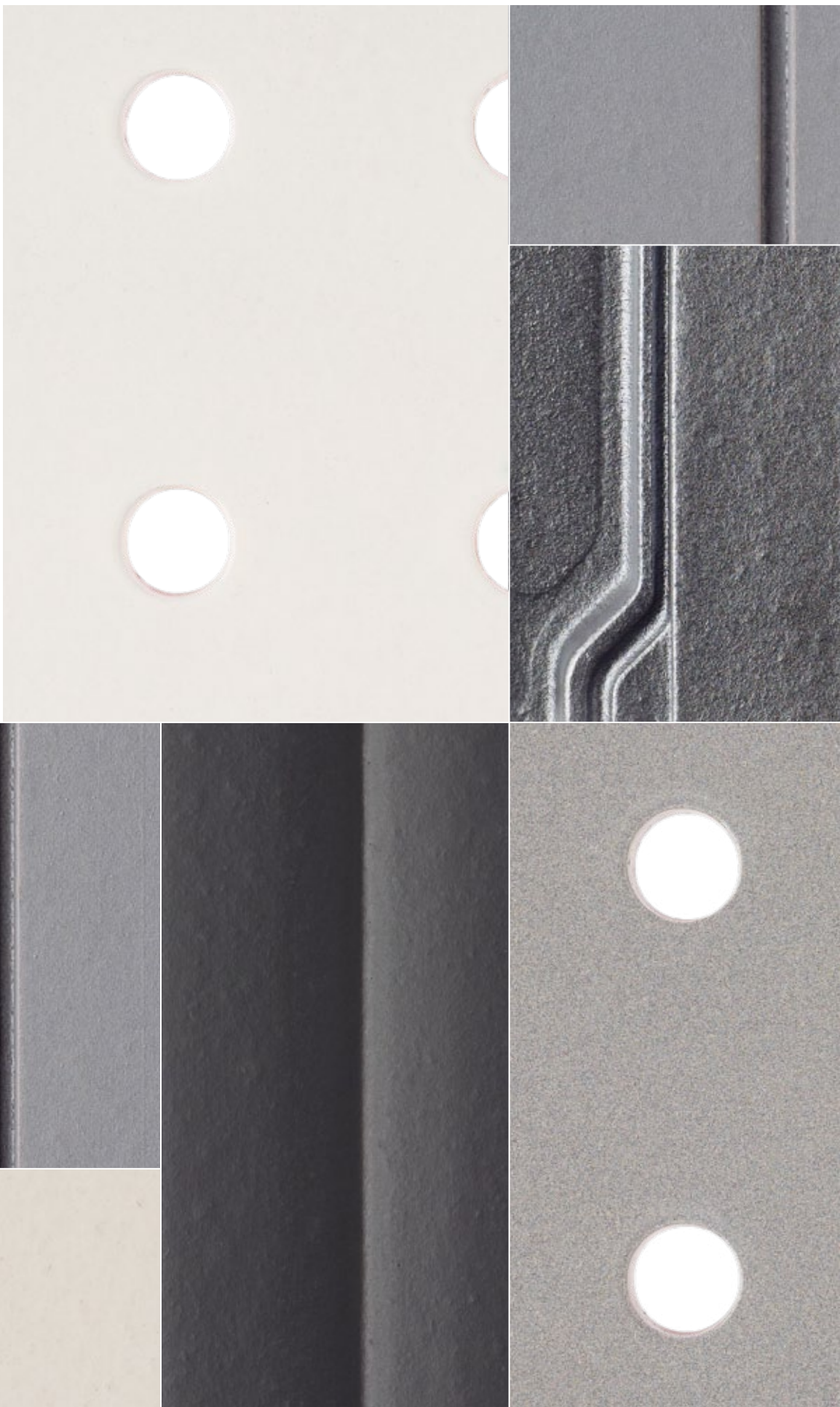




MAIO
AGOSTO
2012

Jornal

10



Um pé no presente e outro no futuro

ÍNDICE

- 2 **Notícias**
F5
Produtos
- 3 **Climatile**
- 4 **Plasma TX1 e TX2**
- 7 **Soletos**
Reproduzindo o Passado
- 5 **Obras**
Convento das Bernardas
“Desta vez fomos diferentes...”
- 6 **Boas práticas**
Correta inclinação das pendentes
- 8 **Opinião**
Competências para um perfil de sucesso

Já antes aqui se escreveu sobre inovação e se referiu que, com produtos diferenciados e de reconhecido valor acrescentado, será possível seguir em frente, mesmo quando uma conjuntura turbulenta parece querer puxar-nos para trás.

Para assegurar a sobrevivência, adotar uma atitude passiva e esperar para ver o que acontece, não é opção. O desafio é estar dentro do jogo que será jogado amanhã, sem matar o negócio de hoje. Para isso, é importante exercitar a mudança nas organizações desde cedo. A inovação – simples ou complexa, criativa, flexível e fluente em tecnologia – é um desafio permanente e por isso justifica-se voltar ao tema.

A inovação sustentável melhora algo que já era bom, mas a rebeldia crítica e criativa é capaz de criar uma potencialidade acrescida: a inovação disruptiva, tornando-a numa ferramenta

poderosa e preditiva para responder às oportunidades dos mercados, rompendo com as convenções impostas no passado e usando a simplicidade como plataforma para se lançar. Não se trata de fazer melhor; trata-se de fazer diferente, de derrubar paradigmas e erguer outros, explorando a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente.

Nesta edição do jornal CS evidenciamos as escolhas estratégicas que surgiram como consequência dos sinais de tendências ou mudanças emitidos pelo mercado, com a introdução de novos produtos que oferecem benefícios substanciais num segmento até aqui totalmente ignorado pela indústria cerâmica, criando um impacto disruptivo.

Muitos gestores perspetivam a sua atividade com base em históricos de vendas, mas o histórico, infelizmente,

só existe no passado. Às vezes é necessário apostar na intuição para identificar uma oportunidade e criar a partir daí, um novo histórico. Mesmo as oportunidades mais óbvias podem ser ignoradas pelas organizações se estas não estiverem motivadas para as ver ou se estiverem dominadas pelas urgências. A distinção entre o que é urgente e o que é importante é crucial para percebermos com clareza em que negócio estamos, onde estão as novas oportunidades de crescimento e como podemos alcançá-las.

Nem sempre é fácil convencer uma organização de sucesso a romper com o modelo de negócio que lhe garantiu esse sucesso e adquirir competências para antecipar os cenários do futuro. Como gerir essa transição para o futuro, sem negligenciar o presente? Quanto do futuro, aliás, as empresas precisavam já de ter no presente?...

EDITORIAL

F5

José Coelho

Presidente do Conselho de Administração



No seguimento do que referi nas edições anteriores do Jornal CS sobre esta nova unidade de produção, cabe-me agora dar-vos conta da conclusão da primeira fase deste investimento, que culminará com a etapa final de execução do projeto e o consequente arranque industrial.

Foi possível cumprir integralmente o plano contratado, com o esforço empenhado e a colaboração e coordenação entre a CS e todos os fornecedores de equipamentos e serviços, pelo que iremos ter as primeiras paletes de produto acabado antes do final do próximo mês de junho.

Com a tecnologia mais sofisticada disponível no mercado, a F5 irá produzir os modelos topo de gama *Tecno*, *Domus* e *Plasma*, mas também os produtos que este ano apresentamos na *Tektónica*, em Lisboa – o evento, por excelência, onde lançamos as novidades CS. Alargamos a oferta da gama *Plasma* com novas soluções estéticas de superfície texturada, e lançamos uma peça cerâmica totalmente inovadora a nível mundial, destinada a coberturas planas – a placa cerâmica *Climatile*.

Um dos impactos positivos que a F5 terá na economia relaciona-se com a promoção de emprego qualificado, na medida em que envolve a criação

de postos de trabalho. Já foram recrutadas as pessoas necessárias para o funcionamento a três turnos diários, assim como para o reforço de algumas equipas da estrutura da empresa. Os novos elementos encontram-se a receber formação teórico-prática nas restantes unidades de produção, para entretanto se integrarem nas respetivas equipas de trabalho.

Atuando sob os princípios da sua política ambiental, sustentabilidade e responsabilidade social, a CS respeita e compatibiliza estes interesses como parte integrante e fundamental do seu modelo de negócio. Tal como estava previsto no projeto, está a ser construí-

da a represa que irá responder, como solução, ao impacto da chuva nas áreas tornadas impermeáveis pelo novo edifício e pelo aumento do parque dos produtos.

Acredito que a aposta na inovação nos produtos, na utilização da melhor tecnologia existente, no respeito pelo ambiente e na valorização contínua dos recursos humanos, através da sua qualificação e formação, é a melhor forma de garantir o bom funcionamento da F5 e o consequente reconhecimento por parte do mercado.



Climatile®



Nas arquiteturas tradicionais, a forma da cobertura de uma construção permitia identificar o tipo de clima do local onde ela estava edificada: nos climas chuvosos, encontravam-se coberturas inclinadas; nos climas secos, predominavam as coberturas planas.

Por esta razão, na quase totalidade do território nacional, a casa tradicional portuguesa é coberta com telhados, surgindo as açoteias apenas na região algarvia.

O aparecimento de novos materiais estruturais, nomeadamente o betão armado, veio permitir a execução de coberturas planas de maiores dimensões. A evolução das membranas ou telas impermeabilizantes possibilitou a impermeabilização dessas coberturas.

Fruto da evolução tecnológica, da maior facilidade na movimentação dos materiais, do mais rápido acesso à informação, da maior circulação das pessoas e das ideias, assiste-se a uma internacionalização da arquitetura; as fronteiras esbatem-se e os “estilos” uniformizam-se.

Hoje em dia, grande parte dos edifícios destinados a habitação coletiva ou a serviços utilizam coberturas planas cuja estanqueidade é obtida através de telas impermeabilizantes. É também possível usar chapas de metais com elevada resistência aos agentes atmosféricos, como o zinco ou o cobre. No entanto, o preço destes metais torna esta solução altamente dispendiosa pelo que o seu emprego é extremamente limitado.

Desde a divulgação de materiais de isolamento térmico resistentes à água (poliestirenos ou poliuretanos expandidos ou extrudidos), o sistema construtivo mais comum e mais eficiente, correntemente designado por «cobertura invertida», consiste em aplicar as telas diretamente sobre a laje, depois de asseguradas as inclinações mínimas necessárias e, seguidamente, colocar o isolamento térmico sobre as telas im-

permeabilizantes.

O isolamento térmico deve obrigatoriamente ser protegido, por três razões:

- *porque o seu reduzido peso facilmente levaria à sua remoção pela ação dos ventos;*
- *porque não tem a resistência mecânica mínima para suportar as sobrecargas aquando da manutenção da cobertura, mesmo que não seja visitável no dia-a-dia, como acontece com a grande maioria das situações;*
- *porque os materiais isolantes acima referidos se degradam com a incidência solar direta.*

O revestimento das coberturas planas não sujeitas ao trânsito normal das pessoas tem sido feito, até hoje, com recurso a uma camada de godo ou de gravilha, a uma betonilha contínua, ou a lajetas pré-fabricadas em betão, pousadas diretamente sobre o isolamento, ou apoiadas em suportes.

Cada vez mais comuns em Portugal, as coberturas planas tornaram-se um cenário de atuação apetecível para a CS.

Porque não? As coberturas inclinadas revestidas com telha cerâmica existem há mais de dois mil anos.

As características do material cerâmico, a sua elevada resistência aos agentes climáticos são comprovadas no dia-a-dia através do exemplo de coberturas centenárias ainda em bom estado de conservação. Os novos processos tecnológicos vieram ainda melhorar as características dos produtos, aumentando a sua resistência mecânica e assegurando o seu bom comportamento, mesmo em situações climáticas extremas.

O material cerâmico oferece todas as características para um bom desempenho como revestimento de coberturas. No entanto, nunca foi utilizado no revestimento de coberturas planas (se, obviamente, excetuarmos as situações em que a betonilha contínua seja revestida

com pavimento cerâmico, mas cuja função é meramente decorativa).

Ciente das potencialidades que uma peça cerâmica pode oferecer também a uma cobertura plana, a CS criou a Climatile, uma peça inovadora para o revestimento de coberturas planas não acessíveis (de acesso limitado apenas a trabalhos de inspeção, manutenção ou reparação).

A peça incorpora em si mesma os suportes ou pés de assentamento em número suficiente para assegurarem a estabilidade e a resistência mecânica necessárias e também a degradação das cargas devidas ao peso próprio da peça e às sobrecargas a que estará sujeita, aquando das operações de manutenção da cobertura, para não danificarem a camada de isolamento térmico.

A Climatile oferece simplicidade, liberdade e funcionalidade, através de um conjunto de vantagens significativas:

1. **Facilidade de aplicação:** as peças cerâmicas são simplesmente pousadas sobre a manta geotêxtil que normalmente protege o isolamento térmico, posicionadas através de distanciadores em plástico rígido colocados nos cantos, que irão assegurar uma junta uniforme, de forma a garantir o revestimento homogêneo da cobertura.
2. **Versatilidade:** os vários pés de assentamento estão posicionados de forma a permitir o corte da peça garantindo que se mantenha sempre a sua estabilidade e resistência.
3. **Redução de sobrecargas da cobertura:** as soluções para revestimento de coberturas planas atualmente disponíveis pesam cerca de 100 kg/m²; Com 6,5 unidades/m², a Climatile cobre a mesma área com cerca de 30 kg, garantindo as exigências de resistência mecânica.

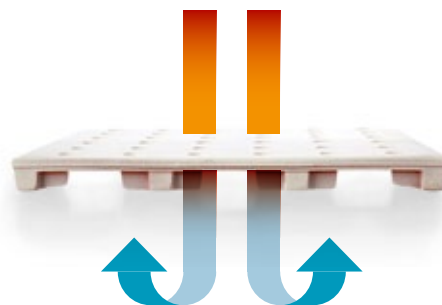
4. **Facilidade de manuseamento das peças:** pela sua configuração e pelo peso de aproximadamente 4,4 kg, a Climatile é facilmente manuseável.

5. **Economia:** o facto de a peça já incorporar os pés de assentamento evitando o recurso a peças acessórias para o efeito, reduz significativamente o tempo e custos de instalação.

6. **Facilidade na manutenção da cobertura:** dada a simplicidade do seu manuseamento (devido ao peso reduzido e à inexistência de suportes acessórios), caso seja necessário efetuar manutenção às telas, as peças podem ser facilmente removidas, permitindo intervenções pontuais.

7. **Durabilidade:** pela natureza do material de que é composta a Climatile acompanha a vida útil de uma telha cerâmica mantendo o desempenho funcional e estético que lhe é exigido.

Mas a grande vantagem da Climatile relativamente às demais soluções existentes no mercado para coberturas planas é o seu contributo para a eficiência energética das coberturas e para a redução do efeito “ilha de calor” nos centros urbanos.



Os esmaltes cerâmicos escolhidos – branco e cinza prata, autolaváveis e inalteráveis ao longo do tempo, são altamente refletores dos raios solares. Os apoios asseguram um afastamento da camada de isolamento térmico, criando uma caixa-de-ar cuja **ventilação** é garantida pelos furos distribuídos uniformemente ao longo da peça. A relação entre o diâmetro dos furos e a espessura da peça foi estudada de forma a assegurar que a entrada dos raios solares através da área vazada é desprezível.

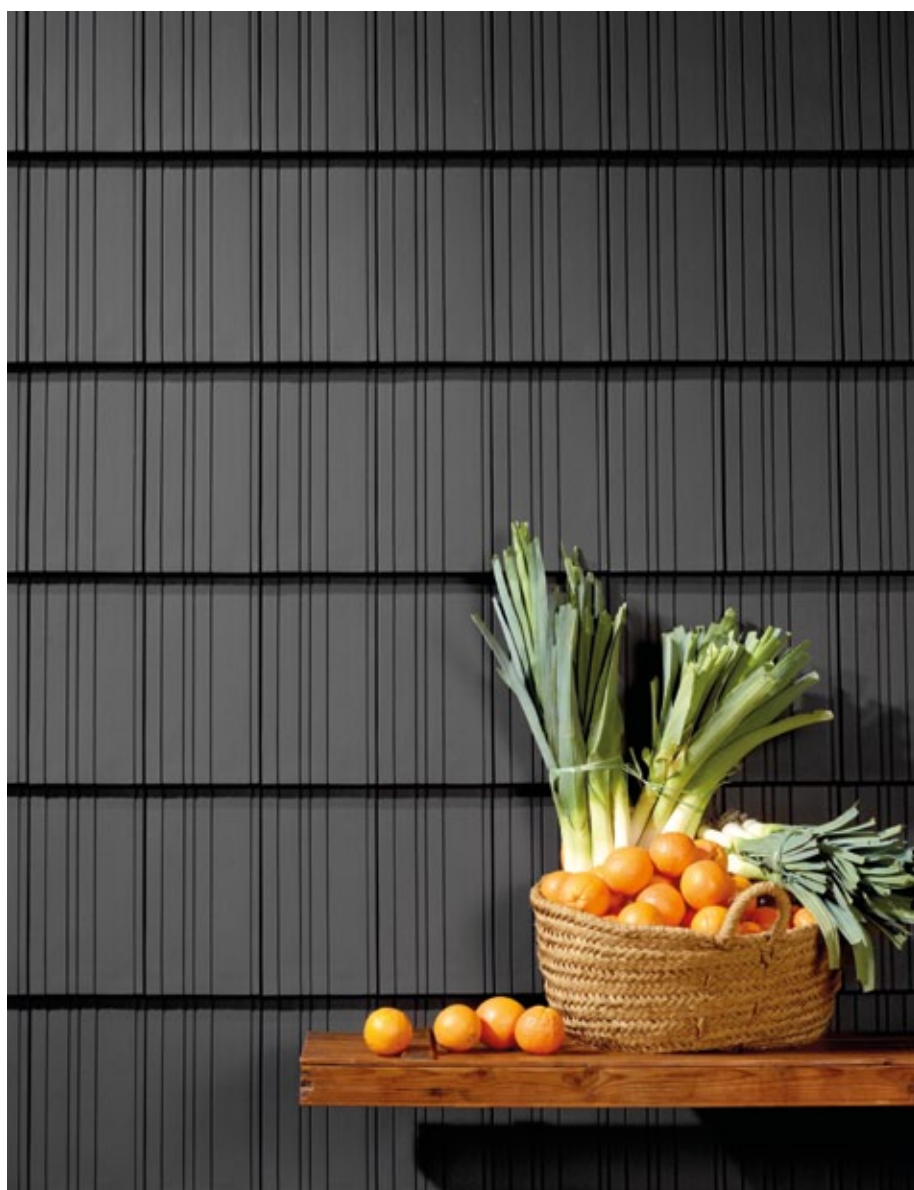
Desta forma, a Climatile apresenta-se como uma solução totalmente inovadora, proporcionando todas as vantagens térmicas de uma cobertura altamente refletora, ventilada e sombreada.

Novas Plasma

TX1

TX2

TX1 ANTRACITE



TX2 CINZA AÇO



“(..) pretendem dar resposta a quem procura um acabamento decorativo diferente.”

“(..) resultando num equilíbrio perfeito entre a função e a estética.”

Há seis anos, a CS, numa atitude precursora, introduziu no mercado o conceito de revestimento cerâmico integral.

Foi na *Tektónica* de 2006 que, com uma geometria inovadora, completamente plana e lisa, nasceu uma nova telha, a *Plasma*, e com ela surgiu também a faculdade de estender o revestimento cerâmico da cobertura para a fachada. E assim se abriu todo um novo mundo de possibilidades para os projetistas e para a construção em geral.

Hoje, é rico o nosso portfolio de obras *Plasma*, com as telhas inclinadas ou na vertical, como bem comprova o exemplo que apresentamos neste número do *Jornal CS*.

Muito embora seis anos pareçam significar pouco, foram anos intensamente vividos, recheados de desafios, e de vontade de cada vez fazer mais e melhor. Cedo se criaram duas gamas de acessórios *Plasma*, *PL1* e *PL2* (porque o leque de inclinação das coberturas é bastante alargado e houve a preocupação de responder às situações mais ou menos

inclinadas com propostas cujo resultado fosse irrepreensível), e claro, um conjunto de peças como resposta à dinâmica da telha na fachada. No total, são mais de quarenta acessórios que compõem a nossa oferta, só para este segmento.

Mas não ficámos por aqui. Continuando a inovar, apresentamos agora efeitos texturados na telha plana. As novas telhas, que designámos por *Plasma TX1* e *Plasma TX2*, pretendem dar resposta a quem procura um acabamento decorativo diferente.

TX1 BRANCO PÉROLA



TX2 CINZA METALIZADO

sua textura e que igualmente conseguirá uma cobertura e fachada distintas, beneficiando do efeito conseguido.

Ambas, na sua base, mantêm a reconhecida qualidade e as elevadas características funcionais da telha *Plasma* – o processo de fabrico que lhes dá origem é em tudo semelhante, divergindo apenas na fase de prensagem no respetivo molde, permitindo um acabamento com uma nova forma e, como consequência, um novo efeito visual.

As telhas *Plasma TX1* e *TX2* estão disponíveis nas cores *Antracite*, *Cinza Metalizado*, *Cinza Aço* e *Branco Pérola*.

Mais uma inovação da CS, paradoxalmente óbvia e simples ao introduzir o conceito de design contemporâneo nas telhas, resultando num equilíbrio perfeito entre a função e a estética.

A *Plasma TX1* apresenta um conjunto de linhas verticais harmonicamente distribuídas na superfície da peça, que conferem uma nova dimensão às coberturas e fachadas, valorizada pelo efeito visual de luz e sombra proporcionado pelo relevo.

Na *Plasma TX2*, observa-se um conjunto regular de caneluras verticais, que rematam numa base arredondada, com um efeito tátil que realça a

Convento das Bernardas

Desta vez fomos diferentes... e porque não fazermos casas?



Projeto:

Convento das Bernardas.

Localização:

Tavira, Algarve.

Dono da obra:

Entrepasto Gestão Imobiliária SA.

Empresa construtora:

Emprapar.

Cobertura:

Telha Plasma, cor Vermelho Natural.

O Património não é um caso especial de projecto, precisa apenas de mais 20% de honorários, porque o toco já lá está. Não precisa de “cuidados intensivos”, precisa apenas de outros cuidados, porque cada caso é um caso, quer dizer uma casa.

O Património não é um problema para os partidos, porque todos dizem o mesmo, da esquerda à direita: “Defender o Património..., defender o Património...”. Também não é uma fonte de despesas, um incómodo, um obstáculo, porque se o for, é porque não é Património.

O Convento das Bernardas, foi Mosteiro, Fábrica, e agora ruína disponível. Geralmente associa-se estas pedras a programas como pousadas, hotéis, museus, centros culturais...; mas não há cultura que chegue para tanto Património.

Desta vez fomos diferentes..., e porque não fazermos casas?

Porto, 09-10-07

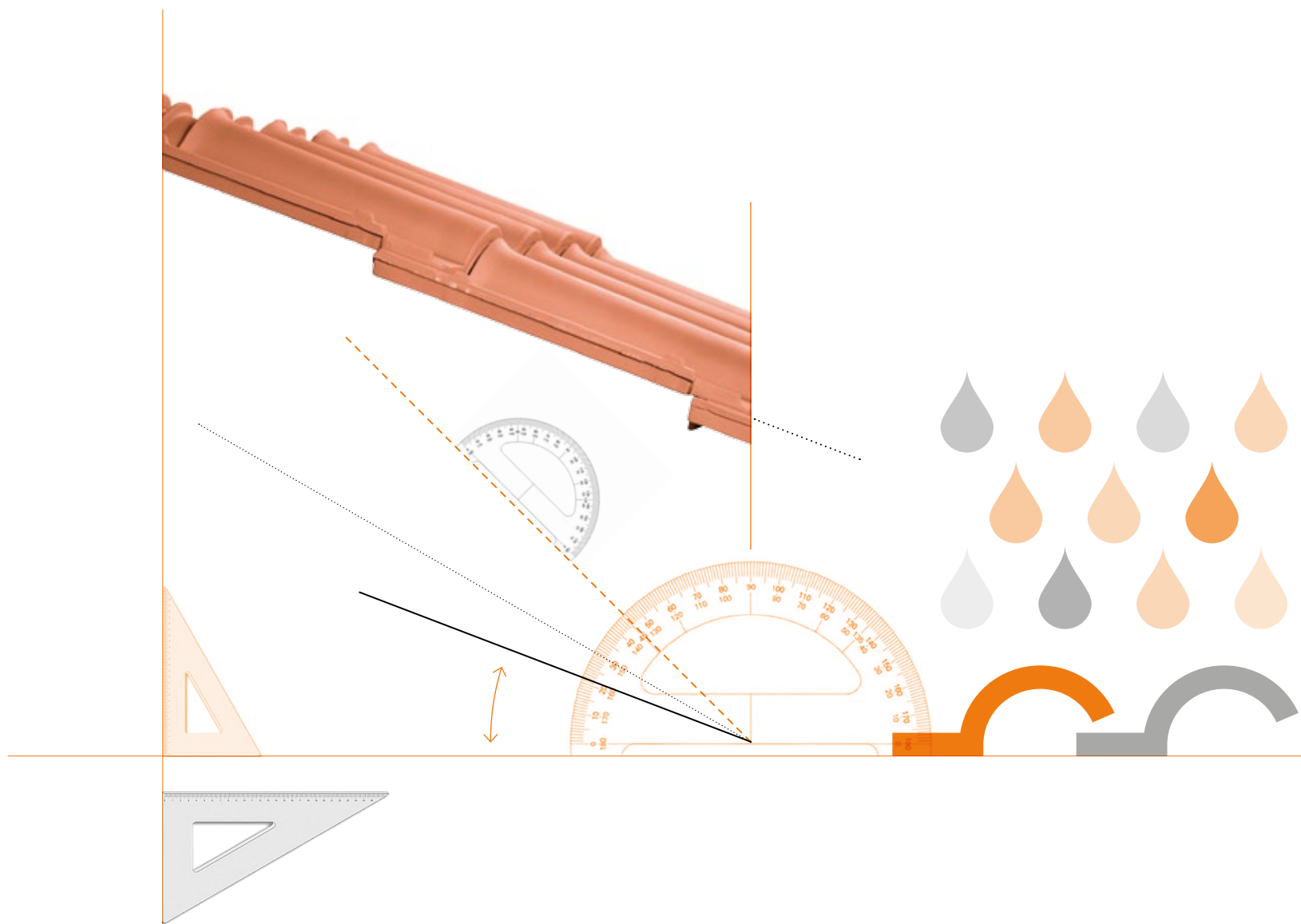
Eduardo Souto Moura

Eduardo Souto de Moura

Nasce no Porto (Portugal) a 25 de julho de 1952. / Licencia-se em Arquitectura pela Escola Superior de Belas-Artes do Porto em 1980. / Colabora com o arquiteto Noé Dinis em 1974. / Colabora com o arquiteto Álvaro Siza Vieira desde 1975 a 1979. / Colabora com o arquiteto Fernandes de Sá. / De 1981 a 1991 trabalha como Professor Assistente do curso de Arquitetura na FAUP. / Inicia a atividade como profissional liberal em 1980. / Professor convidado em Paris-Belleville, Harvard, Dublin, Zurich e Lausanne. / Recebeu vários prémios e participou em vários Seminários e Conferências em Portugal e no estrangeiro. Em 2011 recebe o Prémio Pritzker.

Boas práticas

Correta inclinação das pendentes



Uma telha, mesmo com reconhecidas características funcionais de qualidade, só desempenha eficazmente o seu papel na cobertura se for corretamente aplicada.

O primeiro requisito que se exige de uma cobertura é que proteja totalmente o interior da entrada de água.

Infelizmente, os problemas mais frequentes nos telhados são precisamente as infiltrações, que degradam o estado de conservação do edifício (mesmo ao nível estrutural) e o conforto de quem o habita. Estas patologias têm muitas vezes origem num dos erros de execução mais comuns: a deficiente inclinação das pendentes, desadequada à telha escolhida, sem ter em conta a extensão da vertente e a zona geográfica onde se insere a construção.

Para cada modelo de telha, a CS disponibiliza um quadro, onde indica os valores mínimos da inclinação em função do comprimento da pendente, da classificação climática da região e da exposição do local. A definição das diferentes regiões climáticas do continente e ilhas é apresentada num mapa, idêntico ao utilizado por outros produtores de coberturas cerâmicas, que foi elaborado tendo em conta elementos estatísticos meteorológicos nacionais. As recentes alterações climáticas, con-

duzindo à ocorrência de fenómenos extremos, exigem maior prudência na sua análise, justificando prever a possibilidade da ocorrência de períodos de chuvas e ventos fortes em qualquer ponto do território nacional.

A estanqueidade das telhas é assegurada pelas suas características de impermeabilidade e pelo sistema de frisos e encaixes, estudados para dificultar a entrada da água. Todos os modelos de telha produzidos pela CS são impermeáveis. Portanto, quando a inclinação é insuficiente, a água não penetra através das telhas, mas por entre as telhas.

Uma inclinação adequada, permitindo a drenagem eficaz e evitando a entrada de água (quando empurrada pelo vento) tem ainda vantagens adicionais: facilita o fluxo ascendente do ar na face inferior da telha, promovendo a sua secagem mais rápida após um período de chuva e impedindo a humidade de se instalar no interior do edifício, e reduz as possibilidades de aparecimento de musgos e acumulação de lixo.

O planeamento da cobertura deve ter em conta os pontos de interseção de pendentes (larós) e os pontos de ligação das telhas com outros elementos (chaminés, ventilações, etc.) para assegurar que a sobreposição e o dimensionamento dos rufos – pontos fáceis para a

penetração da água – sejam adequados à inclinação da cobertura e à quantidade de água que recebem e devem escoar.

O sistema de drenagem de coberturas inclinadas é constituído pelo processo de escoamento, horizontal e/ou vertical, que também deverá ser dimensionado em função da quantidade de água recebida. Numa pendente comprida (superior a 10/12 m), optar por inserir uma caleira embebida, no sentido transversal e sensivelmente a meio da pendente, com a intenção de reduzir o caudal, é uma das soluções recomendadas para evitar infiltrações quando chove mais intensamente e em que o volume de água que corre nas telhas pode ser demasiado.

Se por um lado, muitas vezes a inclinação da pendente é insuficiente, é bom lembrar que para coberturas com pendentes de acentuada inclinação, é fundamental assegurar a fixação das telhas, de forma a impedir o seu deslocamento ou queda, devido à força da gravidade conjugada com a ação dos ventos.

Pela importância e pelas mais-valias que o conhecimento do correto planeamento e execução das coberturas inclinadas têm para o bom desempenho funcional das telhas, voltaremos a abordar, noutros números do jornal CS, outras práticas igualmente relevantes.

Soletos

Reproduzindo o Passado



A Soletos perfurados e com os fios metálicos para fixação às ripas.

B Painel de soletos novos, executado durante a fabricação, para testar o acabamento e a uniformidade do produto final.

C As peças novas não foram envelhecidas artificialmente; a patina natural surgirá com o tempo, uniformizando a tonalidade da cobertura.

D Aspeto parcial da cobertura, tendo já sido reparada com a colocação de um novo soleteo.



O Mosteiro de Santa Maria da Vitória (habitualmente designado como Mosteiro da Batalha) será certamente um dos monumentos cuja importância patrimonial é reconhecida por todos os portugueses, ou não tivesse sido eleito uma das Sete Maravilhas de Portugal. Não necessita de apresentações.

No entanto, talvez já nem todos saibam que o seu valor ímpar foi mundialmente reconhecido, estando atualmente inscrito na lista do Património Mundial da Unesco.

É, portanto, nossa obrigação coletiva zelar pela sua preservação, para que as futuras gerações possam continuar a usufruir da possibilidade de visitar um dos melhores exemplos da arquitetura religiosa do gótico final português.

Desde o início da sua construção, em 1386, até aos dias de hoje, o Mosteiro sofreu inúmeras reparações, algumas de grande dimensão, como consequência dos estragos provocados pelo terramoto de 1755, pelas invasões francesas ou, mais recentemente, pela extinção das Ordens Religiosas e o consequente abandono do edifício e sua confiscação a favor do Estado.

Pela sua grandeza patrimonial e histórica, qualquer intervenção no Mosteiro tem que ser assumida com grande responsabilidade.

Aqui, por razões mais fortes, todos

os atores têm que possuir os conhecimentos e a capacidade técnica para, face às patologias detetadas, encontrar as soluções robustas e eficientes que não desvirtuem o aspeto e os processos construtivos da época da edificação do Mosteiro.



A AOF, empresa de construção civil com uma longa experiência na reabilitação, conservação e restauro do património, diagnosticou infiltrações de água no decorrer de trabalhos de manutenção da cobertura da sala do Capítulo. Algumas peças cerâmicas (soletos) estavam demasiado degradadas, sendo necessária a sua substituição. Em alguns casos, registou mesmo

ausência de soletos e noutros, deslocamentos que, em conjunto, contribuíam para o mau desempenho da cobertura.

Nesse sentido, a AOF contactou a CS para averiguar a possibilidade de produzir peças cerâmicas o mais possível semelhantes às originais.

Para uma empresa que produz anualmente mais de 48 milhões de peças seria de esperar que o estudo de novos modelos fosse limitado àqueles cujo número de unidades a fabricar fosse industrialmente viável e economicamente rentável.

Mas a CS, com uma experiência de mais de 80 anos, sempre soube compatibilizar grandes quantidades com grande flexibilidade e capacidade de resposta.

Respondeu, portanto, de forma afirmativa ao pedido de colaboração da AOF.

A análise das amostras recolhidas em quatro pendentes da cobertura da sala do Capítulo revelou peças muito danificadas, de fabricantes e épocas diversas, que apresentavam formatos, dimensões e texturas com ligeiras diferenças.

O departamento de Investigação e Desenvolvimento da CS procedeu ao estudo comparativo das peças recolhidas, para conceber um modelo único compatível com os desvios dimensionais

encontrados. Esse modelo, reproduzido em desenho 3D, permitiu a execução de moldes com os quais, por prensagem, foram fabricados cerca de 160 soletos na cor natural das argilas vermelhas.

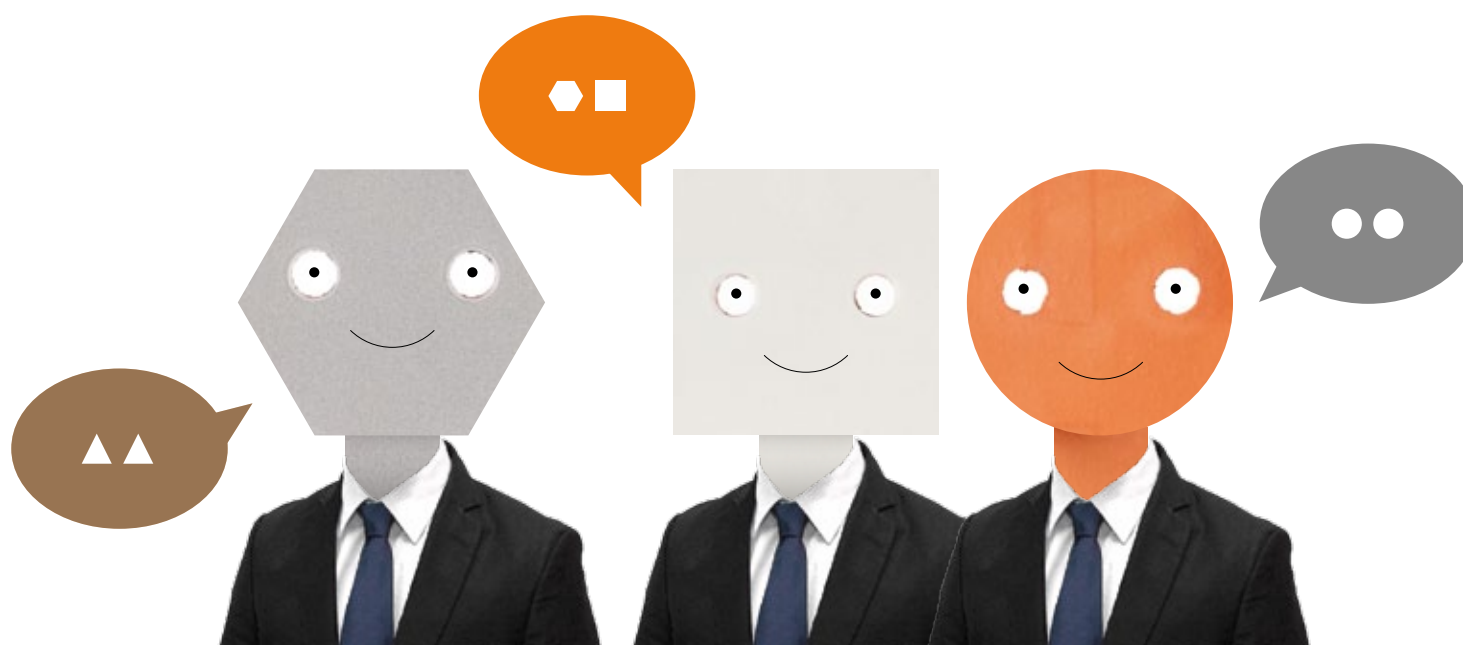
Mesmo para uma quantidade tão reduzida, todo o processo de produção foi concebido e acompanhado para garantir a planaridade e retilinearidade das peças, tendo como objetivo assegurar todas as suas exigências funcionais.

Reproduzindo o modelo original, os soletos foram furados manualmente para permitir a sua fixação às ripas.

Qualquer intervenção no Mosteiro da Batalha constitui motivo de orgulho, mas é sobretudo de elevada responsabilidade. A reabilitação na cobertura executada pela AOF, com peças cerâmicas desenvolvidas e produzidas na CS, respeitou integralmente a identidade patrimonial do edifício.

A expressão de orgulho da CS na sua contribuição para esta reabilitação é motivada pela sensação de dever cumprido.

Competências para um perfil de sucesso



A moderna sociedade dos nossos dias tornou evidente que o sucesso sustentado das empresas depende, em muito, da qualidade e mobilização do capital humano de que dispõem, impondo crescentes exigências de mão-de-obra competente e qualificada, com maior potencial de atualização, incentivando tudo o que acrescenta valor ao produto ou ao serviço, fomentando assim uma cultura de inovação.

Foi exatamente esta pretensão de valorizar o capital humano que despertou interesse numa nova gestão das pessoas. No centro dessa nova gestão de pessoas estará, nomeadamente, a gestão por competências.

É necessário conseguir atrair e reter os melhores talentos e, para tal, é preciso definir, *a priori*, que perfis devem possuir os colaboradores, ou seja, que competências são essenciais para o desenvolvimento e sucesso do negócio.

A empresa, ao definir a sua estratégia para curto, médio e longo prazo, identifica um vasto conjunto de atividades e tarefas indispensáveis a concretizar. Por sua vez, essas atividades e tarefas são agrupadas em cargos e funções com determinado conteúdo, grau de complexidade e de responsabilidade. Para que esses cargos sejam exercidos com sucesso, os seus titulares deverão dispor não só dos conhecimentos técnicos indispensáveis para a função, como ainda das atitudes e comportamentos que os mobilizem ao serviço do projeto da empresa e os estimulem a desempenhos profissionais superiores. A isto se chama competências.

Podemos agrupar as competências em competências técnico-profissionais, conhecimentos técnicos e experiência profissional exigíveis para o bom desempenho da função, e competências comportamentais, atitudes e comportamentos que o titular da

função deve evidenciar para ter um desempenho que seja compatível com os Valores e Cultura da empresa.

Exatamente porque a empresa tem a sua cultura, tem a sua forma de ser e de estar no mercado, existem competências que são genéricas, transversais à organização, pelo que são aplicáveis a todos os seus colaboradores e fazem parte do perfil de todas as funções, podendo sim, variar o grau de exigência da competência, consoante o cargo que o colaborador ocupa.

Porém, com a globalização a fazer aumentar a competitividade das organizações, emerge um novo paradigma de gestão, que até então estava centrado no desenvolvimento de competências técnicas. Uma vez automatizados e informatizados os processos produtivos, são as competências comportamentais que assumem maior destaque.

As organizações estão a elevar, cada vez mais, o seu nível de exigência aquando da contratação de um candidato, independentemente da função que vai ocupar. Para além de excelente preparação académica e de comprovada experiência técnica, as características pessoais assumem uma importância preciosa. Neste novo contexto, as competências comportamentais, também conhecidas como *soft skills*, são fundamentais e fator diferenciador para o sucesso numa determinada função e para melhor enquadramento na cultura organizacional da empresa. Todos os profissionais, especialmente aqueles que aspiram a cargos de gestão, devem focar-se no desenvolvimento das suas *soft skills*.

Portanto, não é suficiente ser um especialista na execução da função, ou seja, não basta ter o *know-how* técnico da sua especialidade: é necessário ser dotado de competências comportamentais. Quer dizer que, aliado ao conhecimento técnico, tem de estar uma

atitude de interesse e envolvimento com o projeto da empresa.

Aquando da avaliação da performance do colaborador, as competências técnicas assumem um valor reduzido quando as competências comportamentais são pobres. As competências pessoais alicerçam, consolidam e contribuem para o desenvolvimento do conhecimento técnico e funcional. O colaborador deve ter consciência da sua experiência prática e avaliar o que poderá melhorar para alcançar os seus objetivos no futuro. Deverá estar receptivo a aprender novas formas de pensar e abandonar comportamentos pouco produtivos, agindo de forma eficaz, consciente e, acima de tudo, profissional.

“As rédeas do poder estão a mudar de mãos. O futuro pertence a um tipo muito diferente de pessoas, com um tipo muito diferente de inteligência: pertence a quem é capaz de criar, empatizar, reconhecer padrões ou gerar significado.” — Daniel Pink

Cada vez mais, tem de se apostar em pessoas com elevado espírito criativo e inovador, capazes de antecipar e expandir as necessidades do mercado, bem como, com flexibilidade e adaptabilidade, para dar resposta aos desafios do meio envolvente.

Este é o espírito CS.



Edição:
CS - Coelho da Silva
Albergaria
2480-071 Juncal
Portugal

+351.244479200
www.cs-coelhodasilva.pt

Textos:
Cláudia Palhais
Jorge Barros
Sónia Felgueiras
Tiago Esperança

Fotografia:
Pedro Lobo [pág. 2, 3, 4 e 5]

Design e paginação:
Miguel Salazar

Produção gráfica:
Forward Consulting

Impressão:
Lidergraf – Artes Gráficas, S.A.

@ CS Coelho da Silva, SA.
Todos os direitos reservados.

Desde o início deste projecto editorial que evito recorrer a imagens de produtos CS na primeira página. O princípio tem como base a ilustração da grande temática, de cada um dos números deste jornal, de uma forma lúdica e recorrendo a narrativas abertas visualmente impactantes sem quaisquer condicionalismos comerciais. Nesta 10ª edição, para a “imagem de capa”, recorro pela primeira vez a fotografias de produtos saídos dos fornos da Coelho da Silva. Será talvez a minha homenagem à sua constante inovação e criatividade?
Miguel Salazar