a prosperidade de um negócio, não menos importante, senão essencial, é que cada um de nós tenha a capacidade de se automotivar e liderar o seu próprio percurso profissional. Este é o caso do Valter Laço, o nosso próximo entrevistado.

***Dirigir&Formar:* Qual o motivo que esteve na base da sua reconversão profissional?**

Valter Laço: Considero que a automotivação é crucial para dar início a um processo de reconversão profissional. No meu caso o principal motivo que me levou a considerar a optar por essa solução foi a falta de oportunidades no mercado de trabalho e a necessidade de melhorar as minhas competências. Também sabemos que o emprego garantido, seguro e para toda a vida já não existe. Por isso, temos que nos manter na linha da frente e criar os nossos novos desafios, o empreendedorismo, e a criação de um novo futuro está um passo à nossa frente e temos que o agarrar. Perante tudo isto, adquirir novos conhecimentos, em novas áreas de negócio,

novas tecnologias, é urgente, pois o mercado de trabalho assim o exige.

***D&F:* Optou por um curso de Automação Robótica e Controlo Industrial bem diferente da sua formação inicial. O que o levou a tomar essa opção?**

V. L.: As novas tecnologias estão aí, temos que «apanhar o comboio», o mundo está em grande mudança a nível tecnológico. Este curso CET em Automação Robótica e Controlo Industrial vai de encontro ao que o mercado de trabalho exige. Não optei por uma licenciatura pois achei que seria demasiado teórico e com pouca ligação ao mundo de trabalho real. A falta de técnicos especializados em algumas áreas é notória. O CINEL, onde me encontro a realizar a minha especialização, pareceu-me a melhor escolha, estou consciente e preparado para cumprir todos os requisitos que o curso exige, temos bons formadores e salas de formação especialmente equipadas para a vertente de formação tecnológica/especialização.

***D&F:* Quais as suas expetativas de empregabilidade?**

V. L.: Estaria a mentir se não dissesse que as expetativas são elevadas. Trabalho todos os dias para alcançar os objetivos a que me propus. Sei que não vai ser fácil, o acesso ao mercado de trabalho é difícil, mas somos nós, os jovens de hoje, que temos que dar a volta por cima, adquirir novos conhecimentos e criar as nossas próprias oportunidades e, sobretudo, acreditar em nós mesmos.

BÚSSOLA GEOPOLÍTICA*

Por: Ruben Eiras — Especialista em segurança energética e recursos estratégicos, reiras@gmail.com

Eficiência energética: uma vantagem competitiva das nações

Na última década, Portugal – um país com uma elevada dependência energética (média de 75%) – só aumentou a eficiência da utilização de energia em cerca de 0,4% ao ano. Em contraste, no mesmo período a União Europeia conseguiu um crescimento médio anual da eficiência energética de 1,5%.

Este é um dos principais resultados de um estudo elaborado pela empresa de consultoria Enerdata baseado nos indicadores Odyssee. Estes avaliam as evoluções que os vários países europeus realizaram ao nível da redução da intensidade energética, da utilização de energias renováveis e também do contributo da substituição de fontes de energia primária por alternativas menos poluentes.

No caso português, o estudo indica que os maiores ganhos na gestão eficiente de energia verificaram-se no setor residencial, com uma melhoria de 1,9% anual. Este segmento representa cerca de 17% do consumo de energia final. O contributo situa-se essencialmente por via de uma maior utilização de gás natural, considerada uma energia mais «limpa», em detrimento de outras fontes fósseis.

Todavia, no período de 2000 a 2010, a indústria representou 1% no aumento da eficiência energética. No entanto, é de frisar que durante a década de 90 do século passado aumentou 6%. Por sua vez, o setor dos transportes teve um contributo positivo de cerca de 0,9%, sobretudo pela maior eficiência energética no segmento dos automóveis ligeiros de passageiros.

O estudo mostra que a indústria portuguesa é 13% menos energeticamente eficiente do que a média da UE e 15% menor do que alemã. Mas a indústria espanhola é superior em 13% à germânica. A fatura energética é uma das maiores fontes de encargos no tecido industrial português, representando em muitos casos cerca de 30% do total de custos. Além disso, esta variável também é fonte da maioria das externalidades ambientais negativas da atividade industrial. Contudo, esta situação também constitui uma oportunidade transformacional da indústria nacional se a política pública incrementar a disseminação de equipamentos energeticamente eficientes e de uma cultura de gestão de energia, sobretudo nas PME industriais.

Ou seja, verifica-se que existe ainda um enorme potencial de melhoria da gestão da energia por explorar no mercado português.

Mas, afinal, o que é a eficiência energética? Por definição significa produzir o mesmo, ou garantir idênticos níveis de conforto, consumindo menos energia. Consumir menos energia reduz os custos operacionais das organizações, contribuindo assim para um aumento da sua competitividade.

Há duas formas essenciais de tornar um sistema mais eficiente: eliminar o desperdício ou recorrer a equipamentos mais eficientes. A redução de desperdício implica um maior controlo sobre os equipamentos consumidores de forma a garantir que o seu funcionamento esteja limitado aos períodos em que realmente são utilizados e que, nesses períodos, trabalhem para garantir os níveis de produção ou conforto efetivamente necessários.

Por outro lado, a substituição de equipamentos menos eficientes por outros com melhor desempenho, ou de maior potência por outros de menor potência com um rendimento superior, só tem justificação económica quando há uma utilização continuada dos mesmos. Isto porque a poupança terá de permitir o retorno do investimento num prazo inferior ao tempo de vida útil dos equipamentos.

O preço da energia tem aqui um papel importante. Quanto mais elevado este se tornar, mais cedo se

obtem o retorno do investimento. A melhor altura para realizar estas alterações é mesmo no fim de vida útil dos equipamentos. Aproveitando a inevitabilidade de se ter de adquirir um equipamento novo, compensa, na maior parte das vezes, investir em equipamentos mais eficientes, já que as poupanças irão mais rapidamente compensar o acréscimo de investimento.

Como se verifica, o tema da eficiência energética é complexo e tem sido bastante recorrente nos últimos anos, quer por questões ambientais quer por razões económicas.

Por estas razões, nos últimos anos foram dados passos importantes na implementação e no desenvolvimento de novos sistemas e equipamentos mais eficientes, embora exista ainda, neste âmbito, um longo caminho a percorrer. Com efeito, de acordo com um recente estudo da Agência Internacional de Energia, a nível global é possível tornar mais energeticamente eficientes a indústria em 50%, os edifícios em 80%, os transportes em 65% e as centrais de produção de energia em 75%.

Portanto, é altamente estratégica para o reforço da segurança energética de Portugal a implementação de estratégias de cooperação de investigação, desenvolvimento e inovação industrial e de negócio entre as empresas, os investidores e as universidades no domínio da gestão sustentável da energia.

*com a colaboração de Ricardo Leite

BANCO DE IDEIAS VERDES

Por: Ruben Eiras – Especialista em segurança energética e inteligência económica, reiras@gmail.com

O e-diesel da Audi

A Audi continua o seu caminho de inovação nos combustíveis sintéticos. Desta feita criou um «e-diesel» que pode ser misturado com o convencional, fabricado através de água, CO2 e eletricidade verde.

Ver em http://www.audi-technology-portal.de/en/mobility-for-the-future/audi-future-lab-mobility_en/audi-future-energies_en/audi-e-diesel-and-e-ethanol

Economia circular

A eficiência na gestão de materiais tem vantagens ao nível da redução de custos e da proteção ambiental, por via da otimização do consumo. Por isso, a reutilização dos resíduos e aproveitamento de subprodutos em processos produtivos levando a que a produção possa ser feita em circuito fechado, ou seja, em economia circular. Este é um dos novos motes de negócio da década.

Saiba mais em http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Bateria da Tesla para casas

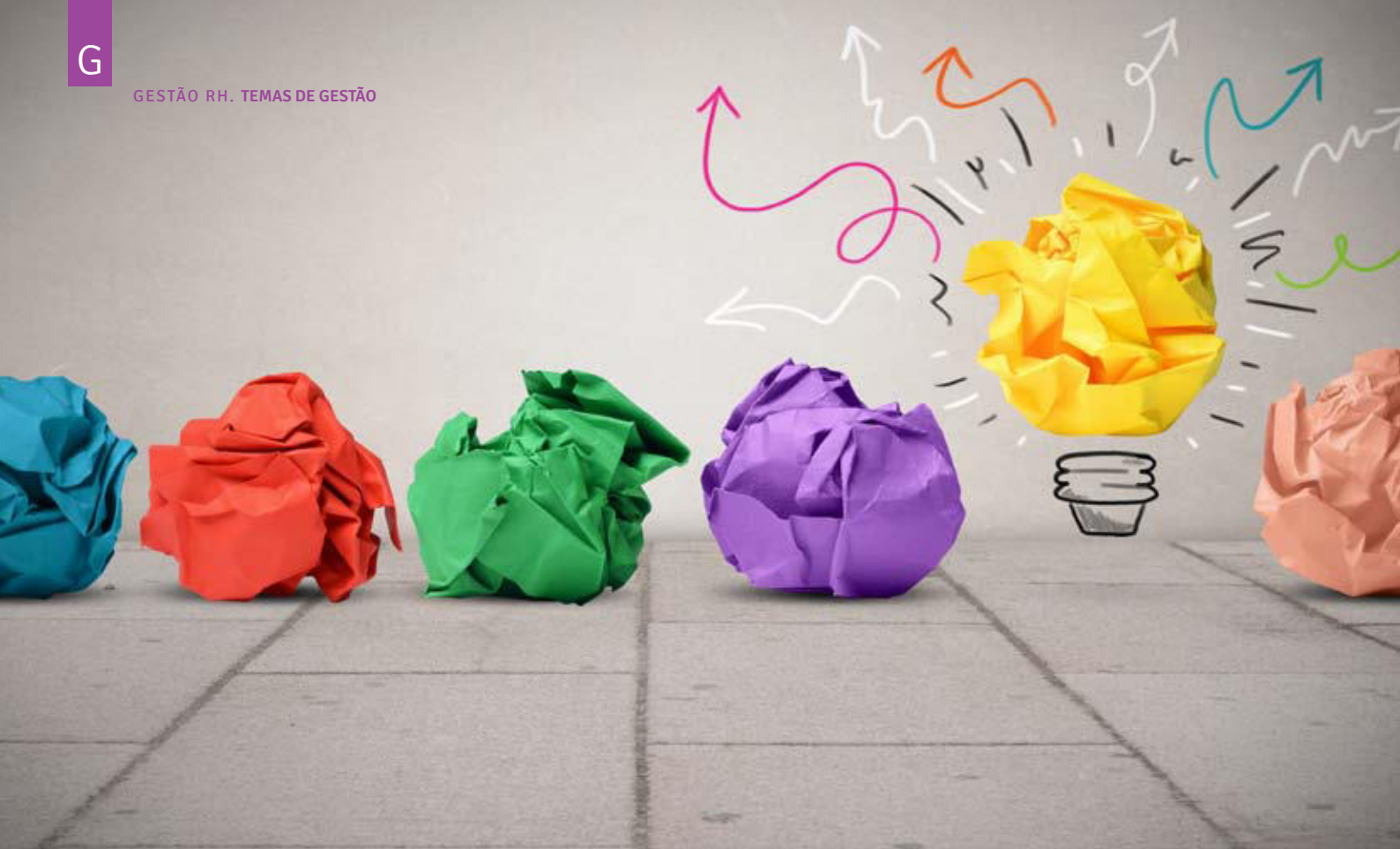
A Tesla criou uma bateria para armazenar energia renovável nas habitações, a um custo de 3000 euros, prometendo 80% de autonomia energética. Revolução à vista?

Leia mais em <http://www.greenbiz.com/article/teslas-3000-powerwall-battery-utility-killer>

Negócios em verde

Se está a pensar tornar-se um empreendedor «verde», aqui vai uma lista dos mercados e nichos de mercado.

Veja em <https://www.sba.gov/content/green-businesses>



«A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA – MENOS É MAIS!»

Por: João Alberto Catalão, especialista em Comunicação, Marketing, Vendas e Negociação; diretor do INV – Instituto de Negociação e Vendas (www.inv.pt) e da SalesUP – Assessoria Comercial
Fotografias: Opticreative®

«Torno-me eficiente a comunicar quando elimino as palavras inúteis dando espaço e voz às palavras que são úteis.»

João Alberto Catalão

Quanto mais tempo passa mais convicto estou de que o tempo, a gestão eficaz do mesmo e a comunicação são as dimensões mais críticas para o sucesso do desempenho de qualquer organização. Irremediavelmente, para o bom e para o mau, pertencemos todos à sociedade dos sem tempo.

O grande desafio que me propus neste artigo foi o de conseguir,

através de palavras muito simples e objetivas, consciencializar e mobilizá-lo para a importância de conceber e implementar um Plano de Comunicação Interna capaz de envolver e mobilizar toda a organização.

Esta não é uma ideia minha, mas sim o resultado de muitos e variados estudos realizados por esse mundo fora: a qualidade da comunicação

interna é fundamental para o sucesso da empresa. As organizações são, acima de tudo, compostas por pessoas que interagem entre si. A qualidade dessas interações determina a qualidade das ações e estas são diretamente responsáveis pela qualidade dos resultados.

Em primeiro lugar, um Plano de Comunicação Interna tem que ser concebido num paradigma de 360°. Quer isto dizer que todos na organização têm que estar mobilizados para se assumirem como protagonistas na sua implementação.

A Internet está cheia de teoria e de matrizes sobre processos de comunicação interna. Existem muitas consultoras capazes de o ajudarem a desenvolver muitos processos de comunicação interna mas, acredite, a semente para um Plano de Comunicação Interna eficaz está na mão de todos, e em particular do líder da organização.

Um Plano de Comunicação Interna passa, acima de tudo, pela eficácia dos fluxos de comunicação. A bidirecionalidade é fundamental! Isto é, qualquer comunicação interna só é eficaz se houver *feedback*. Isto não quer dizer que o recetor tenha que responder, mas sim garantir que a mensagem foi escutada, percebida e interiorizada.

Vantagens para si de uma comunicação eficiente:

- evita distorções, mal-entendidos e tudo o que daí advém;
- melhora o ambiente de trabalho;
- reforça sentido de pertença;
- promove o espírito de equipa;

- aumenta a *performance*;
- estimula a inovação;
- contribui para a retenção de talentos;
- focaliza;
- valoriza o capital humano.

Em conclusão, a comunicação eficiente é uma decisão inteligente, constituída por um processo interativo e contínuo de desenvolvimento transversal.

Como espero que já esteja consciencializado, um Plano de Comunicação Interna não se limita à criação de uma *newsletter* interna ou a outras peças soltas, mas algo muito mais importante, integrado e refinado.

O Plano de Comunicação Interna eficiente tem um foco fundamental: co-criação!

A «voz *core*» desse plano para pôr esta questão fundamental: que valores são transversais e estão sempre presentes?

Depois de definida a «voz *core*» e antes de qualquer outro passo, é preciso ter presente duas ideias:

1. tudo tem que ter uma lógica (O quê? e o para quê?)

2. e só depois identificar os meios (como? Quando? Quem? etc.)

Um Plano de Comunicação Interna eficiente deve estar sustentado por uma cultura organizacional de atmosfera positiva baseada em valores, missão e processos. Por isso, recomendamos que faça a seguinte reflexão:

- Quais são os nossos valores, missão e *standards* de atuação?
- Como estamos organizados?
- Qual é a nossa cultura organizacional?
- Que ferramentas comunicacionais já temos à nossa disposição?
- Como avalio os nossos fluxos de comunicação interna?
- Quais são as metas e objetivos da organização?
- Como definimos a nossa «audiência»?
- Que estratégias e táticas podemos desenvolver para melhorar os nossos fluxos de comunicação?

Após estas reflexões, sugiro-lhe que faça um «*Assessment* Comunicacional» à sua organização. O que é que isso significa? Significa perguntar a todas as pessoas:

- como avaliam os fluxos de comunicação interna;
- que sugestões têm para os fazer evoluir.

Com este termómetro consegue determinar não só o que se está a passar, como também o que pode fazer. Mas não tenha ilusões de que as pessoas lhe vão dizer tudo o que acham já que é natural que considerem que qualquer ruído de comunicação é sempre culpa de outros. Com uma agravante: neste mundo tão acelerado tecnologicamente, a qualidade das interações humanas nunca foi tão importante. Por isso, ter a capacidade de integrar a tecnologia como ferramenta integradora, e não como substituta da comunicação interpessoal, torna-se indispensável.

Não deve dar qualquer passo em frente sem ter as pessoas envolvidas na ideia de que **Comunicação é igual a Co-Operação!**

Quando sentir que há esta consciência a 360° de a importância da comunicação interna ser acarinhada e gerida por todos, como fator integrante e decisivo de todas as funções, passe à fase de definição de um Plano de Comunicação Interna.

5 ETAPAS DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA (PCI):

1. PROPÓSITO
2. FOCO
3. OBJETIVIDADE
4. MEIOS
5. OPERACIONALIZAÇÃO

1. PROPÓSITO:

Defendo que a sustentabilidade das empresas passa pela humanização de todo e qualquer processo. Como tal, o propósito do PCI deve ser de humanização comunicacional e não de formatação de interações. Isso significa que o PCI deve respeitar as assimetrias culturais, académicas, etc. Num PCI, menos é mais! Descomplique para que todos possam entender. Não é na forma como comunica que revela o seu estatuto, mas sim na capacidade que terá de fazer entender a mensagem por toda a organização.

2. FOCO:

O seu foco deve ser nas consequências positivas que a comunicação terá em todos os níveis da organização. Se não tem consequências positivas para a organização: tolerância zero. Deve ser considerado ruído!

3. OBJETIVIDADE:

É aqui que entra a técnica dos 3 C: curto, claro e conciso!

4. MEIOS:

Qualquer meio que utilize para difundir a comunicação interna, como por exemplo *newsletter*, *intranet*, mensagens nos espaços comuns, *e-mails*, reuniões, etc., deverão integrar as seguintes dimensões:

- Imagem corporativa coerente e consistente, de acordo com o Manual de Identidade Corporativa (caso exista).
- Mensagens apelativas (vale mais uma mensagem forte do que muitas fracas).
- Despertar curiosidade e interesse.
- Inclusiva (sempre que possível envolver as pessoas através de fotografias, frases ou textos da autoria de pessoas da organização, etc.).
- Ter uma dimensão emocional e lúdica.

Privilegie a simplicidade dos meios. Sempre que puder, opte por soluções mais simples em detrimento de soluções mais complexas. Torna-se mais rápido, mais barato e mais eficaz. Lembre-se que menos é mais!





«As palavras
são os desenhos
dos nossos
pensamentos.»

John Dryden

5. OPERACIONALIZAÇÃO:

A operacionalização das ações de um Plano de Comunicação Interna deve contemplar três pressupostos: serem concisas, oportunas e apropriadas.

Dicas para uma *newsletter* interna num paradigma de humanização comunicacional e de “mais é menos”:

- Capa – coloque apenas um título e uma grande imagem positiva congregadora e surpreendente (lembre-se que as pessoas se focam primeiro na imagem).
- Mensagem inicial – escolha um protagonista com carisma consensual, que não tem que ser, necessariamente, o dono ou CEO da empresa.
- Partilhe estórias, casos de sucesso.
- Reserve um espaço para o reconhecimento (por exemplo, colaborador que trabalha há muitos anos na empresa, etc.).
- Admissões, promoções, transferências. O «quem é quem?» deve ser aproveitado para dar estatuto à pessoa e à função e não limitar-se à simples fotografia com título da função.
- Atos relevantes da vida social e familiar dos colaboradores (por exemplo, casamento, batizados, formatura dos filhos, etc.).
- Os esclarecimentos sobre normas e procedimentos devem ter um espaço dedicado onde constem testemunhos positivos de utilizadores dos mesmos em vez de regulamentos.

Em conclusão: uma cultura organizacional eficiente integra um Plano de Comunicação Interna participativo, co-criador e fluido, onde todos se reveem tanto na sua estruturação como na pertinência da informação e nas decisões que decorrem da mesma.

APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA: CONCEITO E POLÍTICAS

Por: Eteberto Costa, vice-presidente APG e da EUCIS-LLL

Fotografias: cedidas pelo autor

O que queremos dizer com aprendizagem ao longo da vida (ALV)?

As definições sobre educação ao longo da vida variam de acordo com as perspectivas e prioridades dos formuladores de políticas num dado momento. A Comissão Europeia definiu aprendizagem ao longo da vida como «uma atividade de aprendizagem ao longo da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, habilidades e competências numa perspectiva pessoal, cívica, social e/ou profissional».

A definição literal da aprendizagem ao longo da vida é simplesmente «toda a aprendizagem que as pessoas adquirem ao longo de toda a sua vida que se adquire em contextos formais, não formais ou informais». Portanto, a aprendizagem é uma tarefa contínua da sociedade e do indivíduo, que se estende a todas as áreas da vida, «do berço ao túmulo». Este conceito surgiu nos documentos de política da União Europeia nos anos 90. No entanto, não é novo na literatura internacional (UNESCO, OCDE, Conselho da Europa). De particular importância, as duas publicações da UNESCO, *Learning to Be (1972)* e *Learning: The Treasure Within (1996, 2013)*, foram fontes importantes para os formuladores de políticas de educação e profissionais de nível internacional. Têm sido influentes na promoção de uma visão integrada e humanística da educação enquadrada pelo paradigma da aprendizagem ao longo da vida e pelos quatro pilares da aprender a ser, a conhecer, a fazer e viver juntos.

O paradigma da aprendizagem ao longo da vida, inicialmente introduzido em *Learning to Be (1972)*, está relacionado com o princípio da igualdade de oportunidades na perspectiva da democratização das oportunidades de



educação e formação. Em *Learning: The Treasure Within (1996)* a aprendizagem ao longo da vida é entendida como «um contínuo de aprendizagem, que se expandiu para o conjunto da sociedade, aberta no tempo e no espaço, e que se torna uma dimensão da própria vida».

Esta abordagem tem influenciado a União Europeia. «O objetivo da ALV é o de proporcionar às pessoas de todas as idades um acesso equitativo e aberto às experiências de aprendizagem de alta qualidade em toda a Europa» (Eurostat, 2009a).

No entanto, nos últimos anos o foco da UE para a ALV passou a enfatizar a empregabilidade, o desenvolvimento (profissional) e habilidades (superiores) para a mobilidade no trabalho. Esta perspectiva é claramente articulada nas conclusões do Conselho Europeu sobre o papel da educação e da formação na implementação da estratégia «Europa 2020»¹ (2011 / C 70/01), que foram publicadas em março de 2011. Ao considerar uma das

¹ The current growth strategy of the EU, «Europe 2020 strategy», sets two main flagship initiatives for education, training and youth: «The Agenda for New Skills and Jobs» and «Youth on the Move».

iniciativas emblemáticas dentro do Quadro ET2020 – a «Agenda para novas qualificações e novos empregos»², que destaca a necessidade de melhorar as competências e aumentar a empregabilidade – o Conselho observa que: «O progresso tem que ser feito para melhorar a identificação das necessidades de formação, aumentar a relevância da educação e formação para o mercado de trabalho, facilitar o acesso dos indivíduos às oportunidades de ALV e garantir transições suaves entre os mundos da educação, formação e emprego. Conseguir isso exige uma colaboração mais estreita e parcerias entre os serviços públicos, na educação e formação e os empregadores a nível nacional, regional e local. A transição para a aprendizagem de sistemas de qualificação baseados em resultados e uma maior validação das aptidões e competências adquiridas em contextos não formais e até informais também são de grande importância no reforço da empregabilidade.»

Esta abordagem foi confirmada na recente comunicação da Comissão «The Communication on Rethinking Education (2012)»³. A primeira frase da comunicação refere que «o investimento na educação e formação para o desenvolvimento de competências é essencial para estimular o crescimento e a competitividade e para a capacidade da Europa aumentar a produtividade». Neste documento, o conceito da ALV é reduzido a serviços de educação de adultos e de participação na educação de adultos. O conceito parece estar assim a perder peso a nível da UE e, como tal, suscitou viva reação das instituições da sociedade civil que fazem *lobbying* em Bruxelas.

Outras instituições, como a UNESCO, lançaram uma reflexão global de visitar o conceito. As conclusões preliminares são: «Parece haver consenso geral de que a visão integrada e humanística de aprendizagem descrito por Faure e Delors continuam a ser indispensáveis.» A visão atual é vista como uma alternativa válida em que a abordagem utilitária e produtivista tem dominado o discurso internacional para o desenvolvimento desde a década de 1970.

Ao repensar a educação hoje é necessária uma nova reavaliação dessa visão, tomando em conta as condições contemporâneas.

² Agenda para «new skills for new jobs» no original.

³ A iniciativa Repensar a Educação foi lançada em 2012 com o objetivo de incentivar a reforma dos sistemas educativos na UE, para satisfazer a procura crescente de competências mais elevadas e reduzir o desemprego. (<http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/node/67583>)

Que implicações para as organizações de ensino/formação?

A ALV representa uma mudança de paradigma⁴ que exige, por sua vez, uma mudança cultural dentro das instituições de ensino e formação. Enquanto as instituições de ensino tradicionais (porque as há) se preocupam principalmente com o conhecimento de transmitir oportunidades de aprendizagem modernas, a abordagem de ALV coloca ênfase no desenvolvimento das capacidades individuais e competências pessoais de aprender.

No cerne do conceito de ALV está a ideia de permitir e incentivar as pessoas para o aprender a aprender. Numa estratégia sistémica os aprendentes, em cada fase da vida, não precisam de ter oportunidades de aprendizagem, mas de uma visão e uma estratégia que os prepare e motive a aprofundarem a sua aprendizagem/competência, se necessário, de forma auto-organizada e auto-dirigida. Na prática, isto requer que cada cidadão tenha um percurso de aprendizagem individual, adequado às suas próprias necessidades e interesses em todas as fases da sua vida⁵.



Um dos principais desafios para a UE no próximo período⁶ é enfrentar o descompasso entre os níveis de qualificações e as necessidades dos postos de trabalho e da sua criação com abertura de percursos de aprendizagem

⁴ Formação ou aprendizagem: mudança de paradigma (SOUSA, M. J. e COSTA, E., 2014) <http://www.amazon.com/Forma%C3%A7%C3%A3o-aprendizagem-Mudan%C3%A7a-paradigma-Portuguese/dp/3639742141>

⁵ Em Portugal e para quem nos lê, mesmo sendo um especialista, isto é uma miragem...

⁶ E particularmente para Portugal que não deixa os lugares mais baixos entre os seus pares.



flexíveis. As organizações educativas e formativas são incentivadas a reformarem-se a fim de adaptarem a sua oferta de aprendizagem.

Tem havido um interesse crescente na aprendizagem ao longo da vida a nível da União Europeia desde o início de 1990. A aprendizagem ao longo da vida é dado um papel central na educação e políticas de formação e emprego.⁷

É um facto que as políticas de educação e formação da UE ganharam impulso desde a adoção da Estratégia de Lisboa em 2000, a estratégia global da UE centrada no crescimento e no emprego. O tópico foi utilizado para um programa de financiamento integrado no domínio da aprendizagem ao longo da vida, em 2007, o Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (hoje Erasmus mais). A ALV é, portanto, amplamente apoiada e promovida através de programas de financiamento da UE, no âmbito do Método Aberto de Coordenação⁸ ou adoção de documentos e instrumentos de política.

Assim se chega aos objetivos estratégicos de longo prazo das políticas de educação e formação da UE e que são:

- Tornar a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade uma realidade.
- Melhorar a qualidade e eficiência da educação e formação.
- Promover a igualdade, a coesão social e a cidadania ativa.
- Incentivar a criatividade e a inovação, incluindo o empreendedorismo, em todos os níveis de educação e formação.

⁷ O artigo 165.º do Tratado de Lisboa estabelece «The Union shall contribute to the development of quality education by encouraging cooperation between Member States and, if necessary, by supporting and supplementing their action, while fully respecting the responsibility of the Member States for the content of teaching and the organisation of education systems and their cultural and linguistic diversity».

⁸ Reducing school drop-out rates below 10% and at least 40% of 30-34-year-olds completing third level education.

O progresso na ALV tem sido feito num número de áreas-chave. Por exemplo, estratégias explícitas de aprendizagem ao longo da vida foram desenvolvidas por um grande número de países da UE. A maioria incorporou uma visão abrangente da ALV, abrangendo todos os tipos e níveis de educação e formação. Além disso, os quadros de qualificações nacionais ligados ao Quadro Europeu de Qualificações estão a ser desenvolvidos na maioria dos países, no horizonte de 2018. Embora em ritmo mais lento, os sistemas de validação das aprendizagens não formal e informal também são visíveis. Neste aspeto Portugal continua a ser uma referência europeia.

É evidente que as principais lacunas que persistem consistem em garantir que as políticas atuais da UE são desenvolvidas e implementadas a nível nacional. A implementação da ALV continua a ser desigual e está ausente um forte compromisso político na maioria dos países. Isto é particularmente verdade nestes tempos de crise económica nas restrições orçamentais de assumir o investimento de longo prazo necessário em capital humano. Isto pode explicar a mudança para uma abordagem mais utilitária ou económica (nova comissão Juncker) contra uma holística que envolva os objetivos sociais e culturais.

A ALV representa uma mudança radical a partir de normas e padrões de aprendizagem existentes, quando comparada com a educação *front-end* tradicional. Attingir *benchmarks* UE exige medidas eficazes para implementar a aprendizagem ao longo da vida. Precisamos de passar da teoria à prática!

Se a aprendizagem pode ser entendida como parte de um processo ao longo da vida e de toda a vida natural, a sua tradução para a política manteve-se mais problemática nas sociedades, se não menos importante por causa da mobilização de recursos que implica.

O projeto europeu LLL-HUB⁹ é um passo nessa direção

O projeto LLL-HUB é um projeto da UE financiado pelo *Lifelong Learning Programme* que pretende iniciar um novo mecanismo para envolver diretamente os decisores políticos e os atores regionais/nacionais em estratégias da UE para a ALV.

Cada país parceiro (oito no total) estuda a nível regional/nacional a situação sobre a implementação dessas diferentes estratégias (pelos designados LLL-Labs). Em seguida, os parceiros irão organizar um fórum regional/nacional (LLL-Forum) com base na pesquisa realizada e envolvendo os decisores políticos e outras partes interessadas representativas em trazer uma contribuição prática. Em Portugal a APG – Associação Portuguesa de Gestores de Pessoas envolveu 15 peritos para esta iniciativa. A última fase do projeto consiste num agrupamento transnacional de conhecimentos («Conferência Europeia: LLL-Ágora», a realizar em Bruxelas em 2016) para fazer uma análise comparativa dos fatores críticos, identificar os desafios comuns e elaborar recomendações políticas.

Como surgiu a ideia do projeto e com que objetivos?

A plataforma europeia EUCIS LLL (www.eucis-lll.eu) – *The European Civil Society Platform on Lifelong Learning*, no quadro das suas iniciativas europeias e da sua missão, respondeu a uma *call da CE (Comissão Europeia) – Lifelong Learning Programme – Key Activity 1 – Policy cooperation and innovation – «Networks»* – em 2012 que foi aprovada. A APG detém uma vice-presidência nessa plataforma europeia.

O projeto pretende atingir os três seguintes objetivos transversais:

1. Fomentar um sentido compartilhado de aprendizagem ao longo da vida.
2. Ativar, a nível multissetorial, a cooperação multi-*stakeholders*.
3. Estruturar a aprendizagem política transnacional baseada numa investigação e diálogo a nível regional/nacional sobre as estratégias de ALV na UE.

⁹ Creating a space for Lifelong Learning. Ver em www.lll-hub.eu

Quais os países envolvidos no projeto e qual a responsabilidade de Portugal?

São dez parceiros de oito países – Bélgica, Bulgária, França, Holanda, Polónia, Portugal, Espanha e Turquia. Portugal, através APG¹⁰, é líder do *Working Package 6*, relativo à disseminação do projeto, e assume assim o papel maior de fazer comunicar o projeto a nível mundial. É ainda a promotora e organizadora do concurso LLL-HUB, uma competição que visa a concessão de mais inovadoras boas práticas identificadas pelos parceiros nos seus estados de reprodução em cada uma das quatro áreas estudadas.

As redes sociais, geridas pela equipa portuguesa, já acolheram a iniciativa LLL-HUB, que pode ser acompanhada através da sua página do Facebook e do Twitter¹¹.

A APG foi anfitriã da segunda reunião do projeto nos primeiros dias de outubro de 2014.

A rede nacional LwG@pt¹² tem aqui uma plataforma para se posicionar e todos podem juntar-se à APG neste esforço nacional para uma colocação a nível europeu e mundial.

A Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) alia-se à APG e seus parceiros no projeto europeu LLL-HUB

A FCG integra o grupo de 15 especialistas portugueses do projeto. Estes peritos desenvolveram até ao final do mês de janeiro estudos de testemunhos e boas práticas de ALV em Portugal, no âmbito da primeira etapa deste projeto, os LLL-Labs. A união destes estudos vai resultar num «National State of Play» que será apresentado no LLL-Fórum nacional.

A FCG junta-se assim ao grupo de peritos, onde se podem encontrar representadas outras entidades de referência em ALV em Portugal, nomeadamente Advancis, ANQEP, CITEFORMA, Dianova, Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa da Universidade Católica Portuguesa (CEPCEP/UCP), INOVA+, ISCTE/Universidade Europeia, Universidade Aberta e a Universidade de Évora e, obviamente, três associados da APG.

¹⁰ A ANQEP é parceiro associado.

¹¹ www.facebook.com/LLLHUB e www.twitter.com/LLLHUB

¹² Pt Learning Working Group - www.lwgportugal.org

Quais os produtos e resultados esperados do projeto?

O primeiro é a nível nacional, como resultado dos LLL-Labs, em que, em cada país, são identificadas boas práticas, as perspetivas e as estratégias, e resulta num relatório de conclusões. Serão criados, portanto, oito «State of Play» de nível europeu.

O segundo *output* será conhecido posteriormente, no LLL-Agora, em Bruxelas, num documento que irá reunir os oito «State of Play» para fazer uma análise comparativa dos fatores críticos, identificar os desafios comuns e elaborar recomendações políticas à Comissão Europeia.

O projeto tem já as suas páginas de comunicação nas redes sociais e o seu sítio na *web* que vão continuar após o fecho do projeto.

O parceiro holandês Leido, que prepara a wp7-exploração, está a desenvolver uma plataforma e um modelo de negócio que sustente o projeto após terminar o período de financiamento.



O que vai ser o LLL-Fórum

Em Portugal, o fórum de lançamento realizou-se na segunda quinzena de abril¹³.

O quadro sintetiza o nível e a qualidade das intervenções. Tal foi possível porque alicerçadas, obviamente, em trabalho sustentado nas reflexões dos especialistas nos LLL-Labs e do *estado da arte em Portugal*.

¹³ Teve lugar no dia 23 de abril na ESCE IPS | Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Questão de partida

Síntese conclusiva

- | | |
|--|---|
| <p>1 Estão os sistemas de educação e formação orientados para caminhos flexíveis de aprendizagem?</p> | <p>Estes sistemas continuam focados principalmente nos <i>curricula</i>, construídos com base em princípios que estão longe das competências exigidas, desconsiderando-se assim as aprendizagens adquiridas em contextos não formais e informais.</p> <p>Continuam a privilegiar-se sistemas clássicos e académicos no que diz respeito à avaliação; até mesmo nos processos mais flexíveis, como no caso dos RVCC, a certificação de competências é garantida por uma prova escrita, oral ou prática diante de um júri.</p> |
| <p>2 Para onde caminhamos afinal? Aprendizagem centrada no formador ou no aprendente?</p> | <p>O formador também é um aprendente, por isso não nos devemos focar exclusivamente no binómio formador/formando, mas sim no conteúdo – compreender o que levou à sua necessidade e em que partes dele nos devemos focar. Sempre, afinal, perspetivando o objetivo último de chegar ao aprendente e à razão última que está na origem da necessidade da aprendizagem.</p> |
| <p>3 As parcerias/redes têm ajudado? Qual o seu papel em termos de responsabilidade partilhada?</p> | <p>As parcerias/redes permitem conhecer outras culturas educacionais e formativas, e sobretudo aprender a: ouvir perspetivas diferentes (línguas, culturas, métodos de trabalho), treinar as competências comportamentais (liderança, relações interpessoais, trabalho em equipa, assertividade, gestão do tempo e de conflito), perceber o que é estratégico e do interesse comum e reconhecer que para os parceiros se trata sempre de uma autoaprendizagem contínua.</p> |
| <p>4 O que pode/deve ser recomendado em termos de políticas para o desenvolvimento da ALV?</p> | <p>1. Portugal deve reconhecer que uma grande faixa da sua população ativa apresenta ainda competências de nível muito baixo, pelo que deve prosseguir com os programas de desenvolvimento das aprendizagens não formais e informais.</p> <p>2. Desejável encontrar soluções <i>mixed</i> (entre aprendizagem formal, não formal e informal) para as pessoas com idade acima dos 40 anos, que correspondem a uma grande percentagem da população desempregada com qualificações desajustadas às necessidades do mercado de emprego.</p> |



Qual a influência do projeto na criação de novas políticas de ALV a nível europeu?

O projeto LLL-HUB permite fazer uma análise comparativa de oito países da União Europeia e de como estes, através de uma noção comum de ALV, adotam interpretações e estratégias diferentes consoante os seus atores políticos. Não só identifica esta discordância, mas dá também a entender que as diferentes interpretações produzem uma diversidade de boas práticas e propostas que podem ser exemplo para os restantes países. Revela, portanto, «os dois lados da moeda».

Aqui chegados, e não havendo obrigação nem recursos financeiros, passa a funcionar a vontade e determinação dos parceiros nacionais. Existe um calendário para a realização de mais quatro edições em diferentes pontos do país, colhendo apoios e cooperação nos parceiros mas também em entidades e pessoas que queiram apropriar-se deste reconhecimento e trabalho. Desses quatro fóruns agendados (Porto, Lisboa, Évora), um deles decorre em parceria com o CNQF do IEFP e decorre no Citeforma.

Estes resultados, lembramos, convergem para uma Conferência Europeia em Bruxelas (a Âgora) a realizar em março de 2016, onde se vão juntar todos os especialistas dos dez parceiros com decisores e altos funcionários da DG EAC – Directorate-General for Education and Culture e da DG for Employment, Social Affairs & Inclusion e representantes das plataformas e *stakeholders* membros da EUCIS LLL.

O Fórum LLL de Setúbal foi integrado na 19.^a Conferência de Formadores da APG que decorreu sob o Lema «Aprendizagem ao Longo da Vida: Aprender ou Formar?» Além dos participantes (cerca de 150) teve uma presença europeia, a diretora executiva da plataforma EUCIS LLL, autoridades nacionais e um debate consequente e estruturado em tópicos concretos, a prestigiar o conhecimento feito em Portugal e a contribuir para as políticas públicas na educação/formação/aprendizagem ao longo da vida.

Já não ficamos apenas pelo acesso aos slides das apresentações, mas queremos obter e ser parte do processo de interpretação e de transformação de «informação» em «conhecimento» apropriando-nos dele.

A nível europeu, o produto final, apresentado no LLL-Âgora, vai ser apresentado aos decisores políticos da Comissão Europeia e deverão ser feitas sensibilizações para esta necessidade de pensar melhor numa estratégia comum para toda a União Europeia sobre a ALV. O projeto LLL-HUB propõe, mas a iniciativa e motivação finais cabem aos responsáveis na Comissão Europeia e aos Estados-membros.

A EUCIS LLL, como plataforma única a nível europeu que tem audiência com o diretor-geral da Agência Europeia (dgeac) e agrega 36 redes europeias neste domínio, está em boas condições de ser consequente na exploração das conclusões e recomendações e existe uma boa expectativa dos responsáveis europeus.

A ambição do projeto e dos parceiros é contribuir para uma visão europeia sobre a ALV que seja alicerce para garantir o seu futuro e assegurar valor na competição e valorização dos seus povos.

Estamos em condições de acrescentar um passo e assim possamos colher vontades junto dos nossos agentes do conhecimento e da cultura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COMISSÃO EUROPEIA, Communication on Rethinking Education. <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/node/67583>.
- EUCIS LLL (www.eucis-lll.eu) – Tomadas de posição.
- SOUSA, M. J. e COSTA, E., *Formação ou Aprendizagem: Mudança de Paradigma*, 2014.
- UNESCO, Learning to be – http://www.unesco.org/education/pdf/15_60.pdf, 1972.
- UNESCO, Revisiting Learning: The Treasure WiThin Assessing the influence of the 1996 DeloRs RepoRt, 2013.
- <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002200/220050e.pdf>



LIDERAR, MOTIVAR E COMUNICAR COM O SKYPE

Por: Fernando Ferreira – engenheiro informático

INTRODUÇÃO

Seja para comunicar a nível pessoal, seja a nível empresarial, o *Skype*, um serviço de webconferência, poderá ser para si uma ótima opção, seja para liderar grupos, aumentar a motivação dos colaboradores de uma empresa ou instituição. O *Skype* funciona em vários dispositivos, como computador, telemóvel, *tablet*, TV e mesmo como telefone fixo de casa!

O QUE É O SKYPE

O *Skype* é um sistema que lhe permite ligar, ver, enviar mensagens e partilhar conteúdos com outras pessoas, onde quer que estejam.

Algumas das funcionalidades do *Skype* são gratuitas e outras terão de ser pagas. Por exemplo, são gratuitas:

- A sua conta *Skype* e os últimos descarregamentos.

- Videochamadas e chamadas de voz para qualquer pessoa (que utilize o *Skype*).

- Mensagens instantâneas e partilha de ficheiros.

Outras funcionalidades são pagas, como as chamadas em grupo, para telefones e telemóveis, acesso via *hotspots* públicos com o *Skype Wi-Fi*.

O *Skype* é muito flexível, possuindo ainda outras potencialidades, a nível de mensagens e vídeo, como o número *Skype*, reencaminhamento de chamadas, ID de chamadas, *Skype to Go*, mensagens de voz, GroupMe, envio de ficheiros, partilha do ecrã em grupo, envio de contactos, associação *Skype Facebook*, *Skype Manager*, *Skype Connect*, *Skype* para *Outlook*.

PARA COMEÇAR

Para começar a usar o *Skype*, terá de possuir uma *webcam*, para que as pessoas o vejam, uma ligação à Internet, um computador ou um dispositivo móvel, um microfone e colunas ou dispositivo com auscultadores com microfone incorporado. Se usar um computador portátil, em princípio este já terá *webcam* e microfone incorporados.

Caso não possua ainda o *Skype* instalado no seu dispositivo terá de o instalar, processo este rápido e gratuito.

Para obter e instalar o *Skype*

Para obter o *Skype* deve entrar, por exemplo, no portal www.skype.com e procurar a opção de instalação.

Depois deve escolher o tipo de sistema: computador, telemóvel *tablet*, etc. Se gosta de conversar, trabalhar e fazer muitas outras coisas no computador, o *Skype* para computadores com *Windows* será a melhor opção.

Para instalar, terá de fazer clique no botão «Obter o *Skype* para computadores com *Windows*».

Para efetuar a configuração, deve seguir vários passos:

1. Guarde o ficheiro de configuração *Skype* no seu computador.
2. Localize e clique duas vezes no ficheiro de configuração *Skype* e, em seguida, siga as indicações do programa para concluir a instalação.

UTILIZAR O *SKYPE*

Depois de instalar o programa, terá acesso ao ícone no seu ambiente de trabalho:



Se fizer duplo clique nesse ícone executará a aplicação *Skype*, para iniciar uma sessão com o seu Nome *Skype* e a respectiva palavra-passe.

Caso não possua uma conta *Skype* terá de criar uma nova conta, preenchendo o formulário respetivo:

Nome*	Sobrenome*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
O seu endereço de e-mail*	Repetir e-mail*
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Nota: ninguém pode visualizar o seu endereço de e-mail.

Criada a conta, é altura de começar a explorar algumas das opções do *Skype*. Para começar, entre então com a conta criada:

 A interface de login do Skype. No topo, o logótipo 'skype' em branco sobre um fundo azul. Abaixo, um campo de texto com o nome de utilizador 'portugalsapiens' e uma seta para baixo. Abaixo disso, um campo de texto rotulado 'Senha'. No fundo, um botão azul com o texto 'Iniciar sessão'.

O ambiente de trabalho

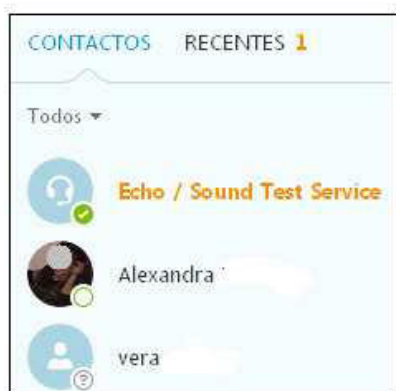
Após entrar na sua conta terá acesso ao ambiente de trabalho do *Skype*, com várias barras de comandos e a sua identificação. Se entrar com um Nome *Skype*, o nome que inseriu no seu perfil será apresentado aí. Se estiver ligado com a sua conta da Microsoft, o endereço de *e-mail* dessa conta será exibido.



As barras de comandos organizam-se em grupos:

- Barra de menus: inclui todas as opções que irão ajudá-lo a aproveitar o *Skype* ao máximo.
- Barra de *status*: pode alterar o seu *status* do *Skype* e nome de exibição, se o desejar.
- Barra de ferramentas: permite que aceda aos recursos mais usados do *Skype* de um modo fácil.
- Lista de contactos: mostra os seus contactos e permite que veja o respetivo *status*.
- Lista recentes: apresenta as conversas mais recentes que teve no *Skype*.

No fundo do ecrã tem disponíveis os contactos já adicionados.



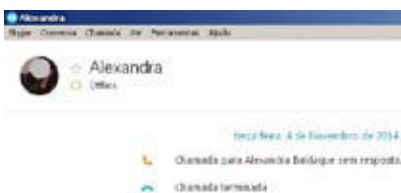
A opção **Echo/Sound Test Service** permite testar se o som está a funcionar corretamente.

Ligar a um dos contactos

Quando seleciona um contacto é apresentado um resumo, o qual indica aos amigos o seu *status* e mensagem de humor; se quiser obter mais informações sobre o seu amigo, clique no nome dele e será apresentada uma janela *pop-up* com as informações completas do seu perfil.

Os botões no lado direito das informações de contacto permitem que ligue ou faça chamadas com vídeo no *Skype* ou adicione mais pessoas para uma conversa em grupo.

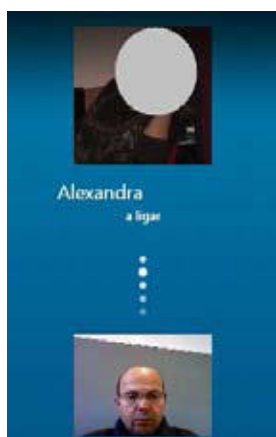
Para ligar a um dos contactos apenas precisa de fazer duplo clique sobre esse contacto, obtendo informação se está *online* e quando foi feita a última comunicação.



Do lado direito do ecrã possui três botões que pode usar: Videochamada, Ligar, Adicionar pessoas.



Se optar por **Videochamada** ou Ligar, obterá um ecrã de ligação para videochamada/ligação para a pessoa selecionada nos contactos.



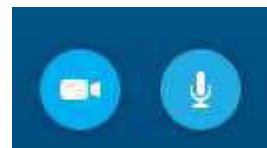
Caso o destinatário esteja *online* será estabelecida a ligação e o processo de comunicação pode então iniciar-se:

- Na chamada janela de conversa é mostrada a conversa por *chat* na qual está a participar.
- A caixa de conversas é usada para digitar e enviar as suas mensagens de *chat* e SMS.

Acionar ou eliminar o vídeo

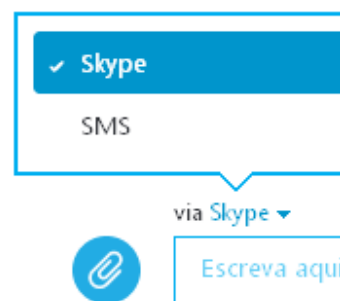
Acionar ou eliminar o vídeo da sua conversa pode ser feito mesmo com a chamada em andamento.

Os ícones abaixo podem ser usados para acionar a *webcam* e o som, respetivamente.



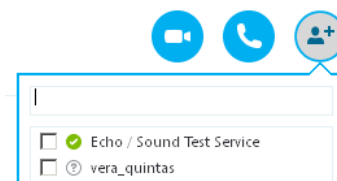
Enviar ficheiros

Durante uma sessão pode enviar ficheiros para *Skype* ou SMS usando o botão Enviar ficheiros.



Adicionar pessoas

Se optar pelo botão Adicionar pessoas obterá a caixa para seleção dos contactos.



Partilhar o ecrã

Se desejar partilhar o seu ecrã, por exemplo para mostrar um ficheiro pdf ou demonstrar algum comando, por exemplo numa formação sobre informática, recorra ao comando Chamada/Partilhar ecrã.

CONFIGURAÇÕES

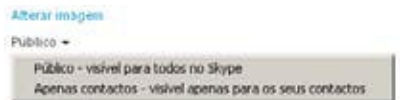
Existem imensas hipóteses de configurar o seu *Skype*.

Personalizar o perfil

Para alterar os dados do seu perfil use o comando *Ver/Perfil*.

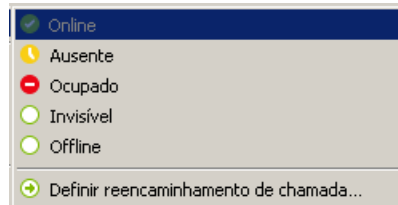


Pode definir se o seu perfil deve ou não ser público.



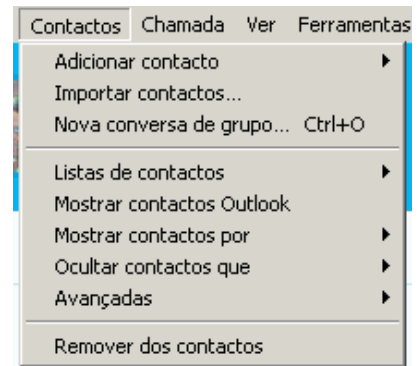
Definir estado

Com o comando *Skype/Estado online* pode definir o seu estado atual, para ser visto por outros utilizadores:



Gerir contactos

Para gerir contactos, como adicionar, eliminar, alterar, etc., deve usar o comando *Contactos*.



Outra hipótese é optar por Adicionar contacto, no topo do ecrã de videochamada, sendo possível procurar no diretório *Skype* ou por número de telefone:



CONCLUSÃO

O *Skype* tem sido usado ao longo do seu aparecimento em imensas aplicações, como reuniões de negócios, formação, intercâmbio cultural, comunicações pessoais, etc. O limite tem sido mesmo a imaginação!

Caso prático

Um exemplo disto é o recente projeto-piloto que lancei para apoio às Provas de Aptidão Profissional e da Formação em Contexto de Trabalho, do Curso Profissional Técnico de Multimédia, no Agrupamento de Escolas Soares Basto (Oliveira de Azeméis), intitulado «SB Design Multimédia | Skype».

A ideia é permitir maior flexibilidade, eficácia e eficiência na comunicação entre alunos e professores para esclarecer dúvidas, analisar ou corrigir um trabalho diretamente no computador, demonstrar o funcionamento de algum comando de determinado *software*, etc. Todas as possibilidades permitidas pelo *Skype* podem ser aqui utilizadas, acreditando que este projeto será um ótimo complemento às sessões presenciais de apoio entre alunos e professores realizadas na escola.

Seja para trabalhar, seja para diversão, o *Skype* é, de facto, uma ótima opção. Experimente!



APOIOS À CRIAÇÃO DE EMPREGO

A política de emprego tem um papel fundamental na melhoria da organização e do funcionamento do mercado de trabalho. De entre os seus vários objetivos específicos é oportuno destacar três medidas, cujos objetivos são promover o empreendedorismo jovem – Investe Jovem, a contratação de desempregados –, Medida Estímulo Emprego e a Promoção da Mobilidade Geográfica, incentivando a redistribuição geográfica e profissional da mão-de-obra.

No texto abaixo poderá o leitor encontrar um breve resumo destas medidas.

PROGRAMA INVESTE JOVEM

Trata-se de um programa destinado a promover a criação de empresas por jovens desempregados, através das seguintes modalidades de apoio:

- Apoio financeiro ao investimento.
- Apoio financeiro à criação do próprio emprego dos promotores.
- Apoio técnico na área do empreendedorismo para reforço de competências e para a estruturação e consolidação do projeto.

Tem como principais objetivos:

- Incentivar o empreendedorismo.
- Promover a criação de emprego e o crescimento económico.

Os seus destinatários são:

Jovens com idade igual ou superior a 18 anos e inferior a 30 anos, inscritos como desempregados no IEFP, e que possuam uma ideia de negócio viável e formação adequada para o desenvolvimento do negócio.

Os projetos de criação de empresas devem respeitar, nomeadamente, os seguintes requisitos:

- apresentar um investimento entre 2,5 e 100 x IAS;
- apresentar viabilidade técnico-financeira;
- não incluir, no investimento a realizar, a compra de capital social de empresa existente.

Porta aberta para JOVENS EMPRESÁRIOS



Notas:

(i) A realização do investimento e a criação dos postos de trabalho dos promotores associados ao projeto devem estar concluídas no prazo de 6 meses a contar da data da disponibilização inicial do apoio financeiro.

(ii) Durante esse período o projeto de criação de empresas não pode envolver a criação de mais de 10 postos de trabalho, incluindo os dos promotores.

(iii) Os projetos devem manter a atividade da empresa e, necessariamente, assegurar a criação do respetivo posto de trabalho a tempo inteiro dos destinatários promotores, durante um período nunca inferior a 3 anos.

(iv) Podem participar no capital social outras pessoas desde que 51% do capital social seja detido pelos destinatários promotores.

Apoios disponíveis:

Apoios ao investimento

- Apoio financeiro até 75% do investimento total elegível.
- Este apoio só pode financiar o fundo de maneio indexado ao projeto até 50% do investimento elegível, no limite de 5 x IAS.
- Os promotores devem assegurar, pelo menos, 10% do investimento total elegível em capitais próprios.
- O apoio financeiro é atribuído sob a forma de empréstimos sem juros, amortizável no prazo de 54 meses, nas seguintes condições:

Investimento total aprovado	Prazos
≥ 2,5 x IAS e ≤ 10 x IAS	<ul style="list-style-type: none"> • Período de diferimento de 6 meses, a contar da data da contratualização do apoio • Reembolso nos 18 meses imediatamente subsequentes ao término do período de diferimento
> 10 x IAS e ≤ 50 x IAS	<ul style="list-style-type: none"> • Período de diferimento de 12 meses, a contar da data da contratualização do apoio • Reembolso nos 36 meses imediatamente subsequentes ao término do período de diferimento
> 50 x IAS e < 100 x IAS	<ul style="list-style-type: none"> • Período de diferimento de 12 meses, a contar da data da contratualização do apoio • Reembolso nos 48 meses imediatamente subsequentes ao término do período de diferimento

Investimento total

Apoios à criação do próprio emprego dos promotores

- Apoio financeiro sob a forma de subsídio não reembolsável, até ao montante de 6 x IAS por destinatário promotor que crie o seu posto de trabalho a tempo inteiro, até ao limite de quatro postos de trabalho objeto de apoio.

Apoio técnico

- Para desenvolvimento de competências na área do empreendedorismo e na estruturação do projeto – apoio assegurado por iniciativa e responsabilidade do IEFP.
- Para consolidação de projetos – apoio assegurado pela Rede de Entidades Prestadoras de Apoio Técnico (EPAT), credenciadas pelo IEFP.

Nota:

Os apoios financeiros não podem, no seu conjunto, ultrapassar o valor do investimento total.

- Desde a data da contratualização dos apoios e até à extinção das obrigações associadas à execução do projeto, as novas empresas devem reunir, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- > encontrarem-se regularmente constituídas e registadas;
- > disporem de licenciamento e demais requisitos legais exigidos para o exercício da atividade ou apresentarem comprovativo de terem iniciado o processo aplicável;
- > terem a situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a Segurança Social;
- > não se encontrarem em situação de incumprimento no que respeita a apoios financeiros concedidos pelo IEFP;
- > terem a situação regularizada em matéria de restituições no âmbito dos Fundos Estruturais;
- > disporem de contabilidade organizada de acordo com o previsto na lei, quando aplicável.

Estes apoios são cumuláveis com os da medida de Apoio à Mobilidade Geográfica no Mercado de Trabalho.

As candidaturas são apresentadas ao IEFP, no período definido e divulgado no portal do IEFP (www.iefp.pt).

Condições de atribuição dos apoios

- As novas empresas não podem ter iniciado a atividade à data da entrega do pedido de financiamento.

Enquadramento Legislativo e Normativo

- Portaria n.º 151/2014, de 30 de julho
- Regulamento Específico

Porta aberta para a CONTRATAÇÃO



MEDIDA ESTÍMULO EMPREGO

Trata-se de um apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho a termo certo por prazo igual ou superior a 6 meses ou contratos de trabalho sem termo, a tempo completo ou a tempo parcial, com desempregados inscritos nos serviços de emprego, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados.

Nota: Este apoio pode ser cumulável com a dispensa temporária do pagamento de contribuições para a Segurança Social na parte relativa à entidade empregadora, regulada pelo Decreto-Lei n.º 89/95, de 6 de maio, da responsabilidade da Segurança Social, quando se trate de contratação de jovens (até 30 anos) à procura do primeiro emprego ou de desempregados de longa duração.

Tem como principais objetivos:

- Combater o desemprego, fomentando a criação líquida de postos de trabalho.
- Promover a contratação de públicos mais desfavorecidos.
- Reforçar vínculos laborais mais estáveis e combater a segmentação e a precariedade no mercado de trabalho.

Os seus destinatários são:

Desempregado inscrito nos serviços de emprego, numa das seguintes situações:

- Beneficiário de prestações de desemprego.
- Beneficiário do Rendimento Social de Inserção.
- Cujo cônjuge ou pessoa com quem viva em união de facto se encontre igualmente em situação de desemprego e inscrito no IEFP.
- Inscrito há pelo menos 60 dias consecutivos, no caso de desempregados com idade inferior a 30 anos ou com idade mínima de 45 anos, ou ainda outros desempregados que não tenham registos na Segurança Social como trabalhadores por conta de outrem nem como trabalhadores independentes nos últimos 12 meses que precedem a data da candidatura.
- Que integre família monoparental.
- Vítima de violência doméstica.
- Com deficiência e incapacidade.
- Ex-recluso e aquele que cumpra ou tenha cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade e esteja em condições de se inserir na vida ativa.
- Toxicodependente em processo de recuperação.
- Inscrito há pelo menos 6 meses consecutivos.

Notas:

(i) São equiparadas a desempregados as pessoas inscritas no serviço de emprego como trabalhadores com contrato de trabalho suspenso com fundamento no não pagamento pontual da retribuição.

(ii) O tempo de inscrição não é prejudicado pela frequência de estágio profissional, formação profissional ou outra medida ativa de emprego, com exceção das medidas de apoio direto à contratação ou que visem a criação do próprio emprego.

(iii) O contrato de trabalho não pode ser celebrado entre o desempregado e o último empregador a que esteve vinculado por contrato de trabalho antes de ficar na situação de desemprego, exceto quando esta situação de desemprego tenha ocorrido há mais de 24 meses.

Podem ser Entidades Candidatas:

Pessoas singulares ou coletivas, de natureza jurídica privada, com ou sem fins lucrativos

Nota: Não são elegíveis as pessoas coletivas que, embora sujeitas a um regime de direito privado, tenham natureza jurídica pública, nomeadamente as fundações públicas com regime de direito privado.

Apoio à celebração de contrato de trabalho a termo certo:

- 80% do Indexante dos Apoios Sociais (IAS*) multiplicado por metade do número inteiro de meses de duração do contrato de trabalho a termo certo, não podendo ultrapassar o valor de 80% do IAS x 6;
- 100% o valor do IAS multiplicado por metade do número inteiro de meses de duração do contrato, até ao limite de 6 x IAS, no caso de contratação de desempregado que se encontre numa das seguintes situações:
 - › Inscrito há pelo menos 12 meses consecutivos.
 - › Com idade inferior a 30 anos.
 - › Com idade igual ou superior a 45 anos.
 - › Beneficiário de prestações de desemprego.
 - › Que integre família monoparental.
 - › Cujo cônjuge ou pessoa com quem viva em união de facto se encontre igualmente em situação de desemprego e inscrito no IEFP.
 - › Vítima de violência doméstica.
 - › Com deficiência e incapacidade.
 - › Ex-recluso e aquele que cumpra ou tenha cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade e esteja em condições de se inserir na vida ativa.
 - › Toxicodependente em processo de recuperação.
 - › Beneficiário do Rendimento Social de Inserção.

Apoio à celebração de contrato de trabalho sem termo:

- › 110% do IAS x 12, no caso de contratos de trabalho sem termo.

Apoio à conversão de contrato de trabalho a termo certo em contrato de trabalho sem termo:

- › No valor de idêntica percentagem do IAS aprovada inicialmente x 6.

Nota: No caso de celebração de contrato de trabalho a tempo parcial, o apoio é reduzido proporcionalmente, tendo por base um período normal de trabalho de 40 horas semanais.

*Valor do IAS: € 419,22

Ao abrigo da medida Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho (Portaria n.º 84/2015, de 20 de março), quando se trate de contratação de desempregados de sexo sub-representado em determinada profissão (profissão em que não se verifique uma representatividade de 33,3% em relação a um dos sexos), os apoios são majorados nos seguintes termos:

- 20% do apoio atribuído no caso de celebração de contratos de trabalho a termo;
- 30% do apoio atribuído no caso de celebração de contratos de trabalho sem termo ou de conversão de contrato de trabalho a termo em contrato de trabalho sem termo.

Os apoios da medida Estímulo Emprego são cumuláveis com os da medida de Apoio à Mobilidade Geográfica no Mercado de Trabalho.

Quando se trate de apoios à contratação de jovens (até 30 anos) à procura do 1.º emprego ou de desempregados de longa duração (no âmbito na medida Estímulo Emprego) estes podem ser cumuláveis com a dispensa temporária do pagamento de contribuições para a Segurança Social, na parte relativa à entidade empregadora, regulada pelo Decreto-Lei n.º 89/95, de 6 de maio, da responsabilidade da Segurança Social.

Formação Profissional

A entidade empregadora tem a obrigatoriedade de proporcionar formação profissional ajustada às competências requeridas pelo posto de trabalho, numa das seguintes modalidades:

- Formação em contexto de trabalho, pelo período de duração do apoio, mediante acompanhamento de um tutor designado pelo empregador.
- Formação, em entidade formadora certificada, com uma carga horária mínima de 50 horas, e realizada, preferencialmente, durante o período normal de trabalho.

Condições de atribuição dos apoios

Constituem condições de atribuição do apoio:

- Celebração de contrato de trabalho sem termo ou a termo certo, por prazo igual ou superior a 6 meses.
- Criação líquida de emprego.
- Manutenção do nível de emprego atingido por via do apoio.
- Garantia de formação profissional aos trabalhadores contratados, durante o período de duração do apoio.
- Remuneração tem de respeitar o previsto em termos de Retribuição Mínima Mensal Garantida e, quando aplicável, no respetivo instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

Nota: Cada empregador não pode beneficiar, ao abrigo da medida, em cada ano civil, de apoios à contratação de mais de 25 trabalhadores através de contrato a termo certo, não existindo limite ao número de contratações em caso da celebração de contratos de trabalho sem termo.

Condições de candidatura

Para efeitos de candidatura, a entidade promotora deve reunir, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- Estar regularmente constituída e registada.
- Preencher os requisitos legais exigidos para o exercício da atividade ou apresentar comprovativo de ter iniciado o processo aplicável.
- Ter a situação contributiva regularizada perante a administração fiscal e a Segurança Social.
- Não se encontrar em situação de incumprimento no que respeita a apoios financeiros concedidos pelo IEFP.
- Ter a situação regularizada em matéria de restituições no âmbito do financiamento pelo FSE.
- Dispor de contabilidade organizada de acordo com o previsto na lei.
- Não ter salários em atraso (com exceção das empresas que iniciaram processo especial de revitalização previsto no Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas ou processo no Sistema de Recuperação de Empresas por via Extrajudicial).
- Não ter sido condenada em processo-crime ou contraordenacional por violação, praticada com dolo ou negligência, de legislação de trabalho sobre discriminação no trabalho e emprego.

Nota: A observância dos requisitos é exigida no momento da apresentação da candidatura e durante o período de duração do apoio financeiro.

As candidaturas são efetuadas no portal NetEmprego através do registo da oferta de emprego relativa aos postos de trabalho a preencher, devendo a entidade indicar a intenção de beneficiar do apoio no âmbito da medida Estímulo Emprego. A entidade pode indicar o desempregado que pretende contratar.

Enquadramento Legislativo e Normativo

- Portaria n.º 149-A/2014, de 24 de julho
- Regulamento Específico



MEDIDA DE APOIO À MOBILIDADE GEOGRÁFICA NO MERCADO DE TRABALHO

Esta medida pretende contribuir para o ajustamento quantitativo e qualitativo entre a oferta e a procura de emprego, no sentido de reduzir as assimetrias regionais do emprego e qualificação dos trabalhadores, e facilitar a mobilidade profissional e geográfica dos trabalhadores.

Reconhecendo-se quer uma tendência para o aumento do âmbito espacial das mobilidades, quer a persistência de desajustamentos territoriais entre a oferta e a procura, entendeu o Governo criar uma nova medida de apoio à mobilidade geográfica no mercado de trabalho, visando melhorar a dinâmica de satisfação das ofertas de emprego e a redistribuição geográfica e profissional da mão-de-obra.

Esta medida, criada pela Portaria n.º 85/2015, de 20 de março, dirigida aos desempregados inscritos nos serviços de emprego há pelo menos três meses, traduz-se na concessão de apoios financeiros aos desempregados



que celebrem contratos de trabalho ou criem o seu próprio emprego e cujo local de trabalho implique a sua mobilidade geográfica, dentro do território continental, de e para as Regiões Autónomas em relação ao território continental, bem como de país terceiro para o território continental.

A medida compreende duas modalidades de apoio:

- Apoio à mobilidade temporária, no caso de celebração de contrato de trabalho com duração superior a um mês e cujo local de trabalho diste, pelo menos, 50 Km da residência do desempregado.
- Apoio à mobilidade permanente, no caso de mudança de residência e celebração de contrato de trabalho com duração igual ou superior a 12 meses ou criação do próprio emprego, cujo local de trabalho diste, pelo menos, 100 Km da anterior residência do desempregado.

Os apoios financeiros variam consoante a natureza temporária ou permanente da mobilidade, de acordo com os valores e critérios que a seguir se apresentam.

Apoios à mobilidade temporária

- 50% do IAS* (€209,61) por mês, ou fração, de duração do contrato de trabalho até ao máximo de 6 meses.

Apoios à mobilidade permanente

- 50 % do IAS (€209,61) por mês, ou fração, de duração do contrato de trabalho, até ao máximo de 6 meses.
- Comparticipação nos custos da viagem dos membros do agregado familiar para a nova residência.

- › 100 % do valor da ajuda de custo por cada membro do agregado familiar que se desloca para a nova residência, com o limite máximo total de 1,5 IAS (€628,83).
- › Despesa de deslocação paga por quilómetro (Km), relativa à distância mais curta entre a antiga e a nova residência, não podendo a distância considerada para este efeito ser superior à distância mais curta entre a antiga residência e o novo local de trabalho, acrescida de 30 Km.
- Comparticipação nos custos de transporte de bens para a nova residência, no valor de 100% do IAS (€419,22).

*IAS (Indexante dos Apoios Sociais) = €419,22

Estes apoios são cumuláveis com os apoios concedidos no âmbito de outras medidas, designadamente as seguintes: Estímulo Emprego, dispensa temporária do pagamento de contribuições para a Segurança Social, Incentivo à Aceitação de Ofertas de Emprego, Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego e Investe Jovem.

Reconhecendo-se a complexidade da questão dos incentivos à mobilidade geográfica, decorrente da diversidade de fatores que a influenciam (refira-se o mercado imobiliário a título de exemplo), pretende-se, com esta medida de política de emprego, diminuir alguns dos custos inerentes à mobilidade geográfica das pessoas, viabilizando assim a concretização de oportunidades de emprego que surjam em locais distantes dos locais de residência dos interessados. Medidas desta natureza poderão ter um impacto reforçado quando conjugadas com incentivos noutros setores da governação e com iniciativas de base local e regional que contribuam para promover a atratividade e o desenvolvimento dos territórios.

Para obter informações mais detalhadas sobre estas medidas ou esclarecer dúvidas:

- Consulte o portal do IEFP (www.iefp.pt)
- Utilize o *email*: iefp.info@iefp.pt
- Contacte pelo telefone 808 200 670 (dias úteis das 8h às 20h)
- Dirija-se a um centro de emprego ou centro de emprego e formação profissional

EUROFLASH

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Consultor, investigador sénior (TE-DG COMM/UE – CEI/ISCTE-IUL)

FUNDO EUROPEU DE INVESTIMENTO ESTRATÉGICO

Apresentado pelo novo presidente da Comissão Europeia, o Plano Juncker, como ficou conhecido, pretende relançar o crescimento e o emprego na União Europeia. Com o lançamento deste fundo a Comissão Europeia espera conseguir mobilizar, entre investimentos públicos e privados, 315 mil milhões de euros para apoiar projetos em diversas áreas, nomeadamente as infraestruturas de transportes, a energia, a inovação e a investigação científica.

REDE EUROPEIA DE APOIO ÀS EMPRESAS

A Associação Empresarial de Portugal passou a integrar a Enterprise Europe Network, a maior rede europeia de serviços de informação e apoio às empresas, com cerca de 600 pontos de atendimento em mais de 50 países.

Em Portugal, a rede é coordenada pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, integrando 12 entidades de diferentes regiões do país. Em todos os países onde a rede se encontra presente disponibiliza serviços transversais de apoio à atividade empresarial, apoiando, nomeadamente, as pequenas e médias empresas em processos de inovação, cooperação e internacionalização.

PLANO JUNCKER PODE CRIAR MAIS DE 2 MILHÕES DE EMPREGOS

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que o plano de investimento anunciado pelo presidente da Comissão Europeia, Jean-Claude Juncker, poderá criar cerca de 2,1 milhões de empregos até meados de 2018. Para atingir esse objetivo, a OIT defende que a prioridade deverá ser dada ao investimento no setor privado e nas pequenas e médias empresas, beneficiando, sobretudo, os países europeus confrontados com elevadas taxas de desemprego.

DESEMPREGO JOVEM NA UNIÃO EUROPEIA

O número de desempregados com idades compreendidas entre os 15 e os 25 anos no conjunto dos países da União Europeia equivale a cerca de metade da população portuguesa. Os dados divulgados pelo Eurostat, relativos a novembro de 2014, indicam que há 5,1 milhões de jovens nessa situação.

O Estado-membro com menos jovens desempregados é a Islândia, com 9,9%, sendo a Espanha e a Itália os países que registam os valores mais elevados, 53,5% e 43,9%, respetivamente. Em Portugal, segundo o gabinete de estatística da União Europeia, a taxa de desemprego jovem era de 34,5%.

TROCA DE DADOS BANCÁRIOS AVANÇA EM 2017

Os Estados-membros da União Europeia (UE) vão passar a trocar entre si, a partir de 2017, um vasto conjunto de informações para combater a fraude e a evasão fiscal por parte de cidadãos que têm rendimentos fora do país em que residem. Com a aprovação das novas regras, as autoridades fiscais dos países da UE passam a ser obrigadas a fornecer informação sobre todos os rendimentos considerados relevantes, nomeadamente sobre o pagamento de juros e dividendos, mas também sobre os saldos de contas bancárias e receitas provenientes da venda de ativos financeiros.

COMISSÃO EUROPEIA DEVOLVE 13 MILHÕES DE EUROS A PORTUGAL

A Comissão Europeia vai devolver aos agricultores europeus um total de 868 milhões de euros. Relativamente a Portugal serão devolvidos 13 milhões de euros de dotações orçamentais que não foram utilizados em 2013. O reembolso destas verbas terá de ser realizado, o mais tardar, até outubro de 2015.

MARCA DO PATRIMÓNIO EUROPEU

A Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra está entre os 16 nomeados para receber a Marca do Património Europeu.

A iniciativa pretende celebrar a diversidade cultural do continente e reforçar um sentimento de pertença e de partilha dos valores europeus. Entre os nomeados encontra-se também a Carta de Lei com a qual D. Luís sancionou o Decreto das Cortes Gerais, de 26 de junho de 1867, que aprovou a reforma penal e das prisões, com abolição da pena de morte em Portugal.

NOVA NOTA DE 20 EUROS

Depois do que sucedeu com as notas de 5 e de 10 euros, é agora a vez de ser posta em circulação uma nova nota de 20 euros. Semelhante à anterior, é a terceira nota da «série Europa» a ser lançada, tendo sido reforçada a sua segurança e durabilidade.

BREVES | SABIA QUE?

NOVO INSTRUMENTO PARA AS PME APOIA LIDERANÇA EM TECNOLOGIAS INDUSTRIAIS

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Consultor, investigador sénior (TE-DG COMM/UE – CEI/ISCTE-IUL)

A Comissão Europeia prevê que pelo menos 20%, ou cerca de 9 mil milhões de euros, do orçamento disponível para os pilares «Liderança em Tecnologias Industriais» e «Desafios Societais», do Programa-Quadro Horizonte 2020, venha a beneficiar diretamente as pequenas e médias empresas (PME), sob a forma de subvenções, através, nomeadamente, da intervenção do novo «Instrumento para as PME».

Dispondo de um orçamento de 3 mil milhões de euros ao longo de sete anos, este novo instrumento de apoio pretende ajudar as empresas mais inovadoras, e com elevado potencial de crescimento, a levarem as ideias do laboratório para o mercado. Poderá conceder subvenções para estudos de viabilidade de inovação empresarial (fase 1) e projetos de demonstração (fase 2). Os conceitos maduros, do ponto de vista do financiamento, poderão, além disso, beneficiar de consultoria em matéria de desenvolvimento empresarial e outros serviços de apoio (fase 3).

Paralelamente, através do «Processo Acelerado para a Inovação» a Comissão Europeia poderá também apoiar o desenvolvimento de conceitos inovadores maduros que tenham sido testados em condições operacionais. As atividades que poderão beneficiar destes apoios incluem sistemas de validação em condições de trabalho reais, ensaios, programas-piloto, validação de modelos empresariais, bem como o estabelecimento de normas e a investigação pré-normativa.

Nova modalidade de financiamento para as PME portuguesas

As pequenas e médias empresas (PME) portuguesas poderão, a partir de agora, aceder a uma nova linha de crédito, no valor global de 200 milhões de euros, disponibilizada pelo «InnovFin Garantia para as PME». O acordo foi assinado pelo Fundo Europeu de Investimento (FEI) e pelo Banco Português de Investimento (BPI) e destina-se a apoiar financeiramente projetos inovadores.

O «InnovFin Garantia para as PME» é um dos vários instrumentos financeiros lançados pela União Europeia (UE) e pelo Grupo Banco Europeu de Investimento para apoiar a inovação no âmbito do Horizonte 2020, o Programa-Quadro de Investigação e Inovação da UE. «A inovação é a peça-chave do crescimento e da criação de emprego na Europa e o programa Horizonte 2020 o seu principal instrumento. Ao facilitar o acesso das PME a financiamento para investigação e inovação estamos a investir no crescimento da economia portuguesa e da União Europeia», referiu o comissário europeu da Investigação, Ciência e Inovação, Carlos Moedas.

O «InnovFin Garantia para as PME» faz parte do «InnovFin – Financiamento da UE para Inovadores», a nova geração de instrumentos financeiros da União Europeia, e de serviços de aconselhamento, desenvolvida no âmbito do Programa-Quadro Horizonte 2020 para facilitar o acesso ao financiamento por parte de empresas inovadoras. Com este objetivo, pretende apoiar investimentos nos domínios da investigação e da inovação na Europa, que poderão atingir 48 mil milhões de euros.

BREVES | TOME NOTA

FUNDOS ESTRUTURAIS APOIAM EMPREGO E INCLUSÃO SOCIAL

Por: Nuno Gama de Oliveira Pinto – Consultor, investigador sénior (TE-DG COMM/UE – CEI/ISCTE-IUL)

Portugal vai receber mais de 2 mil milhões de euros para apoiar diversas iniciativas destinadas a promover a inclusão social, a redução da pobreza e a criação de mais e melhores postos de trabalho.

As prioridades e os objetivos definidos no programa operacional «Inclusão Social e Emprego», que será apoiado pelo Fundo Social Europeu e pela Iniciativa para o Emprego dos Jovens, já foram aprovados pela Comissão Europeia.

O programa terá uma dotação global no valor de 2,478 mil milhões de euros, dos quais 2,130 mil milhões serão provenientes do orçamento da União Europeia. Metade da verba total aplicada no programa será dirigida para a

promoção da inclusão social e para a luta contra a pobreza e a discriminação.

Como foi referido em edições anteriores da revista *Dirigir&Formar*, a Comissão Europeia e Portugal assinaram um acordo de parceria que estabelece a estratégia para otimizar a utilização dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento até 2020.

Os objetivos do «Acordo de Parceria 2014-2020» encontram-se distribuídos por dez programas operacionais, repartidos em prioridades de investimento e ações concretas, o que irá permitir a seleção, a execução, o acompanhamento e a avaliação dos projetos individuais de acordo com as prioridades e os alvos estabelecidos naquele documento.

Os investimentos incidirão sobre os seguintes domínios:

- **Melhoria do acesso ao emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores.**
Espera-se que mais de 950 mil novas competências e qualificações possam ser adquiridas pelos candidatos a emprego e pelos desempregados de longa duração.
- **Implementação da Garantia para a Juventude através da Iniciativa para o Emprego dos Jovens.**
Cerca de 44 mil jovens irão receber apoio para os ajudar a encontrar emprego ou estágios profissionais.
- **Promoção da igualdade entre homens e mulheres; apoiar a adaptação de trabalhadores e empresas à mudança e à modernização do trabalho.**
Cerca de 30 mil pessoas, que se encontram a trabalhar na economia social, poderão beneficiar de medidas de reforço das suas capacidades, como a formação, com o objetivo de tornar o setor mais moderno e profissional.
- **Aplicação de medidas de inclusão ativa; promoção da igualdade de oportunidades e melhorar o acesso a serviços para os grupos desfavorecidos.**
Cerca de 40 mil pessoas com deficiência irão receber formação profissional para acederem a oportunidades de trabalho adequadas. O «Programa Escolhas», que se encontra em curso nas escolas, irá dar apoio a 46 mil crianças e jovens provenientes de meios desfavorecidos.

A Iniciativa para o Emprego dos Jovens será objeto de atenção especial para aumentar a visibilidade e garantir uma maior focalização e resiliência nos esforços destinados aos jovens à procura de emprego.

LIVROS A LER



Ficha Técnica

Título:

*Papa Francisco
As Lições de Liderança*

Autor: Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha

Editor: Edições Sílabo, Lda.

N.º de páginas: 164

À venda nas livrarias

PAPA FRANCISCO – AS LIÇÕES DE LIDERANÇA

As experiências de vida, a ação, as virtudes e os «pecados» do papa Francisco são fontes de aprendizagem para quem pretende desenvolver-se como líder na vida empresarial ou noutros tipos de organizações. Este livro explica porquê e discute dezoito importantes lições de liderança, entre as quais as seguintes:

- O poder importa (tanto quanto o modo como é usado) e deve «casar» com humildade.
- Ser amável não implica ser piegas.
- Os atos e os gestos simbólicos comunicam mais do que as palavras.
- O contexto atrai os líderes – e também os «faz».
- Os liderados devem ser tratados como adultos.
- O humor e a alegria são coisas muito sérias.
- A liderança é uma maratona.
- «O poder autêntico é serviço».

O livro interessa a crentes, ateus ou agnósticos interessados em aprofundar a compreensão dos fenómenos da liderança e o potencial da mesma para a construção de um mundo mais sustentável.



Ficha Técnica

Título:

Como Realizar Apresentações com Sucesso

Autor: Andrew Bradbury

Editor: SmartBook

Coleção: Criando Sucesso

N.º de páginas: 174

À venda nas livrarias

COMO REALIZAR APRESENTAÇÕES COM SUCESSO

Como se sentiria se lhe dissessem que tem de fazer uma apresentação na próxima semana? Iria instintivamente começar a fazer planos para tal ou delegar a tarefa a outra pessoa?

As capacidades de comunicação eficientes são uma parte essencial do sucesso dos negócios e da vida em geral. Desde a formação de novos colaboradores ao estabelecimento de *rapport* com potenciais clientes, a capacidade de transmitir informação de forma clara e impactante é necessária a quem pertence ao mundo dos negócios, mas muitos consideram-na difícil de dominar. *Como Realizar Apresentações com Sucesso* facilita a aprendizagem dessas capacidades.

Este livro guia o leitor através das capacidades de apresentação básicas, desde o planeamento inicial passando pela estruturação e elaboração de guiões até chegar à apresentação em si, da introdução à conclusão, incluindo os seguintes tópicos:

- Construir confiança.
- Ser conciso.
- Compreender a linguagem corporal.
- Conceber e utilizar ajudas visuais de forma eficiente.

A porta que lhe abre portas.

Apoios à contratação, criação do próprio emprego e empreendedorismo, ofertas de emprego, estágios, formação profissional, integração de pessoas com deficiência e incapacidade. É tudo isto e muito mais, o que pode esperar quem bate a uma das nossas muitas portas, em todo o país. Porque, sempre que precisar, o IEFP estará cá para o ajudar. Perto de si.

www.iefp.pt



**INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Estamos perto de si

A outra forma
de ler a revista



visite-nos em:

www.iefp.pt