

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

› FEVEREIRO 13 › ANO 5  
Nº 50 › 3,90 € (Cont.)



## Tudo por um sorriso

A história de Frederico Fezas Vital  
e do projeto Terra dos Sonhos

› **CEGOC** 50 anos › **Carlos Antunes** Contrato social e Estado de Direito › **Gestão do talento** Desafios para as empresas › **Clotilde Camara Pestana** Promover o conhecimento e o debate sobre o projeto europeu › **Em Foco** e-Learning › **Luís Bento** O ano de todas as decisões › **Heartonomics** Desenvolver negócios através das emoções › **Escolhas** Gonçalo Sousa Uva › **Lifestyle** Bubbles Vanity Food & Bar

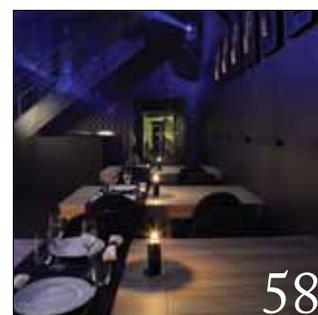
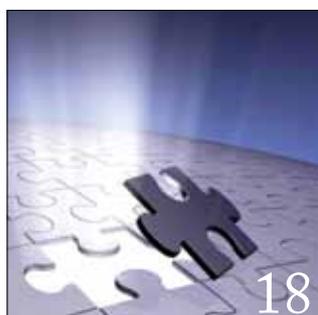
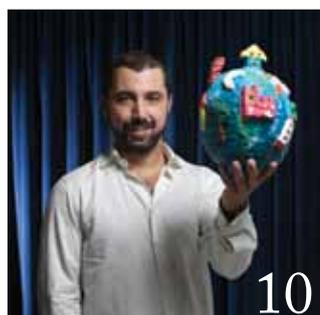


# Faça da sua Empresa um Local Agradável e Seguro para Trabalhar

Segurança e Saúde  
no Trabalho  
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica



	<b>Editorial</b>	<b>02</b>	<b>32</b>	<b>Ensaio</b> «Heartonomics», por Hugo Gonçalves
	<b>Zoom RH</b>	<b>04</b>	<b>34</b>	<b>Crónica Benefícios Extra-salariais</b> Imagine só..., por Diogo Vassalo
	Eventos em Destaque Coaching e Responsabilidade Social/ Múltiplos Olhares			
	Balanço Heading Human Resources			
	Flash Interview António Lagartixo			
	Distinção «Excelência SEDES»			
	Lançamento «Valores em Acção»			
	<b>Primeira Opinião</b>	<b>08</b>	<b>36</b>	<b>Reportagem</b> Gestão do talento
	Teresa Escoval			
<b>Responsabilidade Social (tema de capa)</b>		<b>10</b>	<b>42</b>	<b>Crónica RH e Novas Tecnologias</b> Uma solução para a gestão do tempo dos colaboradores, por Filipe Grangeiro
Terra dos Sonhos				
<b>Dupla Expressão</b>		<b>16</b>	<b>44</b>	<b>Em Foco</b> CEGOC 50 anos
Paula Campos/ António Souto				
<b>Especial</b>		<b>18</b>	<b>46</b>	<b>Espaço RH</b> Em Síntese/ Opinião Luís Bento In Loco Chegar ao topo do mundo Agenda/ Coaching Maria da Saúde Inácio Legislação/ Livros/ Sites Visto de Fora Manuel González Oubel
Coaching				
<b>Crónica Relações Laborais</b>		<b>26</b>	<b>56</b>	<b>As Minhas Escolhas</b> Gonçalo Sousa Uva
Contrato social e Estado de Direito, por Carlos Antunes				
<b>Em Direto</b>		<b>28</b>	<b>58</b>	<b>Lifestyle</b> Sugestão Embaixador Hotel Restaurante Bubbles Vanity Food & Bar Automóvel O novo Golf/ Leitura/ Teatro/ Dança/ Música Montra Especial «Dia dos Namorados»
Clotilde Camara Pestana				
<b>Crónica Formação</b>		<b>30</b>	<b>64</b>	<b>Crónica Woman</b>
Sucesso com o v-learning?, por Paulo Gil				

## Diretor

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

## Editores Executivos

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

## Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

## Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando C. Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Adelino Cunha, Alexandra Dias Lemos, Alexandre Henriques, Amândio da Fonseca, Ana Cristina Silva, Diogo Vassalo, Filipe Grangeiro, Fridolin Kimmig, Helena Nunes, Hugo Gonçalves, Isabel Freire de Andrade, João Alberto Catalão, João Sevilhano, Jorge Farromba, José de Almeida, Luís Cardoso, Maria da Saúde Inácio, Maria João Gomes, Maria Manuel Seabra da Costa, Margarida Cochicho, Paula Tomás, Paulo Gil, Samuel Antunes, Sandra Pereira, Sérgio Guerreiro, Susana Cunha, Teresa Escoval)

## Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designeforma.com

## Fotografia

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

## Diretora Comercial e de Marketing

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

## Assinaturas

assinaturas@human.pt

## Impressão

Agir – Produções Gráficas, Lda  
Rua Particular, Edifício Agir, Quinta de Santa Rosa  
2680-458 Camarate

## Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



## Propriedade e Edição

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

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

## EDITORIAL

# ▶ Tantos sonhos possíveis

É verdadeiramente inspiradora a história de Frederico Fezas Vital e da Terra dos Sonhos, uma associação de solidariedade social que se dedica à realização de sonhos sobretudo de crianças e jovens com doenças crónicas. O 'principal dreamer' e 'chief executive dreamer' (CED) da associação – assim começa por se apresentar – explica nesta edição como criou o projecto e o que é que passados cinco anos continua a movê-lo para cumprir o objectivo de «transmitir esperança, fazer acreditar na superação da impossibilidade através da criação da possibilidade». Isto num projecto onde, partilha, se «quer agora sonhar mais alto, não ficar apenas pela criação de alegria momentânea e temporária». Porque isso «seria ficar muito aquém do que são as reais necessidades de mudança das crianças e dos jovens». O que se pretende no projecto é «criar, progressivamente, uma visão da vida onde, afinal, as crianças e os jovens, as suas famílias, cuidadores e a sociedade em geral, entendam a sua real capacidade de tornarem realidade os seus maiores objetivos de vida, os seus sonhos.»

Curiosamente, esta história dos tempos que vivemos liguei-a a uma outra, no preciso momento em que ia a traduzi-la do original em castelhano. É a da parte final do espaço «Visto de Fora», onde o nosso colaborador de Madrid recorda a forma como o jovem que nos Estados Unidos vendia produtos de porta em porta para financiar os seus estudos pôde um dia mais tarde, já médico conceituado, retribuir em muito o copo de leite que lhe tinha sido oferecido por uma jovem encantadora. Numa das crónicas iniciais da edição («Primeira Opinião»), escreve-se a certa altura: «Importa deixar um rasto de cordialidade e simpatia por onde passamos,



António Manuel Venda  
Diretor  
amvenda@justmedia.pt

porque a energia boa que emitimos é energia boa em dobro que depois recebemos». É um pouco isto. A jovem encantadora que deu ao rapaz o copo de leite quando ele já desfalecia foi salva anos mais tarde pelo conceituado médico em que o rapaz, pelo seu esforço, conseguiu tornar-se. Também o Frederico, acredito, receberá muito mais do que os sonhos que ajuda a concretizar. Ele próprio conta como ao fim do dia é envolvido por um sentimento de missão cumprida. Tantos sonhos possíveis... ☺

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



# Certificações Internacionais

Professional Coach (191h)

Coaching Trainer (191h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



## Conferências/Seminários (gratuitos, com inscrição)

AEP/ISPC - 28 fev./13 Porto

Consultua/ISPC - 2 mar./13 Vila Real

ISPC - 6 fev./13 Lisboa

TGA/ISPC - 13 mar./13 Caldas da Rainha

## Coaching Fundamentals (nível I) (61h)

mais de 100 edições realizadas em Portugal desde 2007

(próximos cursos – datas de início)

Portal do Ser - Lisboa 2 fev./13 e 16 mar./13 - Porto 14 mar./13

AEP - Porto, 11 mar./13

Consultua - Vila Real, 23 fev./13

ISQ - Guimarães, 15 fev./13

TGA - Coimbra, 9 fev./13

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Itália  
Espanha  
França  
Portugal

## EVENTOS EM DESTAQUE

## » «Coaching para a Mudança Positiva»

Acompanhando o crescente interesse que o 'coaching' vem despertando entre os profissionais e as organizações portuguesas, a ISPC – International School of Professional Coaching promove em fevereiro, dia seis, o evento «Coaching para a Mudança Positiva», em Lisboa, no Parque das Nações. Trata-se de uma realização em parceria com a AEP – Associação Empresarial de Portugal e o ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade. Segundo os responsáveis da ISPC, trata-se de «uma oportunidade ímpar para quadros com responsabilidades na condução de pessoas e equipas, formadores, consultores e 'coaches' atualizarem conhecimentos sobre o desenvolvimento de pessoas, equipas e organizações». A inscrição é gratuita mas obrigatória, sendo o público-alvo quadros com responsabilidades na condução de pessoas e equipas, consultores, formadores, 'coaches' e todos aqueles que «pretendam aprofundar conhecimentos sobre metodologias atuais que concorrem para o sucesso pessoal e organizacional», referem ainda os responsáveis da ISPC.

» Mais informações em <http://www.ispcoaching.com/>



## » «Responsabilidade Social das Empresas no Contexto Atual»



A Vantagem+ tem em agenda para fevereiro o seminário «Responsabilidade Social das Empresas no Contexto Atual». Vai realizar-se em três cidades: Leiria (dia 19), Porto (dia 20) e Lisboa (dia 21). O orador será Pedro Ramos, um prestigiado profissional de recursos humanos que lidera a Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano da Carris.

O seminário, segundo a informação da Vantagem+, tem como objetivo dar a conhecer a importância da ética nas empresas, ajudar a compreender o âmbito e a organização das práticas de responsabilidade social e a desenvolver um projeto de responsabilidade social numa empresa.

» Mais informações sobre o seminário em <http://www.vantagem.com/evntos.aspx?id=541>

Textos: Mário Sul de Andrade

## MÚLTIPLOS OLHARES

## Que expectativas tem para o país, para 2013?



Luís Cardoso, Senior Vice-president do Liberty Mutual Group (Sinistros e Serviço – Europa)



Maria João Gomes Responsável de People & Culture Worldwide da WeDo Technologies



Helena Nunes Diretora de Recursos Humanos da STEF Portugal

«Será um ano de adaptação. Tanto para as instituições como para os indivíduos, será um teste à capacidade de resistência financeira, social e ética. Face à diminuição do rendimento, as famílias serão postas à prova, pois será o momento de repensar, ainda mais, como se gasta. Haverá maior racionalidade nas escolhas e um aumento da exigência no valor que se recebe. Seria desejável que houvesse, também, um aumento do empreendedorismo, encontrando formas criativas de gerar rendimento. Deveria haver maior atenção e apoio das empresas aos seus colaboradores, e entre colaboradores, promovendo formas de ajuda. Por exemplo, a empresa poder oferecer serviços de procura de emprego para familiares desempregados, apoiar alguém oferecendo-se para tomar conta dos filhos, partilhar transporte ou contribuir com bens de que já não se precisa.»

«Por esta altura, já todos sabemos que vai ser um ano extremamente exigente. Vai obrigar-nos a repensar a nossa forma de estar, na sociedade, na economia, na política, no trabalho. Vamos lidar com novos problemas e descobrir competências que desconhecíamos para lidar com um cenário mais adverso. Face à estagnação do país, resta-nos investir em nós, no nosso crescimento pessoal, na capacidade de acrescentar valor. As empresas têm de treinar um novo olhar sobre o talento, pois mais do que nunca as pessoas vão ser um ponto-chave na criatividade que se necessita para fazer acontecer. É preciso humanizar as relações, promover a aprendizagem cruzada e as sinergias, intra e inter-empresas. Aqui e lá fora. Cada vez mais 2013 será o ano de Portugal no mundo, um ano para os portugueses fazerem a diferença.»

«O contexto da economia global é caracterizado por uma expectativa de crescimento muito baixo, cenário que influencia a realidade portuguesa, a somar às suas já muito identificadas debilidades. Se aceitarmos que o poder das nações é o resultado da sua economia, pela sua demografia e pelo seu papel geopolítico, combinadas com a estratégia e com a vontade coletiva, percebemos qual é o caminho a seguir. É ter uma estratégia e uma motivação coletiva. As outras mudanças não se fazem de uma hora para a outra. O papel da STEF é ser um ator dessa mudança, reforçando o seu contributo para a economia portuguesa, criando emprego e gerando valor para o país. A minha missão, enquanto diretora de recursos humanos, é contribuir decisivamente para a criação de um clima motivacional que mobilize toda a equipa num rumo vencedor.»

## BALANÇO

## ➤ Novos projectos RH

Texto: Mário Sul de Andrade

Com atividade iniciada em junho de 2012, a Heading Human Resources Portugal faz um balanço extremamente positivo da sua abordagem ao mercado Rui Guedes de Quinhones (na foto, de pé), 'co-founder and head of company', diz que estes últimos meses foram «particularmente ativos», tendo sido construídas as plataformas tecnológicas que suportam a atividade das diversas marcas: Value, Careers e Advance. «Implementámos os modelos de gestão e os respetivos processos, desenhámos e implementámos a estratégia de 'marketing' e comunicação e contratámos as equipas de gestão e as estruturas operacionais», explica o empreendedor, acrescentando: «O mercado, sobretudo pelas nossas carreiras neste sector, reconheceu-nos a competência necessária para chegarmos a dezembro com quase um milhão de euros de faturação. Estou convencido de que é um caso único, no qual temos vivido momentos extraordinariamente emocionantes e, obviamente, com uma enorme carga de trabalho e dedicação.»

Rui Guedes de Quinhones esteve também envolvido na constituição, alguns meses antes, em janeiro de 2012, da GoExpand, uma organização que confessa gerir «com particular carinho», porque, explica, «é fortemente especializada na gestão de processos comerciais em modelo de 'global outsourcing'». Ou seja, avaliam os processos comerciais dos clientes, propõem alternativas, selecionam, contratam e formam recursos, mas não ficam por aí. «Gerimos todo o processo comercial dos nossos clientes, entregamos vendas e resultados – variabilizando os seus custos –, e somos remunerados pelo sucesso», explica o responsável, frisando que se trata de «uma tarefa fantástica, cheia de desa-



«O mercado, sobretudo pelas nossas carreiras neste sector, reconheceu-nos a competência», diz Rui Guedes de Quinhones.

fios e superações». O responsável considera os resultados «brilhantes para o primeiro ano de atividade, mais de três milhões de euros de faturação, cerca de 350 comerciais, cinco escritórios a cobrirem o território nacional e uma proposta para internacionalização implementando um projeto no Brasil no sector das telecomunicações». No âmbito da GoExpand, existem três marcas especializadas por sector: a Expand Telecom, para o mercado das telecomunicações, a Expand Energy, preparada para a liberalização desta área, e a Expand Security, que já desenvolve atividade na gestão comercial de uma das maiores empresas ibéricas em soluções de segurança. Este ano irá ser desenvolvida a Expand Medical, para a entrada no mercado da saúde.

Voltando à Heading, Rui Guedes de Quinhones acredita num crescimento «muito forte» da marca de 'outsourcing', a Heading Value, pelos projetos adjudicados no final de 2012 e já em 2013. A Heading Careers – marca especializada em recrutamento e seleção – «já possui um 'brand awareness' muito significativo, graças à intensa atividade nas redes sociais e aos diversos projetos internacionais adjudicados», explica o responsável, fazendo notar que se trata de um sector que crescerá pouco em 2013, «mas face à juventude do projeto muito provavelmente irá multiplicar por 10 o negócio de 2012». Finalmente, na Heading Advance – que atua em formação e desenvolvimento – Rui Guedes de Quinhones espera «conseguir criar soluções únicas». ©

**shl**™  
People intelligence  
Business results

SHL Portugal  
An approved SHL Distributor



Conheça o *potencial das pessoas*  
& alcance resultados excecionais

Para saber mais contacte a SHL Portugal  
(+351) 217 813 900/(+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

## FLASH INTERVIEW

ANTÓNIO LAGARTIXO, DA MAKSEN

## » «Temos de cultivar o espírito positivo.»

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

A Maksen associou-se à iniciativa da SIC Notícias «The Next Big Idea» (TNBI), que divulga as novas ideias de empreendedores em Portugal. Tendo promovido uma 'mentoring session' com os autores das ideias finalistas do programa, a pensar na implementação no mercado, a consultora desenvolveu também um conjunto de dicas e ferramentas para avaliação e desenvolvimento de cada uma dessas ideias.

#### O que levou a Maksen a associar-se à iniciativa TNBI?

Foi o interesse no incentivo à inovação e ao empreendedorismo dos jovens e da sociedade em geral. Esta é uma preocupação que se reflete na forma de trabalhar e de conduzir o negócio na Maksen. A participação na sessão de empreendedorismo com os vencedores das universidades do TNBI pretende introduzir o conhecimento e a experiência da nossa organização enquanto mais-valia em termos de análise e metodologia das ideias desenvolvidas. Acreditamos que esta capacidade de transpor o 'know-how' da Maksen para a implementação efetiva de novos projetos de referência é um dos maiores contributos que poderemos proporcionar à sociedade portuguesa, num momento em que a necessidade de ideias inovadoras é fundamental.

#### É possível avaliar à partida as probabilidades de sucesso de uma ideia?

Não existem más ideias. O mais importante neste tipo de processos consiste em identificar as ideias com potencial para serem aplicadas, pois necessitam de ser trabalhadas de forma a serem inovadoras e poderem ser levadas à prática pelos utilizadores ou clientes. Este desenvolvimento implica a utilização de um processo faseado – uma etapa preliminar em que a ideia é concebida, uma segunda fase de avaliação e uniformização de critérios e um momento posterior de implementação. No final, conseguimos definir se a probabilidade de sucesso dessa ideia é alta, média ou baixa. Mas, como a experiência nos diz, durante a fase de operacionalização existe sempre um conjunto de imponderáveis que podem alterar estas probabilidades. O que se tenta fazer numa fase prévia ao lançamento é reduzir esse grau de variabilidade.

#### Que fatores podem fazer aumentar a probabilidade de êxito no mercado?

Não existindo receitas mágicas para assegurar o sucesso



Para António Lagartixo, 'global managing partner' da Maksen, «hoje em dia é quase obrigatório planear uma ideia sempre a pensar na sua globalização». Além disso, devemos «cultivar o espírito positivo, otimista e aventureiro».

de um negócio, torna-se fundamental prestar atenção a um conjunto de áreas e critérios baseados na experiência e na observação. Questões como a complexidade do processo com fornecedores e clientes, a necessidade de avaliar a dimensão do mercado e a importância da escolha dos parceiros certos são alguns dos aspetos fundamentais.

#### E os principais erros a evitar?

Os erros mais comuns são a falta de um 'business plan' cuidadoso, de uma análise de mercado coerente e a definição do 'target' e do produto/ serviço. Subestimar a importância desta análise prévia e do planeamento pode condenar uma ideia ao insucesso. Nunca devemos saltar etapas por falta de informação ou pressa.

#### Quais os eixos fundamentais de um plano de negócios?

Os nossos especialistas apontam a necessidade de considerar quatro eixos: 'market research', 'business strategy', 'operations' e 'financials'.

#### Somos um país de empreendedores de sucesso ou apenas de pessoas com boas ideias?

Temos muitos casos de sucesso em termos de empreendedorismo e boas ideias. Há bons exemplos, como a Via Verde ou o papel colorido da Renova, entre muitos. No entanto, é verdade que temos de cultivar o espírito positivo, otimista e aventureiro. Paralelamente, não nos podemos esquecer de que somos um país pequeno enquanto mercado potencial e que hoje em dia devemos encarar sempre o mercado como global. Ou seja, é quase obrigatório planear uma ideia sempre a pensar na sua globalização. ©

## LANÇAMENTO

## » «Valores em Acção», da PTC

Texto: Mário Sul de Andrade

A PTC – Paula Tomás Consultores está a apresentar ao mercado uma nova área de intervenção, no âmbito da psicologia positiva. Paulo Galvão, consultor de recursos humanos e responsável comercial da empresa, explica que nesta nova área, denominada «Valores em Acção», trabalham essencialmente «as forças de carácter individual e de grupo». Ou seja, «de uma forma holística promove-se a unicidade humana refletida nos ideais, com uma prospetiva de contributo para o bem comum». O responsável refere ainda que «a pedagogia de valores subjacente ao ideal pessoal, ao ideal de grupo e às alianças, como bens que servem o crescimento pessoal e o desenvolvimento organizacional, é a resposta da PTC à necessidade identificada no mercado de trabalho de aumentar a consciência sobre a visão, a missão e os valores de cada organização, vividos na primeira pessoa». Já Paula Tomás, 'managing director' da empresa, assinala que esta nova área «está alinhada com a missão da PTC, que é valorizar as pessoas e as organizações e assim contribuir para a construção coletiva de um propósito comum». No fundo, especifica, trata-se de «um contributo para, neste momento de complexidade, recentrar pessoas e organizações no que é verdadeiramente importante, a construção do nosso futuro coletivo no presente».

As intervenções nas organizações, no âmbito desta nova área da PTC, «podem ser realizadas num projeto global de desenvolvimento organizacional, em equipas que necessitem de desenvolver a sua vitalidade e a motivação, e numa perspetiva individual de desenvolvimento pessoal», refere Paula Tomás. Em termos de inovação, esta área de intervenção, conforme explica Paulo Galvão, «pretende impulsionar duas forças motrizes, o anseio íntimo de amar e ser amado e o anseio de realizar algo e ser reconhecido». Tem essencialmente a ver com «a liberdade de escolher e definir objetivos, relacionados com despertar, desenvolver e promover o talento pessoal, ao serviço da organização, e é um reforço e um contributo para a manutenção dos níveis de motivação». ⑩



Paulo Galvão explica que a nova área tem essencialmente a ver com «a liberdade de escolher e definir objetivos, relacionados com despertar, desenvolver e promover o talento pessoal, ao serviço da organização».

» Nota: na denominação da nova área, não seguimos o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

### » O que esperar?

E o que poderá um quadro de uma empresa, ou uma equipa, esperar deste tipo de intervenção da PTC? Paulo Galvão diz que a expectativa é «que se crie uma dinâmica de crescimento pessoal e espírito de corpo, associada à valorização da pessoa humana, tendo como ideia de fundo o despertar de princípios de liderança transversais à organização». E «que as pessoas se sintam realizadas profissionalmente, independentemente da sua ocupação, que se opere a mudança de comportamento incrementando a diversidade, com um aproveitamento da luz gerada pela polaridade, contribuindo assim para o aumento da criatividade».

## DISTINÇÃO

«EXCELÊNCIA SEDES»

## » ANA e Carris em destaque

Texto: Ana Leonor Martins

A ANA – Aeroportos de Portugal e a Carris – Transportes de Lisboa foram as empresas distinguidas na categoria «Desenvolvimento de Competências», no âmbito da iniciativa «Excelência SEDES – Boas Práticas na Gestão de Pessoas». O anúncio foi feito no segundo evento do ciclo de conferências «Excelência SEDES», organizado pelo Grupo de Trabalho de Capital Humano (GTCH) da SEDES – Associação para o Desenvolvimento Económico e Social, que se realizou no passado dia 15 de janeiro, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), em Lisboa.

Nuno Ferreira, diretor de recursos humanos da ANA, sublinhou a importância da comunicação no âmbito do programa de desenvolvimento de competências da empresa, dizendo que «só é possível ter sucesso desenhando programas devidamente partilhados e percebidos pelos colaboradores». Destacou ainda «o alinhamento das expectativas das pessoas com as da empresa», referindo o «SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho», cuja novidade é o diagnóstico de necessidades de desenvolvimento.

Pela Carris, André Simões, técnico de recursos humanos, deu a conhecer o «Modelo de Gestão Integrada de Capital Humano» e sublinhou o impacto da «mudança interna do paradigma da avaliação de desempenho para o da gestão de desenvolvimento». Dentro do conjunto amplo de projetos de capital humano da Carris, falou em particular do «Programa DRIVE – Desenvolver, Reconhecer, Influenciar, Valorizar e Energizar».

A abertura do evento esteve a cargo de Rui Alves, responsável de recursos humanos da Ethicon, do Grupo Johnson & Johnson, que nomeou quatro grandes aspetos influenciadores na forma como deve ser gerido o desenvolvimento de competências: «cultura, talentos, processos e líderes». Este ciclo de conferências tem continuação em fevereiro, com o reconhecimento das duas empresas vencedoras na categoria «Gestão de Talento Sénior». ⑩





Teresa Escoval, Managing Partner  
de TE Perform – Consulting Services;  
teresaescoval@teperform.com

## › Inteligência social, ou a arte do relacionamento

«A arte de viver é simplesmente a arte de conviver.»

Mário Quintana

O relacionamento é uma arte em que devemos aprender a ceder na medida certa. Não é à toa que os mais idosos nos dizem que «quem muito se abaixa os fundilhos mostra». Todavia, se por outro lado teimamos em não abrir mão dos nossos posicionamentos, também não deixamos espaço para uma possível negociação.

Os bons relacionamentos exigem grandes desafios: capacidade de comunicação, desenvoltura, pragmatismo e, é claro, a boa política social. Existem momentos para dizermos algo a alguém, situações em que devemos calar-nos, e a hora exacta de falar o que pensamos, tudo com um tempero de tranquilidade, percepção e paciência.

Um casamento, uma amizade, um namoro, uma família bem estruturada, um bom relacio-

maior solidez nas relações.

Um outro aspecto importante que adquirimos com o equilíbrio pessoal é a autoconfiança, que significa enfrentar o que nos é mais difícil e depois verificar o que foi realizado. Tudo isso representa poder pessoal, e quem o tem chega aonde deseja.

O equilíbrio pessoal, em lugar de condenar o outro, leva-nos a compreendê-lo, a entender o que há por trás de uma atitude e a desenvolver uma interacção construtiva de relacionamentos. A cordialidade, o elogio verdadeiro, a compaixão, o perdão, tudo isto permite modificar relacionamentos, na medida em que aprendemos a colocar-nos no lugar do outro. Quem não gosta de se sentir importante e valorizado?

As principais relações humanas são rompidas por falta de reconhecimento e valorização.

Em geral, acostumamo-nos tanto à presença das pessoas que nem nos lembramos de di-

**Importa deixar um rasto de cordialidade e simpatia por onde passamos. Porque a energia boa que emitimos é energia boa em dobro que depois recebemos.**

namento institucional/ laboral não podem ser conseguidos apenas com a boa intenção de uma das pessoas.

Por outro lado, vivemos num mundo em que a maioria se surpreende com atitudes normais e correctas, como a cordialidade entre as pessoas, a atenção ao ser humano, a amizade verdadeira ou o amor nas relações. Muito amiúde, ouvimos referir com espanto frases do tipo «essa pessoa trata os outros com respeito». Mas não será isso o normal?

Sei, por experiência própria, que quando tomamos atitudes de maneira errónea, isso faz parte de um desequilíbrio energético. E leva a que discutamos, a que nos irriteemos com maior facilidade, a que sejamos egoístas nos relacionamentos, egocêntricos, deixando apenas espaço para o nosso ponto de vista.

Mas onde fica então a interacção entre as pessoas?

A vida é feita de trocas e interacções em todos os sentidos e tudo isso reflecte crescimento e equilíbrio pessoal. Este equilíbrio traz-nos maior realização pessoal, mais alegria, mais felicidade e capacidade de fazer amigos,

zer o quanto elas são importantes para nós e o quanto as valorizamos. As palavras de entusiasmo e elogio que pronunciamos permanecem na nossa mente como «um alimento energético» que traz muitos benefícios.

Importa deixar um rasto de cordialidade e simpatia por onde passamos. Porque a energia boa que emitimos é energia boa em dobro que depois recebemos.

É preciso socializar, ouvir, saber «ler» o interlocutor, como parte da arte de coexistir. Ou seja, devemos deixar que se manifeste a habilidade da inteligência social, que não é mais do que compreender a maneira como o indivíduo ocupa o seu espaço nos ambientes colectivos.

Para isso é necessário considerar alguns aspectos: empatia, comunicação verbal e não-verbal, assertividade, 'feedback' e apresentação. Com a separação «eu – o outro», é possível ver surgir um espaço que faz emergir movimentos, cenários de imagens e expressões, e tudo isso evidencia o respeito pela presença do outro. ©

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



**MINDCOACH**<sup>®</sup>  
WWW.MINDCOACH.PT

# COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING

## CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING - ICC INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

PORTO 9 a 12 Fevereiro + 21 a 24 Fevereiro | 8 a 15 Junho  
BRAGA 26 a 29 Setembro + 3 a 6 Outubro  
LISBOA 20 a 25 Abril + 4 e 5 Maio | 22 a 29 Junho  
24 a 31 Agosto | 12 a 19 Outubro



**ALEXANDRA DIAS LEMOS**  
MANAGING PARTNER  
Executive Coach / ICC International Coach Trainer



**JOSÉ POLÓNIA**  
CEO MINDCOACH  
Executive Coach



Programa da Lambent certificado pela ICC recebeu em 2010 o Premio Europeu de Qualidade-EQA atribuído pelo European Mentoring & Coaching Council.

**MINDCOACH, LDA. LISBOA**  
Lisboa - R. Santa Teresa do M. Jesus,  
Miraflores Office Centre, 6 - 7<sup>º</sup>E  
1048-161 Algés - Lisboa - Portugal

**MINDCOACH, LDA. PORTO**  
Av. da Boavista, 1167, 5<sup>º</sup>, Office 5.4  
4100-130 Porto - Portugal  
934 489 281 | 966 453 577  
918 048 005 | 222 425 798  
Email: info@mindcoach.pt





INVISIVEL POR UM DIA

DOMAR UM DRAGÃO

TERRA DOS SONHOS

# Por um sorriso que vale tudo

«Um sorriso vale tudo.» É este o lema da Terra dos Sonhos, uma associação de solidariedade social que se dedica à realização de sonhos, essencialmente de crianças e jovens com doenças crónicas. O objetivo é transmitir esperança; fazer acreditar na superação da impossibilidade através da criação da possibilidade. E a própria Terra dos Sonhos quer agora sonhar mais alto.

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Fernando Piçarra

Conhecer o Papa, a Jennifer Lopez, o Cristiano Ronaldo, o Homem Aranha, o Panda ou o Pai Natal; ir à Disney, ao Museu do Louvre ou simplesmente à Kidzania, ao Jardim Zoológico ou a um jogo do Benfica; ter uma piscina de bolas, uma 'playstation' ou só uma cama, um aparelho auditivo ou uma estrela; voar. São alguns dos sonhos de crianças e jovens com doenças crónicas graves e/ou carenciadas. A Terra dos Sonhos já realizou até à data 450 em todo o país (existem núcleos de voluntariado em Lisboa, Porto, Évora e Coimbra). E estão atualmente mais 40 ainda por realizar.

A Terra dos Sonhos surgiu no «Dia Mundial da Criança», um de junho, em 2007, por vontade dos seus 33 sócios fundadores; vontade essa impulsionada pela ideia de Frederico Fezas Vital, que poucos meses antes, mercê de uma reflexão pessoal sobre o significado do seu percurso até então, teve uma «vontade profunda de criar valor real para terceiros, em vez de se centrar exclusivamente na obtenção de benefícios financeiros, estatuto ou sucesso 'tout court'», conta o próprio.

«Esta vontade criou a oportunidade; começaram a surgir contactos, pessoas e 'insights' que conduziram a uma possibilidade. Ao deparar-me com o conceito de 'wish granting', através de uns amigos espanhóis, fiquei entusiasmado com essa atividade e comecei a fazer 'benchmarking' a nível internacional do que era feito nesta área», partilha o 'principal dreamer' e 'chief executive dreamer' (CED) da associação de solidariedade social. «Percebi que a concretização de

sonhos impossíveis, apesar de ser uma ferramenta eficaz ao nível da criação de emoções fortes e positivas e do aumento dos níveis de autoestima e otimismo, não bastava. Para fazer um trabalho de transformação social com impacto relevante, era necessário alterar convicções e crenças de impossibilidade, que limitam a capacidade de alcançarmos os nossos objetivos de vida. E foi esse o caminho que tracei para a instituição e que agora, ao fim de cinco anos, está finalmente a fazer o 'scaling deep'.»

Para passar do «sonho» à realidade, Frederico precisou apenas de acreditar, rodear-se de pessoas com a mesma energia e o mesmo entusiasmo, arregaçar as mangas e fazer. «A vida está sempre, estranhamente, a conspirar para nos ajudar, se acreditarmos nisso, porque se não acreditarmos nem sequer o conseguimos vislumbrar», salienta.

A principal missão da Terra dos Sonhos é conseguir criar nos públicos com que trabalha – crianças e jovens com doenças crónicas graves, crianças e jovens em risco e também idosos – «sementes de possibilidade». Frederico Fezas Vital faz notar que o problema social ao qual procuram «dar respostas alternativas se traduz na existência, em todas as pessoas, de um conjunto alargado de crenças e convicções limitadoras acerca das possibilidades que têm de concretizar os seus objetivos de vida mais inspiradores, os seus sonhos, o que, no caso dos públicos-alvo da Terra dos Sonhos, se agrava ainda mais pelas circunstâncias e condições altamente limitadoras em que se encon-

«A vida está sempre, estranhamente, a conspirar para nos ajudar, se acreditarmos nisso, porque se não acreditarmos nem sequer o conseguimos vislumbrar», acredita Frederico Fezas Vital.



Fotos: Terra dos Sonhos

tram, de doença, abandono, exclusão ou violência», salienta.

Começaram por materializar este objetivo realizando os sonhos mais impossíveis de crianças e jovens com doenças crónicas graves, como forma de tornar evidente para eles que, afinal, aquilo que eles acreditavam que nunca poderia acontecer, aconteceu. «Com isto, procurámos, e procuramos, criar um novo sistema de referências para a criança e para a sua família, no qual o espaço da possibilidade e de uma alternativa veio substituir um muro fechado de impossibilidades, medos e bloqueios», refere o 'principal dreamer' da associação.

► **Ajudar de forma inovadora**

Mas hoje em dia a atividade da Terra dos Sonhos diversificou-se muito. Não só alargaram a concretização de sonhos também a crianças e jovens em risco e a idosos, como estão atualmente a arrancar com um modelo de intervenção terapêutica, segundo Frederico Fezas Vital «totalmente inovador a nível mundial, na linha da psicologia da saúde, que se chama UCIF – Unidade de Cuidados Intensivos de Felicidade, e que mais não é do que a primeira unidade de prestação de serviços de saúde emocional». Têm também em fase de arranque a Casa dos Sonhos, uma casa no centro de Lisboa onde irá ser implementada, para além de uma UCIF, outros

instrumentos e outros ferramentas de atuação.

Todos podem ajudar esta causa, com donativos, ações de divulgação, voluntariado e muitas outras formas de ajuda que estão disponíveis no 'site' (<http://www.terra-dossonhos.org/>). «Mas – ressalva o responsável –, mais do que isso, pedimos às pessoas e às entidades que venham falar connosco. A experiência diz-nos que, com a nossa sistemática abordagem criativa, em conjunto com a inspiração da maioria das pessoas que vêm ter connosco, se cria formatos de ajuda totalmente inovadores e com impacto inesperado.»

É com satisfação que Frederico Fezas Vital constata que «desde janeiro de 2008, do dia do lançamento oficial da Terra dos Sonhos, no Instituto Português de Oncologia (IPO) de Lisboa, não têm parado de chegar voluntários, apoios e ajudas. «Como somos uma equipa que tem um projeto ambicioso e sabemos muito bem

A principal missão da Terra dos Sonhos é conseguir criar nos públicos com que trabalha – crianças e jovens com doenças crónicas graves, crianças e jovens em risco e também idosos – aquilo a que chamam «sementes de possibilidade».

para aonde queremos ir, utilizámos esse manancial de recursos para crescer bastante», reconhece. «Outro passo importante foi termos conseguido a cedência de uma casa histórica no centro de Lisboa para fazer um projeto de intervenção único. A nossa capacidade está agora a ser adequada à existência de mais projetos. Cada vez mais o crescimento deverá ser em profundidade – ‘scaling deep’ –, no sentido de aumentar a qualidade e o impacto de todas as atividades, pois esse deve ser o fito e o objetivo de qualquer instituição social, em vez de crescer em dimensão geográfica ou quantitativa – ‘scaling up’», acredita.

Mas nem tudo são facilidades. «Como todas as instituições que, num primeiro momento, não conseguem gerar receitas próprias, a nossa maior dificuldade tem sido sempre a de garantir a sustentabilidade do projeto, nos termos em que o estamos a desenvolver», confessa Frederico. «Com a ambição de projeto social que construímos, necessitaríamos talvez de ter uma equipa mais alargada, mas para isso seria necessário angariar fundos para o fazer. E, na atual conjuntura, cada vez mais a nossa principal fonte de financiamen-

to, as empresas, tem vindo a cortar o investimento no mecenato e no ‘sponsoring’ de ações sociais, embora mantenha, e tenha até aumentado, a oferta ao nível do voluntariado e a oferta de produtos e serviços», ressalva. Num futuro próximo, sobretudo através da UCIF hospitalar e da Casa dos Sonhos, esperam «conseguir obter um nível de geração de receitas próprias que consiga cobrir grande parte dos custos correntes da operação, diminuindo a dependência de terceiros; como somos pessoas de acreditar e de ter fé, não tenho dúvidas de que o conseguiremos fazer», garante. A UCIF hospitalar deverá arrancar já em março e a Casa dos Sonhos avançará quando houver o financiamento para as obras necessárias. «Estamos a falar de um grande investimento, com um grande retorno também para a comunidade», assegura Frederico. «É absolutamente inovador a nível mundial.»

#### ► Gerir a escassez de recursos

Neste momento, a equipa da Terra dos Sonhos tem duas pessoas contratadas, um prestador de serviços como gestor do projeto UCIF, um voluntário perma-

— Redução dos custos administrativos

— Melhoria da produtividade e performance dos colaboradores

— Motivação dos colaboradores

— Sistema intuitivo, com baixos requisitos de formação

— Elevado nível de segurança e fiabilidade

— Cumprimento das exigências legais

## Gostaria de aumentar a produtividade e a satisfação dos seus colaboradores?

Conheça a Solução de Gestão de Assiduidades ARTSOFT e comece já a poupar na sua empresa.

Saiba mais em [www.artsoft.pt/assiduidades](http://www.artsoft.pt/assiduidades)

**ARTSOFT**  
BUSINESS SOFTWARE



Em vez de responsabilidade, Frederico Fezas Vital gostava que se falasse mais em compromisso social, e que «as empresas que o assumissem o fizessem não por obrigação, mas por convicção e vontade».

nente remunerado e uma voluntária a tempo parcial não remunerada. Para além disso, conta com um grupo de três ou quatro voluntários que todas as semanas vão à sede dar a sua contribuição para áreas específicas de gestão. Nas equipas de sonhos – equipas de voluntários que realizam os sonhos por todo o país – existem cerca de 50 voluntários; e para eventos maiores recorrem a uma base de dados de cerca de 1.600 voluntários, fora os voluntários de empresas parceiras.

Frederico Fezas Vital sublinha que «a instituição é gerida como uma organização normal, que tem que aplicar os seus recursos nas necessidades do projeto». Fazem a gestão «como qualquer empresa faz, com um planeamento e um orçamento anual, 'follow up' da implementação, monitorização de resultados, correção de desvios, gerindo na medida do possível a escassez de recursos humanos».

Os apoios surgem maioritariamente de empresas, mas «muito pouco de mecenato puro e duro». A maior parte das receitas de empresas que entram na instituição resultam de ações desenvolvidas em conjunto que implicam «o cumprimento da missão da Terra dos Sonhos, o envolvimento de colaboradores das empresas que apoiam, retorno de comunicação e, 'last but not least', impacto social relevante», explica o responsável. «A aceitação tem sido muito boa. Aliás, em grande parte dos casos o primeiro contacto resulta da iniciativa das empresas. Quando conhecem o projeto ficam entusiasmadas e a querer fazer coisas.»

Não obstante, quando Frederico faz propostas concretas a primeira resposta é quase sempre a mesma: «não temos 'budget'» ou «isto está muito difícil» ou ainda «esta crise não ajuda nada». Ao que responde que quer apenas a utilização dos seus recursos – humanos, tecnológicos, logísticos, comerciais, criativos e físicos – a favor do cumprimento da missão da Terra dos Sonhos e da criação de condições de sustentabilidade para a instituição. E aí, regra geral, é entendido. Tentam chamar as institui-

ções «fazendo muito trabalho e bom, e sendo originais e diferentes».

O 'principal dreamer' da Terra dos Sonhos considera que «o facto de a responsabilidade social ser uma realidade incontornável e inevitável para as empresas ajuda claramente nos objetivos da Terra dos Sonhos». Mas ressalva: «Falar-se muito em responsabilidade social até tem vindo a diminuir de significado para mim ao longo dos anos, simplesmente porque entendo a relação empresas/ organizações sociais como uma relação de parceria para a criação de valor. Nesse sentido, não é forçoso que as empresas tenham a responsabilidade de devolver à comunidade – essa devolução é quase inerente a um acordo social implícito com os seus 'stakeholders'. Em vez de responsabilidade, gostaria que se falasse mais em compromisso social, e que as empresas que o assumissem o fizessem não por obrigação, mas por convicção e vontade.»

#### › Sabedoria cristalina

Apesar de todo o otimismo, o responsável admite que não é fácil lidar diariamente com a realidade destas crianças, dos jovens e dos idosos. «É um processo de grande aprendizagem e de ganho progressivo de consciência e humildade, algo de que muito boa gente no nosso país precisaria. Costumo dizer que a sabedoria das crianças é cristalina, porque ainda se encontra ligada à fonte, não distorcida por condicionamentos e fatores exógenos que nos impõem condições e condicionamentos. Estas crianças doentes ou em risco, apesar de estarem em situações que põem em causa o seu crescimento saudável e, muitas vezes, a sua sobrevivência, dão-nos constantemente lições de vida. Sobretudo na ligeireza com que encaram alguns dos processos mais complicados, conseguindo descobrir motivos para rir.»

Frederico Fezas Vital está consciente de que «muitos sonhos ainda se encontram por concretizar, até porque os

## › O chief executive dreamer

Frederico Fezas Vital define o seu percurso até chegar à Terra dos Sonhos como «muito eclético, para ser simpático e não o chamar de errático», brinca. Licenciado em «Direito», passados dois anos de estágio apercebeu-se de que teria que defender muitas coisas que eram contra o seu sentido de justiça, optando assim por sair. Esteve quatro anos num grande banco português a criar a área de 'private banking' em seguros financeiros; fez uma formação internacional de dois anos em 'project management' e 'leadership management', depois uma pós-graduação em 'marketing', até que saiu do banco e entrou «numa espiral de empreendedorismo comercial, tendo criado cinco projetos em cinco anos, uns melhores, outros piores, com maior ou menor sucesso, mas todos foram fantásticas experiências de aprendizagem», recorda. Foi em 2007 que entrou naquela que considera ser a área da sua vida, «detetar problemas sociais negligenciados ou insuficientemente resolvidos e procurar soluções eficientes, eficazes e sustentáveis para esses problemas». Aquilo a que hoje se chama «empreendedorismo social»; é isso que o faz sentir-se «em casa», é isso que o realiza.

«Cheguei aqui como todos chegamos aonde chegamos, através de um conjunto de experiências adquiridas, bem temperadas com muitos 'insights', muitas intuições, umas melhores do que outras, arriscando aquilo que a minha personalidade deixa e, sobretudo, seguindo o coração», partilha. «Acredito profundamente que se formos atrás dos nossos sonhos acabamos por realizá-los, e acredito que isso traz, por abundância, por acréscimo, os resultados em que muitas vezes nos focamos como única medida do nosso sucesso. Chego a casa, como toda a gente, uns dias mais abatido e cansado, outros com mais energia. Mas deito-me sempre com o sentimento de missão cumprida. E quando estou mais em baixo, olho para os quase 450 sonhos realizados pela Terra dos Sonhos e penso: 'Boa Frederico! Não pares!'»

sonhos nunca se esgotam. O ser humano – diz – «tem a maravilhosa capacidade de sonhar para além de tudo o que já está feito e de continuar a superar-se de forma constante», e esta «é mais uma das razões que leva a acreditar que tudo é possível».

Para a Terra dos Sonhos, o maior sonho é «deixar rapidamente de fazer ações canalizadas somente para a criação de emoções positivas». É fundamental fazê-lo, mas «o que realmente vai transformar vidas vai ser o trabalho que vamos começar a fazer para alterar crenças, convicções e desafiando pressupostos e preconceitos», acredita o 'chief executive dreamer'. «Não deixaremos de fazer o que fazemos, até com mais qualidade, mas vamos dar um passo em frente. Ficar apenas pela criação de alegria momentânea e temporária seria ficar muito aquém daquilo que são as reais necessidades de mudança destas crianças e destes jovens. Este é o nosso sonho já para 2013, mas também para os anos que se seguem: criar, progressivamente, uma visão da vida onde, afinal, as crianças e os jovens, as suas famílias, cuidadores e a sociedade em geral, entendam a sua real capacidade de tornarem realidade os seus maiores objetivos de vida, os seus sonhos.» ®



# IMPOSSÍVEL

a opção é sua!... contacte-nos!

Cursos de:  
 Auditor Coordenador ISO 9001:2008  
 Auditor Coordenador ISO 14001:2004  
 Auditor Coordenador OHSAS 18001:2007  
 reconhecidos internacionalmente

**eic**  
Formação

Rua Amélia Rey Colaço, n.º 40 sala14 2790-017 Carnaxide Tel: 214 259 965 Fax: 214 259 981  
 eicformacao@eicformacao.pt www.eicformacao.pt facebook.com/eicformacao



Paula Campos  
Professora Universitária  
mpocampos@sapo.pt

© Afonso Silva

## O mundo muda se eu mudar

Ainda com o eco das vozes dos profetas da desgraça, começamos o ano numa atitude expectante de quem sabe que não vai ser fácil. Cá estamos à espera de novas catástrofes que nos remetem para uma nova consciência, agora mais idónea e madura, de que o mundo acabará para alguns mas todos corremos o risco maior de acabarmos para o mundo mesmo continuando vivos.

O que mudou? Que Portugal novo é este que começa a emergir?

Segundo dados atuais (INE, «Pordata», 2012), em Portugal a idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho está muito próximo dos 30 anos. A taxa de natalidade diminuiu cerca de 50%; cada casal tem em média 1,3 filhos. O número de casamentos baixou, o número de divórcios aumentou, as famílias de recasamento duplicaram. A esperança de vida aos 65 anos aumentou cerca de 21% nas mulheres e 18% nos homens. Os jovens ficam dependentes da família de origem em média até aos 32 anos e a taxa de emigração entre os 25 e os 30 anos disparou. Numa economia em recessão, os salários baixaram, os impostos aumentaram, o poder de compra sofreu uma queda abrupta. A percentagem

o grande vilão do século XXI. A Organização Mundial de Saúde (OMS) chamou-lhe «epidemia número um do nosso tempo», e em Portugal atinge cada vez mais pessoas e classes profissionais.

É um conjunto de factos sem fim e que não deixa ninguém indiferente. Remete-nos para a constatação de que uma nova era está aí. Definida e analisada por uns, sentida por outros, magicamente ignorada pelos que não querem ver nem ouvir, ela começa a doer em cada um de nós.

Crise económica, crise social, crise de família, crise de valores, provavelmente crise de existência, num mundo cujos contornos da geografia humana se começam a alterar, ensaiando novas configurações sociais e humanas.

Porque continuamos de forma nostálgica a falar do passado que já não existe, esquecendo-nos de construir o futuro no nosso presente?

Constatemos que temos famílias diferentes, que estamos a envelhecer deixando fugir os jovens «talentos», que muitos de nós estão desempregados em idade ativa considerada como apogeu de concretização das tarefas sociais.

**O grande desafio tem o nosso nome. Tenhamos a coragem de assiná-lo em cada atitude diária que assumimos, em cada comportamento que ensaiamos, em cada projeto que desenvolvemos, em cada trabalho que concretizamos.**

mais elevada de população desempregada total e por grupo etário situa-se entre os 25 e os 54 anos. As famílias endividadadas e em incumprimento são inúmeras, as falências individuais e empresariais atingem máximos históricos. O número de pessoas que recorrem ao Banco Alimentar contra a Fome aumenta a cada mês. Enquanto isto, outros fenómenos sociais emergem com dimensões por vezes incompreensíveis. Ainda em 2012, existiram cerca de 45 mil candidatos ao ensino superior e 85 mil candidatos à casa dos segredos (que bateu os recordes de audiência da televisão na programação de fim de ano). As revistas mais vendidas continuam a ser as cor-de-rosa. Os programas com maior audiência são as novelas e as notícias de escândalos e desgraças.

A quantidade de números de telemóvel ativos em Portugal atingiu 10,6 milhões, mais do que a população portuguesa, segundo dados da Anacom – Autoridade Nacional das Comunicações. Portugal é o terceiro país do mundo com mais telemóveis por habitante. Existem cerca de quatro milhões de utilizadores do «Facebook», um valor muito significativo considerando que o país tem 10 milhões de habitantes.

Ao lado da ansiedade, o ‘stress’ surge como

Tomemos consciência de que mesmo vivendo mais anos podemos não viver com qualidade, até porque estamos todos a ficar mais pobres e menos cultos. Não é de estranhar que as pessoas procurem novas oportunidades em programas como o da casa dos segredos ou se deliciem com a vida dos outros nas revistas cor-de-rosa.

É a experiência do vazio a acontecer com toda a sua força, deixando muitos de nós incrédulos em busca de causas e razões para cada acontecer, algo que não conseguimos encontrar fora de nós. Cansados e desiludidos com os modelos em que acreditámos, começamos a perceber que temos um papel importante na construção desta nova era, procurando novos significados para os novos formatos sociais, políticos e económicos, desenvolvendo modelos de intervenção mais consistentes e perenes.

O grande desafio tem o nosso nome. Tenhamos a coragem de assiná-lo em cada atitude diária que assumimos, em cada comportamento que ensaiamos, em cada projeto que desenvolvemos, em cada trabalho que concretizamos.

O mundo muda se eu mudar. Como disse Gandhi, «sê a mudança que queres ver no mundo». Eis o desafio que deixo neste início de ano. ☺

> Nota: Paula Campos é presidente do Grupo Regional Norte da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG).

## Ao remanso, portanto

Qualquer marciano acabadinho de aterrar e sabedor destas boas novas apregoadas julgar-se-ia no melhor dos mundos possíveis, que quem fala em sapatos fala logo em têxteis e em conservas e em siderurgia e em muitas outras coisas de ponta.

Nesta torrente de más notícias que nos assolam, más notícias e maus momentos, que estes castigam mais do que aquelas, até me começava a animar um bocadinho (isto sou eu a dizê-lo para fingir convicção) com um ou outro ventozinho de boa esperança, eis senão quando me desiludo com o mal que me cai em cima.

Diga-se desde já que se divisarem nas palavras que deixo algum laivo de egoísmo, verão bem que quando a enfermidade nos bate à porta é sempre maior o sofrimento e a raiva. E se me alentava um pouco, dizia, não era porque a gente que manda em nós tem, dia sim, dia não, rasgos de otimismo palonço, mas porque parecia haver sinais de um pretenso dinamismo em alguns sectores da economia, poucos, é verdade, mas mesmo assim capazes de nos desentorpecer. Foi o caso de os jornais e as televisões destacarem, por exemplo, a capacidade de a indústria portuguesa do calçado dar cartas no estrangeiro e de, em tempos de crise, estar prestes a atingir uma faturação nunca antes alcançada em termos de exportação, apostando visionariamente em novos mercados para além do espaço europeu. Ou, ainda, sublinharem igualmente a conclusão, neste ano da desgraça de dois mil e treze, de «10 novos edifícios de escritórios – só em Lisboa – e nove centros comerciais e ‘retail parks’ de norte a sul do país» (sic).

Ora bem, qualquer marciano acabadinho de aterrar e sabedor destas boas novas apregoadas julgar-se-ia no melhor dos mundos possíveis, que quem fala em sapatos fala logo em têxteis e em conservas e em siderurgia e em muitas outras coisas de ponta, e quem fala em serviços e em catedrais de consumo fala logo em desenvolvimento e em abastança.

Que isto assim seja, eu até entendo, e um umbigo dilatado de tanta austeridade não se sabe se é de fome ou de sôfrega vontade. Otimismo será, e não será mal maior.

Agora o mal que me cai em cima, esse é que me traz preocupado. E que desaire é então

esse? Pois bem, foi o FMI meter-se pela minha seara e vir relatoricamente insultar-me. Permitted-se telecomandadamente escrever que, aproveitando-se a imprescindível reforma do Estado, se poderia também contribuir solidariamente para o corte na despesa através de mais um golpe certo na classe docente. E eu, que sou docente e decente, embora me não tenha nunca sentido imbuído de classe, «sinto-me» agora, por ser filho de boa gente. Já nem quero saber da pancada que tenho levado nos últimos anos, mas que venha agora uma tropa de forasteiros chamar-me privilegiado por bem remunerado e calaceiro, isso não, haja decoro. Quanto a remunerações, a média do salário mínimo nos países da zona euro fala por si. Quanto a mandriice, só por ignorância ou manifesta má-fé. Dizem os tecnocratas que os professores trabalham poucas horas, «gozando» de redução da componente letiva em função da idade e do tempo de serviço. Ai trabalham pouco, trabalham, e gozam muito, gozam, e por isso é que vêm diariamente para casa cedíssimo e folgados, e aí continuam depois a farra por noites e fins-de-semana adentro eclipsados da vizinhança invejosa e dos trabalhadores a sério.

E se aos 50 anos têm estes ronceiros uma redução de duas horas letivas, e aos 55 mais duas, e aos 60 mais duas, convém saber, em primeiro lugar, que essas horas de redução são preenchidas na componente não letiva, em projetos e reuniões e salas de estudo e apoios e outras parvoíces que tais, e, em segundo lugar, que atualmente aos 50 anos enfrentar salas de quase 30 adolescentes abandonados, disléxicos, hiperativos, iliteratos, desinteressados, descorteses e belicosos não é bem a mesma coisa que ter exatamente os mesmos 50 anos há duas ou três décadas. Perdoem-me os jovens polidos e esforçados, aqueles que, rareando, me vão ainda sustendo alguma sanidade mental.

Voltando à cretinice, desdém. Ao remanso, portanto. Egoísta, eu? ®



© Fernando Pizarra

António Souto  
Professor  
antonio.j.souto@gmail.com

# A eficácia do coaching

O coaching tem estado em crescimento em Portugal e é visto como uma ferramenta de desenvolvimento para cada vez mais pessoas, e a diferentes níveis. A sua evolução tem passado pela especialização, surgindo vertentes como life coaching, executive coaching ou team coaching. Em última análise o objetivo é o mesmo, a eficácia na obtenção de resultados.

**Recolha:** Ana Leonor Martins

Mais do que distinguir entre as diferentes vertentes do 'coaching', no presente trabalho procuramos perceber quais as necessidades que esta metodologia pode ajudar a colmatar de forma eficaz. Para isso, pedimos a diversos 'coaches' que nos contassem casos reais demonstrativos da eficácia do 'coaching'. Estes especialistas representam instituições da área (as exceções são os dois últimos casos, em que os depoimentos são dados pelas próprias pessoas que frequentaram ações de 'coaching').

## ► Aumento da motivação e da performance



© Fernando Pigeira

«São já muitos os estudos que comprovam a eficácia do 'coaching' como ferramenta de desenvolvimento, gerando resultados mais rapidamente do que qualquer outra ferramenta. A prova é que se trata de uma atividade que continua em crescendo, mesmo no atual cenário de crise e contenção que o país e o mundo atravessam. Apresenta resultados elevados, pois é um processo que de facto funciona.

Recentemente conduzi um processo de 'coaching' a quatro executivos de uma empresa multinacional com representação em Lisboa, com o objetivo inicial de prepará-los para uma ascensão profissional dentro da empresa, a pedido da administração. Outro dos objetivos do processo seria o desenvolvimento de lideranças a dois destes quatro elementos.

O processo de 'coaching' teve a duração de seis meses, com sessões semanais, contabilizando um total de 12 sessões individuais. No final deste período, após avaliado todo o processo de 'coaching' através dos resultados operacionais, verificou-se um aumento considerável na motivação e na performance individual, com aumento significativo nos resultados das equipas envolvidas. Contribuiu-se assim para uma organização mais competitiva e geradora de lucro.»

Sandra Pereira, fundadora da SP Coaching

› Transformar conhecimento em resultados



«Tendo como objetivo central incrementar os níveis de implicação dos colaboradores através de uma maior proximidade entre os gestores e as suas equipas, a Blink apoiou 160 gestores na implementação de um conjunto de práticas de gestão que, apesar de aceites e reconhecidas como positivas, pareciam difíceis de implementar de forma consistente.

Após uma autoavaliação e a avaliação pela equipa das práticas de gestão de pessoas, foram definidos pelos gestores objetivos e planos de ação individuais, considerando as suas motivações, as necessidades e os recursos disponíveis. Para além das sessões de ‘coaching’ individual, houve lugar a sessões conjuntas para partilha de experiências e boas práticas. Ao longo das sessões foi possível avaliar os progressos alcançados, remover algumas crenças limitantes e facilitar um processo de reflexão e balanço dos resultados obtidos.

Através do ‘coaching’ foi possível transformar conhecimento em resultados.»

Alexandre Henriques, ‘partner’ da Blink Consulting

› Pequenas diferenças alavancam grandes resultados



«O processo de ‘coaching’ realizado pela Mindcoach em parceria com o ‘chief executive officer’ (CEO) de uma empresa ibérica fornecedora de um grupo internacional, com produção industrial em Portugal, estimulou o executivo a colocar em movimento passos de mudança – fazer diferente –, tendo revitalizado a dinâmica ‘walk the talk’, a partir de um maior nível de presença e de influência do seu contexto organizacional, com fortalecimento do sentido de pertença da equipa.

Destacam-se os impactos tangíveis: presença mais frequente do CEO junto das pessoas (quadros diretivos e operacionais), com melhoria significativa da motivação, da participação e do ‘feedback’; introdução de uma rotina de reunião semanal com as direções para antecipação, alinhamento e correção de estratégias; reuniões mais curtas e mais produtivas, com registo e monitorização de quem faz o quê e quando; celebração dos bons resultados; correção imediata dos aspetos desviantes, na causa raiz; a sinalização de problemas passou a estar indexada à respetiva proposta construtiva de possíveis soluções.»

Alexandra Dias Lemos, ‘managing partner’ da Mindcoach

**Há formas de evitar o impacto.**

- Corporate Recovery
- Interim Management
- Competitive Intelligence

**ACUMEN**  
 Saiba mais: [geral@acumenstrategy.com](mailto:geral@acumenstrategy.com)  
 +351 213 889 498

## › Uma eficácia multiplicadora



«A eficácia e a simplicidade com que um processo de ‘coaching’ deve ser encarado pode levar a resultados que alastram a outros elementos da organização e não apenas ao ‘coachee’. No caso, tratou-se de um processo de ‘coaching’ executivo, ou seja, de desenvolvimento de competências de liderança, onde foi diagnosticada um tendência para a centralização de processos e pouco ‘empowerment’ das respetivas equipas.

No final da segunda sessão, pedi ao ‘coachee’ que, nos dias seguintes, me enviasse um ‘e-mail’ com cinco das suas habituais tarefas, que pudessem ser delegadas ou partilhadas com a sua equipa. Surpreendentemente, recebi um ‘e-mail’ no dia a seguir com uma lista de 12 itens. Usámos essa informação na sessão seguinte, onde foi feita a alocação dessas tarefas a diferentes pessoas da equipa. O receio inicial do meu cliente depressa se converteu num aumento gradual de confiança na equipa, a qual correspondia com uma maior motivação, já que se sentia mais valorizada e envolvida em processos que, até então, eram unicamente geridos pelo diretor. Consequentemente, nos meses seguintes aumentou a comunicação e o ‘feedback’ do departamento e recuperou-se um espírito de equipa que, segundo o ‘coachee’, havia sido perdido muito tempo antes.»

Sérgio Guerreiro, diretor executivo da BizPoint

## › «Isto não é coisa que se diga a um diretor!»



«O objetivo fundamental do ‘coaching’ é permitir ao ‘coachee’ avaliar em que medida as suas ficções são ou não úteis para gerar os resultados que pretende alcançar. Mais do que o ‘porquê’, interessa o ‘quê?’ (o que se quer alcançar), o ‘para quê?’ (perceção de instrumentalidade que o cliente tem relativamente aos resultados a obter) e ‘o que

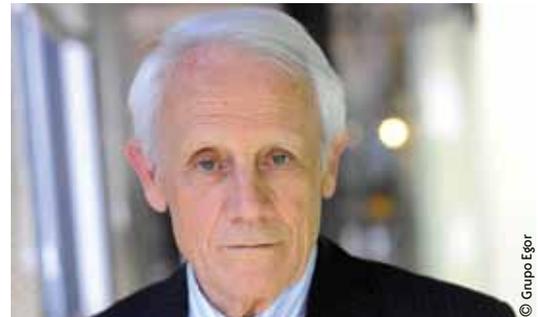
falta para lá chegar?’. Neste momento, o cliente pode fazer a sua escolha, a partir da perceção do previsual nível de (in)eficácia das suas ficções. Fundamental para gerar este efeito de reformulação da ficção e obter progressos é a competência do cliente para ver a responsabilidade que tem em cada situação e a vontade para assumir riscos calculados para agir no sentido escolhido.

Num dos processos de ‘executive coaching’ em que estive envolvido, o diretor em causa, pessoa entre os 40 e os 45 anos, sentia alguma insegurança relativamente ao seu ascendente sobre os colaboradores. A sua ficção era a de que mesmo um bom líder não poderá fazer grande coisa se tiver colaboradores medíocres. O seu agastamento em relação à numerosa equipa foi bem evidenciado quando, no momento em que lhe foram apresentados os resultados do ‘multisource feedback’, ele exclamou: ‘Isto não é coisa que se diga de um diretor!’

Os desenvolvimentos futuros conduziram, no entanto, à progressiva, e até serena, consciencialização da sua própria responsabilidade na situação e à posterior assunção de formas alternativas de relacionamento hierárquico.»

Mário Ceitil, ‘managing partner’ da Cegoc/ FranklinCovey

## › O novo CEO



«Antes de ter conhecido o ‘coach’, o ‘coachee’ estava consciente dos seus pontos fortes e das necessidades de melhoria referenciadas nos questionários de 360 graus que a companhia utilizava. Tinha-se também informado sobre os processos de ‘coaching’, e a reunião com o ‘coach’ tinha-lhe proporcionado uma profícua reflexão sobre o impacto dos seus comportamentos no dia-a-dia de trabalho.

Daí que quando apresentou o plano de ‘coaching’ a colegas e subordinados lhes tenha pedido que, falando abertamente, ajudassem o ‘coach’ a identificar os comportamentos que precisava de melhorar para se tornar o próximo ‘chief executive officer’ (CEO). Antes de iniciar o programa tinha novamente reunido com colegas e subordinados para os informar das mudanças que pretendia efetuar e pedir-lhes que, periodicamente, lhe dessem ‘feedback’ sobre os comportamentos que se propunha melhorar.

Hoje, vários meses depois, percebe que a possibilidade de se conhecer através dos olhos das outras pessoas e de ter envolvido no processo de mudança os colegas e subordinados foi a sugestão mais valiosa do seu ‘coach’.»

Amândio da Fonseca, administrador do Grupo Egor

## › A eficácia do coaching na tomada de decisão



«Ao ler o título, que escrevi antes do texto, dou-me conta e arrisco dizer que todos os processos de ‘coaching’ passarão por uma decisão. Uma escolha a ser feita. Uma opção diferente a ser descoberta. Por estas razões, qualquer processo em que estive envolvido poderia ser aqui descrito e partilhado. Apesar disso, recorro a um trabalho que fiz há algum tempo, com um tema que, acredito, hoje deve ser mais incomum. A cliente via-se perante três alternativas na sua vida profissional, sendo uma delas permanecer na organização com o cargo que tinha. O processo de ‘coaching’ ajudou-a a equacionar cada uma das hipóteses, a determinar que impacto cada um dos cenários teria no domínio profissional e noutros contextos, tão ou mais importantes da sua vida. A decisão iria ser tomada, até porque havia um limite temporal para optar. O ‘coaching’ acelerou, catalisou e fundamentou a decisão. A ‘coachee’ encetou um conjunto de estratégias reflexivas e criou uma ferramenta que lhe permitiu visualizar cada um dos cenários, vivê-los num futuro desejado e comparar, e acabou por tomar a decisão no final do processo. Hoje, a realidade que vive é muito próxima da que desenhou durante o processo de ‘coaching’.»

João Sevilhano, diretor pedagógico da Escola Europeia de Coaching (EEC)

## › «Já teve problemas com a sua feminilidade?»



«A cliente, chefe de um grande departamento de auditoria de um conhecido banco, após estacionar o seu Audi Q5 e sentar-se para a sessão do nosso programa de ‘coaching’, denominado ‘rapid change’, disse-me: ‘Tenho um problema com o meu lado feminino no relacionamento amoroso e não de trabalho.’ Desde a infância que adorava ténis,

ganga, boné, jogar futebol, e quando o assunto era brigas era ela quem defendia o irmão mais novo. Conhecida como ‘maria rapaz’, não era de usar saltos altos ou vestidos. Após três dias de intenso trabalho na mudança das suas crenças limitadoras e dos obstáculos que a impediam de aceder ao seu lado feminino, regressou feliz para a sua relação. Após algum tempo, relatava-me como expressava naturalmente a sua feminilidade, que não faltava às suas aulas de dança do ventre e que as adorava.

É um entre muitos casos de sucesso, ao longo dos anos, deste programa desenvolvido pela MORE.»

Fridolin Kimmig, co-fundador e co-responsável da MORE Institut

## › Uma poderosa ferramenta transformacional



«De todos os programas de ‘team coaching’ em que estivemos recentemente envolvidos, destaco o caso de um realizado com a equipa de uma unidade de negócio da PT. Inicialmente destinado à equipa comercial – gestores comerciais ‘business-to-business’ –, o programa tinha como objetivos promover, através da metodologia do ‘coaching’, a consciencialização e a responsabilização da equipa para a descoberta de novas possibilidades ao nível da maximização do talento individual e coletivo, da dinamização das respetivas carteiras de clientes e do desenvolvimento dos níveis de resiliência.

As sessões de ‘team coaching’ foram muito participativas, envolvendo em todas elas as respetivas chefias. Este por menor fez toda a diferença. Facilitou a responsabilização coletiva, a compreensão mútua de necessidades e expectativas e a co-criação de novas soluções. A equipa comercial reagiu tão bem ao programa que conseguiu contagiar os respetivos coordenadores e supervisores regionais, tendo o programa sido estendido não só às chefias mas também à gestora de ‘marketing’ e ao diretor da unidade de negócio.

Este caso foi mais um testemunho da vitalidade do ‘coaching’ como agente de transformação pessoal e organizacional.»

João Alberto Catalão, diretor geral da YouUp, The Coaching Company

## › Coaching, quando não usar?



«Nem sempre o ‘coaching’ é a ferramenta ideal para tudo. Por vezes o ‘mentoring’ ou a formação de quadros podem também ser formas eficazes de resolver a situação que nos aparece. Muitas vezes temos recusado processos devido à falta de entendimento dos requisitos para a realização dos mesmos segundo o nosso código deontológico. Por exemplo, quando nos contratam para realizar um processo existe uma regra base que é quebrada sem que por vezes disso nos apercebamos. Trata-se da voluntariedade do processo de ‘coaching’, ou seja, só podemos fazer ‘coaching’ quando o ‘coachee’, a pessoa alvo do processo, está voluntariamente nele. Nem sempre isso acontece, por vezes a pessoa aceita porque é politicamente correto. E isso é meio caminho andado para um processo de ‘coaching’ falhado.

Outra questão que para as empresas nem sempre é confortável é a componente da confidencialidade. As empresas perguntam frequentemente: ‘Mas não vamos saber nada sobre o que ali se vai passar? Então como é que sabemos quais os resultados que obtemos após o processo se tudo é confidencial?’ Tudo o que se passa em sessão é confidencial, mas o ‘coachee’ é livre de partilhar com a sua chefia quais os resultados que está a obter ou quais os temas que está a trabalhar, desde que para tal se sinta confortável. Se estas situações – que à partida parecem básicas – não estiverem presentes, então será melhor optar por outra ferramenta disponível.»

José de Almeida, ‘partner’ da Ideias e Desafios

nal. Iniciámos com um diagnóstico a 360 graus, onde foram identificadas as necessidades de organização e liderança da equipa, tendo também sido identificadas dificuldades ao nível da gestão do tempo. No final de duas sessões, o ‘coachee’ identificou os seguintes objetivos de mudança: organizar o dia de trabalho em função das prioridades da missão; otimizar o tempo gasto em tarefas não prioritárias e implementar formas de organizar e acompanhar mais sistematicamente a equipa. Foi negociado um plano de ação para atingir estes objetivos.

Durante as sessões, e a partir da análise à forma de atuar no dia-a-dia, o ‘coachee’ foi identificando algumas técnicas e ferramentas que permitiram colocar em prática as ações do plano negociado. Três meses decorridos, considerou que os objetivos a que se propusera tinham sido atingidos, o que foi confirmado pelo seu gestor, pela sua equipa e por uma melhoria significativa dos resultados organizacionais.»

Paula Tomás, ‘managing director’ da PTC

## › Foco no objetivo



## › Desenvolvimento de competências de gestão



«Trata-se de um diretor comercial de uma multinacio-

«O caso prende-se com um ‘financial controller’ de uma empresa multinacional que pretendia avançar para uma carreira fora de Portugal.

O processo passou por identificarmos o ponto em que se situava, nomeadamente os valores e os respetivos graus de satisfação/ insatisfação que obtinha no cargo e na empresa. Trabalhámos as crenças e a forma como as mesmas estariam a condicionar as tomadas de decisão e a projeção de uma carreira fora da zona de conforto; e identificámos regiões na Europa, acabando o cliente por selecionar Espanha e Barcelona, bem como sectores onde gostaria de trabalhar. Depois validámos opções ‘versus’ valores atuais e projeção de valores futuros e níveis de satisfação a atingir.

Ao longo do tempo foi feito o ajustamento dos níveis de congruência, já que o cliente desenvolvia ações desalinhas e incongruentes. Por exemplo, estava a procurar empresas em Londres quando queria Barcelona – refocámos e continuámos. Identificámos então os recursos necessários para aumentar as probabilidades de sucesso no objetivo traçado – um dos mais interessantes passou por aprender catalão, aproveitando a hora de almoço, através de um curso de catalão por correspondência, para que funcionasse como um fator diferenciador, visto que os restantes idiomas já eram dominados, neste caso o castelhano e o inglês. Foi feito um acompanhamento antes e depois das entrevistas de seleção, e um acompanhamento na gestão do medo durante o caminho para o objetivo. O processo terminou com comemoração, pois o ‘coachee’ ganhou o lugar e é hoje uma pessoa mais feliz e mais realizada.»

Adelino Cunha, fundador da I Have the Power

› Dar o salto



«O Pedro, diretor de ‘marketing’ de uma multinacional, queria ganhar mais segurança na liderança da equipa e na relação com os pares e trabalhar menos horas de forma a conseguir fazer exercício. A meio da segunda sessão o seu rosto iluminou-se e as palavras começaram a sair com entusiasmo, explicando como a sua vida profissional ia mudar. O seu potencial estava a libertar-se. Já tinha sido criada com ele uma relação de confiança, tinha-se promovido experiências para se projetar no futuro e criar um estado

**Serviços de Outsourcing de Salários e R.H.**

Mais de 1300 clientes | Soluções presentes em mais de 100 países | [www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)

de espírito positivo.

Os diagnósticos realizados – o questionário de autoanálise ‘MBTI – Myers-Briggs Type Indicator’ e o ‘assessment’ a 360 graus ‘ECI – Emotional Competency Inventory’ – tinham-no ajudado a conhecer-se melhor e a perceber o que as pessoas que o rodeiam pensavam dele. Ao longo do programa, o Pedro colocou-se ainda em situações fora da sua zona de conforto para treinar novas competências e ganhar confiança para ir mais longe. Aprendeu a usar as suas forças para lidar com as suas fraquezas e gostou muito dos exercícios de projeção no futuro.

O Pedro sentiu-se renovado, teve uma recarga de energia e avançou. E voltou atrás, e avançou... E no fim do programa tinha emagrecido, a equipa tinha melhorado os resultados, foi aumentado e sentia-se confiante perante os pares. Tinha dado o salto.»

Isabel Freire de Andrade, ‘partner’ da Conceito O2

## › Manter a excelência de forma saudável e equilibrada



«O ‘coaching’, e o ‘executive coaching’ em particular, têm já vasta evidência científica da sua eficácia e do seu impacto positivo ao nível da mudança pessoal e organizacional. E a nossa prática tem confirmado isso.

F. A. é diretor geral de um grupo económico português do sector comercial, liderando uma equipa de seis diretores e reportando ao presidente do Conselho de Administração. O seu programa de ‘coaching’ teve 12 sessões de uma hora e meia cada. As razões que o motivaram a fazer um programa de ‘executive coaching’ envolveram o desejo de melhorar o equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida pessoal e aperfeiçoar o seu desempenho enquanto líder executivo. Neste particular, considerava necessário fortalecer as suas práticas de motivação da equipa de diretores e de celebração dos êxitos. O seu perfil exigente e combativo levava-o, muitas vezes, a desvalorizar uma meta alcançada, impondo logo outra, mais ambiciosa.

Ao longo do processo, F. A. compreendeu por que investia tanto na sua vida profissional e o significado que atribuía a esse investimento, mas também tomou consciência do preço pago em termos de qualidade de vida pessoal e familiar. Esse percurso permitiu-lhe redefinir uma nova forma de continuar a exercer a sua profissão com excelência, mas num registo mais saudável e equilibrado.

Ao nível do seu estilo de liderança, as mudanças ocorridas

verificaram-se em termos de maior delegação, mais ‘feedback’ e reconhecimento dos seus colaboradores, ouvindo-os mais e solicitando-lhes sugestões e contributos para os problemas com que se confrontavam.»

Samuel Antunes, ‘managing partner’ da Dave Morgan

## › Poder transformador



«A viagem ao mundo do ‘coaching’ começou por ser solitária e pessoal, de aventura e de descoberta, mas também de conhecimento mais profundo em jeito de balanço da minha vida. A esta viagem estava subjacente uma vontade imensa de melhorar enquanto ser humano. Rapidamente se tornou mais do que isso.

Profissionalmente, optei pela via da psicologia por vocação, tendo superado alguns desafios até o conseguir. O que me motivava era uma paixão imensa pelo ser humano. O ‘coaching’ ativou em mim um autoconhecimento profundo, potenciando valores intrínsecos como o respeito pelo outro, a empatia, a escuta ativa, o sentido da presença e a paixão pelas pessoas, e tudo isto traduz-se na autotransformação do ‘poder está em nós’, que leva a um caminho mais curto e mais eficaz para se atingir a autorealização. Quanto mais conscientes do nosso potencial, mais fortes nos encontramos para reagir perante a adversidade, para ver o lado positivo das coisas, para focar a nossa energia naquilo que vale a pena, naquilo que queremos construir. Este foco é necessário para que uma mudança positiva se produza. Acredito que esta mudança depende não das circunstâncias, mas da capacidade individual e da vontade de a impulsionar. Mas não há parto sem dor.

O ‘coaching’ torna mais claro o meu potencial e como o devo aproveitar; ajuda-me a desenvolver a inteligência emocional e a fazer opções com autonomia; inspira-me confiança e segurança; motiva-me sem julgar; valoriza as ações, por mais pequenas que sejam e que, passo a passo, me aproximam da concretização do meu objetivo. Tem um poder transformacional na minha vida. Como disse Marcel Proust, ‘a única verdadeira viagem de descoberta consiste não em novas paisagens, mas em ter novos olhos’.»

Margarida Cochicho, consultora da LHH / DBM Portugal (‘coach’ certificada pela ISPC)

> Apreciar a paisagem



«Por vezes, vamos fazer uma viagem com tanta vontade e certeza do destino que nos escapam as paisagens. Sinto isto frequentemente na correria dos dias que fogem. Mas quando iniciei a formação de 'Coaching Nível I', em 2010, com mais sete colegas, com o objetivo de obter ferramentas práticas para melhorar o meu trabalho com as pessoas e com as empresas, cedo percebi que nesta viagem o mais importante seriam as paisagens.

Aconteceu uma experiência feita de paragem e de reflexão que me obrigou a pôr em causa muitas das minhas práti-

cas de gestão de pessoas. Saíram reforçadas competências de motivação, liderança e comunicação e uma consciência aumentada e muito clara dos meus objetivos. Da experiência, que foi mais do que formação, retirei impactos pessoais mas também organizacionais: equipa mais coesa, reforço das relações e melhoria da comunicação interna. Atualmente, alguns dos elementos da equipa continuaram a sua formação nesta área.

Hoje sou 'coach' certificada e aguardo o meu exame de 'coaching trainer'. E em 2012, o ISQ e a ISPC – International School of Professional Coaching assinaram um protocolo para promover a oferta de formação em 'coaching' no ISQ. A primeira edição do curso de 'Coaching Nível I' tem início já em fevereiro, no nosso polo de formação de Guimarães.»

Susana Cunha, coordenadora de formação no ISQ, Direção de Formação/ Delegação Norte ('coach' certificada pela ISPC)

PELA PRIMEIRA VEZ EM ANGOLA  
**ROBIN SHARMA**

UM DOS MAIORES ESPECIALISTAS DO MUNDO NA ÁREA DA LIDERANÇA

**LEAD WITHOUT A TITLE** “WINNING LEADERSHIP LESSONS TO BUILD A GREAT ORGANIZATION”

**2013**  
**20.FEVEREIRO**  
 CENTRO DE CONVENÇÕES DE TALATONA

**www.teamleaders.pt/robinsharma Tel: +244 943 622 956 | +351 963 494 188**

Promovido por:



Parceiro Nacional:



Media Partner:



Apoios:





© João André

Carlos Antunes  
Jurista  
carlos.antunes48@gmail.com

## RELAÇÕES LABORAIS

# ➤ Contrato social e Estado de Direito

«Fará sentido continuar a ensinar Direito se o Estado de Direito vier, como receio, a entrar em coma?»  
João Caupers, professor catedrático da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa<sup>(1)</sup>

É bastante primária a posição daqueles que (como o mentor do actual primeiro-ministro, Ângelo Correia, que afirmou que «os direitos adquiridos são uma burla», mas que logo a seguir se recusou a prescindir da subvenção vitalícia considerando-a «um direito adquirido»), defendendo as actuais políticas governamentais, entendem que se tem de aceitar as opções de um governo que em épocas de crise económica põem sistematicamente em causa os direitos adquiridos. Ou seja, que se pode baixar, sem limites definidos, as pensões, os vencimentos e as prestações acordadas.

Como salientou Luís Noronha do Nascimento,<sup>(2)</sup> «adquiridos são quase todos os direitos, ou seja, adquiridos são todos os direitos, exceção aberta tão-só para os de personalidade, que são originários; daí que adquiridos são os direitos dos trabalhadores, dos pensionistas, dos proprietários, dos empresários, dos donos societários, dos credores contratuais e dos credores extra-contratuais, dos herdeiros sucessórios, e por aí fora numa lista quilométrica». Esta ideia era ligada a outra: «Os direitos adquiridos são o resultado de um longo processo histórico que passou pela deslegitimação das monarquias absolutas, pela transferência da soberania para a nação ou povo e pela evolução para a democracia representativa.»<sup>(3)</sup>

Isto é um bom ponto de partida para reflectir sobre os direitos adquiridos no «campo social» (pensões, salários e prestações sociais), por contraposição aos restantes, nomeadamente direitos obrigacionais de credores, direitos de propriedade, direitos societários, etc.

A defesa dos direitos adquiridos assenta em geral na construção do Estado moderno, que se alheia da legitimação tradicional do poder pela religião, aquilo que Locke e Rousseau designaram por substituição do direito divino pelo pacto social: «Nenhum Estado é legítimo se não tem o consentimento dos homens, através de um contrato ou consentimento geral,

em que os direitos (de uns) e as obrigações (de outros), direitos e obrigações de ambos, se legitimam através de um contrato social em que os homens, seres livres e iguais entre si, renunciam ao seu direito de agir de própria vontade, submetendo-se à autoridade do Estado, assegurando este, em troca, a paz civil, a segurança e a liberdade autorizada por lei».

Contudo, este contrato social tem vindo a ser posto em causa, embora de modo assimétrico, em que a colocação em causa dos direitos adquiridos não é geral; apenas alguns desses direitos têm sido fragilizados ou mesmo eliminados, quase sempre direitos sociais e direitos dos trabalhadores: redução de salários, diminuição de pensões e cobertura de riscos sociais, menos despesas em saúde e educação, mas também a flexibilização – sem segurança, ou (flex)insegurança, por contraponto à flexi-segurança nórdica – dos vínculos laborais, a perda de regalias dos trabalhadores, o congelamento do salário mínimo, etc.

Este ataque selectivo aos direitos adquiridos na esfera social tem sido efectuado com recurso a diversos expedientes. Primeiro, retirando uma boa parte destas políticas públicas do debate democrático e colocando-as na esfera da decisão por ‘experts’ – veja-se o relatório do FMI sobre a reforma do Estado –, em que as reformas tendem a ser justificadas pretensamente apenas em termos de racionalidade económica e não em função de opções políticas. Depois, através do secretismo na tomada de decisões políticas, ocultando informação fundamental aos cidadãos ou efectuando de forma apressada o processo legislativo (leis aprovadas a toda a pressa na Assembleia da República, leis publicadas ora com referência a diplomas ainda não em vigor, ora em suplementos ao «Diário da República» com efeitos retroactivos), para evitar o conhecimento ou a suspeita prévia por parte dos cidadãos e mesmo dos seus representantes eleitos. Finalmente, em terceiro lugar, invocando o estado de emergência, por força do qual o Governo assume que tudo é susceptível de ser mudado, inclusive a própria «Constituição», apresenta-

O caminho da regressão social encetada por este Governo, com a ruptura do contrato social e da solidariedade que lhe está subjacente com o benefício de uns em detrimento de outros, que está na base do Estado do Direito, pode levar a atingir o núcleo fundamental da democracia representativa.

da como entrave à (sua) solução para a crise. Ora, a verdade é que vivemos, desde a «Constituição» de 1976, em Estado de Direito, com princípios como a superioridade da «Constituição», a legalidade da actividade administrativa, a divisão de poderes, a autonomia dos tribunais. O respeito pela «Constituição» é uma das exigências fundamentais. Se as leis ordinárias a ofenderem, se a superioridade desta for posta em causa, ficam comprometidas as garantias dos cidadãos relativamente ao poder, com consequências imprevisíveis na nossa forma de estar em sociedade.

É esta deslegitimação do Estado de Direito que tem permitido ao Governo pôr em causa os

direitos sociais adquiridos por pensionistas e trabalhadores, enquanto continua a proteger uma grande fatia desses direitos, os dos credores, os de propriedade, os societários.

O caminho da regressão social encetada por este Governo, com a ruptura do contrato social e da solidariedade que lhe está subjacente com o benefício de uns em detrimento de outros (base do Estado do Direito), pode levar a atingir o núcleo fundamental da democracia representativa (a soberania delegada pelo povo nos eleitos). A crise social é indissociável da crise do Estado de Direito. ©

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

O mentor do actual primeiro-ministro afirmou que «os direitos adquiridos são uma burla», mas logo a seguir recusou-se a prescindir da sua subvenção vitalícia considerando-a «um direito adquirido».

<sup>(1)</sup> Artigo «State wars: a agonia do Estado de Direito?», disponível em <http://www.fd.unl.pt/Anexos/3733.pdf>

<sup>(2)</sup> Presidente do Supremo Tribunal de Justiça

<sup>(3)</sup> «V Colóquio sobre Direito do Trabalho», Outubro de 2012

*Mais com Menos?*  
**Desafie-nos!**

**YouUP**  
The Coaching Company  
*Achieving the Best of You!*

**www.youup.pt**  
**T. (+351) 218 963 025**

*João Alberto Catalão*  
**jcatalao@youup.pt**

*Ana Teresa Penim*  
**apenim@youup.pt**

CLOTILDE CAMARA PESTANA

# «A Europa tem nas pessoas o seu ativo mais importante.»

A diretora do Centro de Informação Europeia Jacques Delors (CIEJD) explica o papel da organização na promoção do conhecimento e do debate sobre o projeto europeu, assim como no âmbito das oportunidades de carreira e de negócios a nível internacional.

**Texto:** António Manuel Venda **Foto:** Fernando Piçarra

**A partir do papel do CIEJD na promoção do conhecimento e do debate sobre o projeto europeu, como vê o sentimento geral dos cidadãos portugueses sobre esse mesmo projeto?**

O centro foi criado em 1994 com o objetivo de informar o cidadão sobre as questões europeias. Desenvolvemos este trabalho junto de diferentes públicos, ao mesmo tempo que o projeto de construção europeia tem conhecido diferentes etapas. Apesar do contexto socioeconómico muito difícil, o sentimento geral que recolhemos dos portugueses sobre a União Europeia é positivo. Em traços gerais é especialmente valorizada a paz alcançada na Europa, os seus valores constitutivos e, num plano mais específico, a liberdade de circulação de bens e serviços, as perspetivas de mobilidade e intercâmbio – que são vistas como janelas de oportunidade –, sem esquecer a moeda única pelas vantagens que trouxe para o dia-a-dia de cada um.

**De que forma esse sentimento pode vir a ser condicionado pela situação do país, de dependência externa, ao mesmo tempo que somos diariamente confrontados com interrogações sobre o futuro do projeto europeu?**

A difícil situação que o país enfrenta, a nível económico e a nível de desemprego, tem contribuído para reduzir as expectativas face ao futuro, no sentido de uma menor confiança quanto às políticas europeias no seu conjunto e para algum distanciamento da relação de pertença ao espaço comum. No entanto, é interessante verificar, por exemplo, no «Eurobarómetro da Primavera de 2012», que inquiriu a opinião pública nos 27 estados-membros, por comparação com o «Eurobarómetro do Outono de 2011», que no caso de Portugal os cidadãos continuam a reconhecer a União Europeia como um dos melhores intervenientes na luta contra a crise económica e financeira.

**Que papel assume o plano de comunicação anual na**



**atividade do centro e como granjearam a confiança de organismos comunitários para esse mesmo plano?**

Há muito a informar sobre a União Europeia e as suas políticas. Mas é necessário fazê-lo sobretudo sobre as matérias da agenda europeia, para que possam ser entendidas e participadas pelos cidadãos. Para isso há que definir em cada ano os temas prioritários para comunicar ao público em geral, aos jovens e à comunidade escolar, isto é, aqueles sobre os quais iremos focar o nosso trabalho de forma mais sustentada, fazendo concorrer para esse objetivo o trabalho da unidade de formação e projetos mas também a de informação e comunicação. O plano anual de comunicação, após obter o aval do governo português, tem também a aprovação das instituições europeias. Graças à parceria de gestão celebrada pela Comissão Europeia com Portugal, é possível ao nosso país dispor de verbas que lhe permitem implementar o plano de comunicação. O CIEJD, por competências que lhe foram delegadas pela Comissão Europeia, pode assim dirigir convites à apresentação de propostas, a empresas, universidades ou associações,

Clotilde Camara Pestana é diretora do Centro de Informação Europeia Jacques Delors (CIEJD), um organismo intermediário da Comissão Europeia para as ações de comunicação sobre a União Europeia em Portugal. Enquanto serviço da Administração Pública, no quadro do Ministério dos Negócios Estrangeiros, tem uma missão muito abrangente, a de promover o conhecimento e o debate do projeto europeu junto dos cidadãos e encorajar a uma maior aproximação destes à União Europeia, seja por ações de formação e pela animação pedagógica que realiza, seja pela informação cuidada que divulga no seu portal, em 'newsletters' ou pelas redes sociais, ou ainda pelo acervo da biblioteca que disponibiliza para pesquisa a qualquer pessoa, à distância ou presencialmente.

competindo-lhe também avaliar, acompanhar e monitorizar os conteúdos das ações aprovadas. O resultado tem sido muito prestigiante para Portugal, a qualidade dos produtos de comunicação, dos cursos para professores e das ações educativas é uma realidade.

### Que tipo de conhecimento na prática é disseminado?

Para chegar a diferentes públicos, é essencial ir ao seu encontro, adotando diferentes meios. Por exemplo, postando de forma criativa e dinâmica informação da atualidade europeia nas redes sociais, e mesmo nestas em horas de maior afluência. Mesmo aqui é possível desafiar os seguidores a melhorar ou a aprofundar os seus conhecimentos. Outro meio é a difusão seletiva de informação e o envio de 'newsletters' gerais com a atualidade relativa às políticas discutidas em sede europeia, apelando sempre que for o caso a uma participação ativa através de manifestação de opinião e partilha de ideias. Também o fazemos através das 'newsletters' específicas que enviamos, se o público visado for empresas e empreendedores, mostrando as oportunidades de negócio nas instituições europeias, no âmbito do 'public procurement' ou dos programas nacionais e europeus com candidaturas em aberto. A par disso, o nosso portal [<http://www.euroid.pt>] está organizado em canais orientados para a comunidade escolar e o público em geral, o que permite aceder a um conjunto alargado de conteúdos por nós concebidos e também a todos os produtos dos planos de comunicação anteriormente mencionados. Gostaria ainda de referir que oferecemos uma excelente biblioteca especializada, com serviços de atendimento e apoio à pesquisa, uma vasta coleção documental de monografias e brochuras, bons analíticos e a possibilidade de consulta à distância.

### Como olha para o facto de na estratégia europeia para 2020 estar na vanguarda a área de educação/ formação/ aprendizagem ao longo da vida?

Compete à União Europeia propor uma estratégia de longo prazo, destinada a preparar-se para atingir níveis de

### ► Promover oportunidades de emprego e de negócios

Em 2012 foi criado um 'site' dedicado a divulgar oportunidades de emprego nas instituições e nos organismos da União Europeia. Disponível em <http://www.carreirasinternacionais.eu/>, teve de tal forma um bom acolhimento junto do público que levou a que fosse estendida a oferta de emprego e estágios a outras organizações internacionais (Organização das Nações Unidas e Conselho da Europa; e mais recentemente foram incorporadas as ofertas para os serviços externos do Ministério dos Negócios Estrangeiros). Clotilde Camara Pestana assinala que «para o centro era muito claro que não chegava disponibilizar a informação no 'site', era necessário ir mais longe no acolhimento a esclarecimentos, no atendimento ao cidadão, na realização de sessões de divulgação em muitas universidades ou em grandes eventos, e no contacto face a face». A responsável destaca ainda um outro projeto criado, denominado «Oportunidades de Negócio na União Europeia» e que tem como objetivo disponibilizar informação em tempo útil sobre a abertura de concursos e sobre outras oportunidades de negócio lançadas por instituições e organismos da União Europeia. «Procura ser um contributo para o reforço das redes de 'business intelligence', explica, acrescentando que «o público-alvo são empresas, empresários e empreendedores nacionais».

emprego e de produtividade elevados mas também de coesão social. É isto que contém a ambiciosa «Estratégia Europa 2020», com cinco objetivos: I&D [investigação e desenvolvimento], emprego, energia e clima, redução da pobreza e educação/ aprendizagem ao longo da vida. Neste caso, pretende-se aumentar os níveis de escolaridade, reduzir o abandono escolar e capacitar melhor as pessoas, desenvolvendo as qualificações ao longo da vida. Estes objetivos, a nível da União Europeia, têm depois concretização em cada Estado-membro através dos objetivos nacionais em cada uma das áreas. A aposta na educação e no emprego, áreas da responsabilidade dos governos nacionais, é da maior importância face aos problemas que a Europa enfrenta, envelhecimento da população, sustentabilidade do modelo social. É necessário capacitar as pessoas das competências necessárias e estimular a aprendizagem em todos os estádios de vida.

### Que Europa podemos esperar com esta aposta?

Com o futuro tão incerto, com variáveis novas a terem de ser firmemente equacionadas quase diariamente, diria antes que Europa podemos desejar. Certamente uma Europa mais forte e competitiva, mas mais consciente de que tem nas pessoas o seu ativo mais importante. ©

«Num dos cinco objetivos da 'Estratégia Europa 2020' pretende-se aumentar os níveis de escolaridade, reduzir o abandono escolar e capacitar melhor as pessoas, desenvolvendo as suas qualificações ao longo da vida.»

**Tiramos proveito do melhor de dois mundos: o da TEORIA e o da PRÁTICA**

A experiência que adquirimos com os nossos clientes enriquece a nossa virvente pedagógica. Os exemplos que utilizamos e transmitimos a quem conosco aprende a SER coach são reais.

O contacto com os nossos alunos, a investigação e produção de conhecimento alimentam a nossa prática. A postura, as técnicas e as relações que estabelecemos são fundamentadas.



**A aprendizagem é um percurso. Caminhe connosco!**

**eec**  
ESCOLA EUROPEIA DE COACHING  
E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA



Paulo Gil  
Business Developer da Actual Training  
paulo.gil@actualtraining.pt

## FORMAÇÃO

### › Sucesso com o v-learning?

No contexto atual, e com a palavra «crise» presente na temática que nos rodeia, existem organizações que decidem apostar na formação em formato ‘e-learning’. Os motivos são inúmeros, sendo o mais frequente a ideia associada à redução de custos, face ao modelo tradicional de formação.

Análises cuidadas refletem que os modelos de ‘e-learning’ dependem muito de outros fatores, como por exemplo os seguintes:

- Cultura empresarial – Organizações com uma cultura tecnológica serão alvos preferenciais para implementação de modelos de ‘e-learning’. Por um lado, a facilidade com a qual os seus colaboradores recebem as plataformas e os meios, por outro a «vocação» que o todo (enquanto entidade) possui para a tecnologia. No entanto, segundo vários estudos, há organizações que experimentaram este modelo e que indi-

que o faça de uma forma metódica, caso contrário toda a vantagem da flexibilidade se perderá, com quebras de ritmo e aprendizagem.

- Qualidade dos conteúdos – Muitos dos inquéritos realizados refletem a falta de qualidade dos conteúdos existentes como a principal causa do insucesso na adoção do ‘e-learning’. É tido como certo que para um eficaz lançamento de uma plataforma desta natureza é extremamente importante a aposta em conteúdos ricos, com cenários de interação com o utilizador e sistemas de avaliação da aprendizagem contínuos e integrados.

- Forma de distribuição dos conteúdos – Por último, a evolução ao nível dos conteúdos de ‘e-learning’ tem-se revelado imensa ao longo dos últimos anos. A banalização da Internet e o aumento exponencial da largura de banda permitem, à luz de hoje, que o

«Estamos preparados para o ‘e-learning’?»; «Temos conteúdos de qualidade e interativos?»; «Conseguimos medir o ROI e a motivação?»; «Temos uma plataforma que nos permita formação síncrona?» São estes tópicos que ao longo dos anos temos estudado.

cam que o fator de isolamento (autoestudo ‘per si’) acaba por condenar ao insucesso todo o projeto. Variantes do modelo com KPIs (‘key performance indicators’), associados a performance no ‘e-learning’, também não se mostraram captadores de maiores sucessos. Por outro lado, empresas onde o contato tecnológico não seja uma componente diária, salvo raras exceções, têm uma taxa de sucesso ainda mais reduzida.

- Disponibilidade – Um elemento de destaque para o ‘e-learning’ continua a ser a flexibilidade de horários. Qualquer indivíduo pode aceder aos conteúdos que pretenda no intervalo de tempo que lhe for mais conveniente. É de todo pertinente, no entanto,

que conhecemos como um modelo de autoestudo se possa transformar em cenários de salas virtuais, para formação com a presença em tempo real de alunos e formadores. A maioria das plataformas conhecidas não usufrui na totalidade destas funcionalidades, mas decerto o caminho será por esta variante.

Qualquer solução de ‘e-learning’ deverá ser bem ponderada. Não deverá ser o fator custo o maior elemento para decisão, mas fatores como os que são subjacentes às seguintes perguntas: «Estamos preparados para o ‘e-learning’?»; «Temos conteúdos de qualidade e interativos que possamos usar para formar os nossos quadros?»; «Con-

Acreditamos em modelos de formação ‘e-learning’ que possam ter interatividade e participação em tempo real dos diversos intervenientes.

seguimos medir o ROI (‘return on investment’) e a motivação com o ‘e-learning?’; «Temos uma plataforma que nos permita formação síncrona, com vídeo e voz em tempo real?».

São estes tópicos que ao longo dos anos temos estudado na Actual Training. Acredita-

mos em modelos de formação ‘e-learning’ que possam ter interatividade e participação em tempo real dos diversos intervenientes. Quisemos chamar-lhes ‘v-learning’ (de «virtual Synchronous e-Learning»).

O ‘v-learning’ está a chegar? Acha que está preparado? ☺



ADONORRE PT

SABIA QUE QUANTO MENOS DINHEIRO HÁ PARA COMPRAR MAIS IMPORTANTE É SABER VENDER?

**FORMAÇÃO DE VENDAS** LOW COST

É intenso. É prático. É um dia.

Quando a crise se instala, o dinheiro desaparece. Ninguém tem confiança para comprar, apetite por transacionar, ou vontade de investir. Tudo fica paralisado pelo medo.

E como é que se dá a volta esta situação? Isso é o que lhe vamos explicar na Formação de Vendas Low Cost, um curso prático, intenso e diferente que o vai ensinar a fazer da nossa realidade uma oportunidade. Tudo a um preço low cost.

Mais informações em: [www.ideiasedesafios.com](http://www.ideiasedesafios.com) ou através do email: [contacto@ideiasedesafios.com](mailto:contacto@ideiasedesafios.com)

**IDEIAS & DESAFIOS**  
IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE

«HEARTONOMICS»

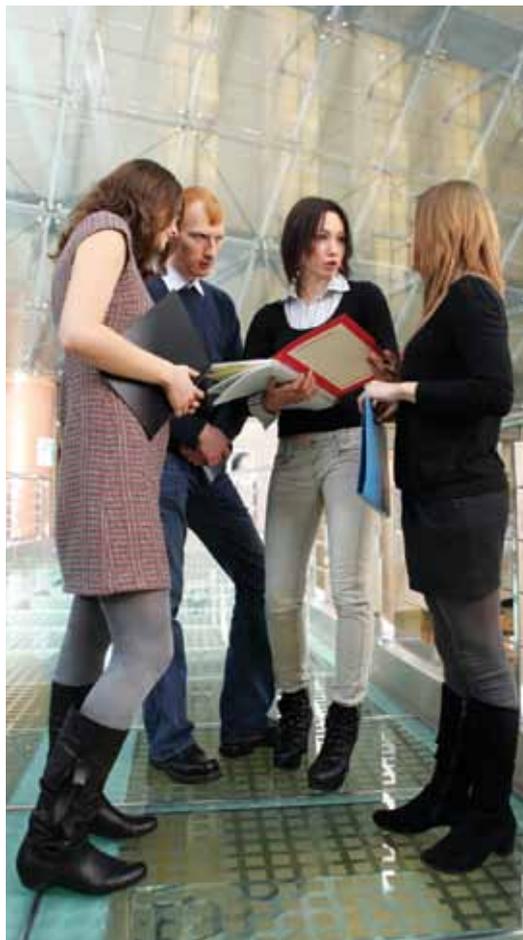
# Desenvolver negócios através das emoções

O desenvolvimento emocional de pessoas e o design de actividades focadas no valor emocional/ experiencial é um caminho para desenvolver negócios que pode ser considerado, no mínimo, disruptivo. Veja aqui como percorrê-lo?

**Texto:** Hugo Gonçalves

No auge da economia desenfreada, as organizações de quase todas as áreas de actividade regeram a sua actuação empresarial através da incorporação quase religiosa de palavras como objectivos, margens, dividendos, performance, optimização ou accionistas no seu dialecto. Todas estas palavras estão focadas em contextos como recursos, processos e sistemas, sendo que na maior parte dos casos o papel dos colaboradores era o de «alimentar» esses processos e sistemas, tendo ou não consciência sobre se estavam de facto alinhados com o propósito das organizações (propósito muitas vezes desconhecido por omissão ou inexistência); e não criavam o valor esperado perante os requisitos e as expectativas dos clientes.

As empresas mais visionárias (que para além de serem aquelas que conseguem ver mais longe são aquelas que páram para saber onde estão) começaram a questionar esta abordagem puramente científica e objectiva do lucro e seguiram um caminho que as levou a definir o seu ADN com palavras com um outro tipo de energia e sustentabilidade, como mudança contínua, ética e motivação (num registo mais enquadrado com a vertente humana da organização). Na maior parte destes casos, embora a estratégia de definição de propósito e existência da organização estivesse assente sobre pilares saudáveis, tal evolução não se desdobrou em cascata para as actividades, os processos, os sistemas de informação – para o terreno operacional do negócio – e para as próprias pessoas. Continuava assim o desalinhamento entre pessoas e negócios.



Hoje em dia, até mesmo em sectores de actividade mais tradicionais, as palavras propósito, emoções, felicidade e consciência começam a ser vistas não como um tabu mas sim como um caminho menos percorrido que leva a vantagens competitivas e ao lucro saudável, pois permitem aos colaboradores das empresas tornarem-se empreendedores nas suas próprias funções e 'designers' dos processos onde actuam e geram valor. Dirigidos e suportados por líderes que reconhecem na sua função o valor agregador do suporte às respectivas equipas, da inspiração (é muito diferente de motivação), contribuindo para que todo o capital crítico e humano esteja ao serviço da evolução contínua e de todos os 'stakeholders' de uma organização.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a abordagem «Heartonomics» – desenvolver negócios através do desenvolvimento emocional de pessoas e do 'design' de actividades focadas no valor emocional/ experiencial é um caminho, no mínimo, disruptivo. Mas como percorrer esse caminho?

A premissa desta abordagem é a seguinte: não podemos obter resultados diferentes utilizando as mesmas abordagens. E nesse sentido todas as valências



**Hugo Gonçalves** (hugo.integralelevision@gmail.com), 'partner' da Integralelevision, é 'executive coach' e consultor/ 'trainer' em Excelência de Pessoas e Negócios. Procura ajudar pessoas, equipas e organizações, segundo refere, «a encontrarem o seu propósito e o alinhamento e a transformarem o seu potencial em performance».

e todos os contextos relacionados com a gestão e a economia devem ser colocados em causa. Não porque esteja tudo mal, mas porque em algumas (ou várias) áreas podemos fazer melhor. Ou diferente. Posto isto, existem novas abordagens que podem ser utilizadas nos negócios e que apesar de poderem passar uma imagem mais 'soft', de menor sucesso ou assertividade, tocam e ressoam nas necessidades e nas expectativas dos clientes.

No limite é isso que importa, porque pessoas compram a pessoas e pessoas vendem a pessoas. Negócios hoje em dia é igual a ajudar as pessoas (serviços ou funcionalidades de produtos) ou a proporcionar

**Existem novas abordagens que podem ser utilizadas nos negócios e que apesar de poderem passar uma imagem mais 'soft', de menor sucesso ou assertividade, tocam e ressoam nas necessidades e nas expectativas dos clientes.**

experiências que levem a algum tipo de prazer, alegria ou realização pessoal.

Influenciado por vários autores, dos quais destaco Jim Collins, Daniel Pink, Ken Robinson e Robin Sharma, desenvolvi uma visão para a abordagem «Heartonomics», e que é definida pelos nove tópicos que apresento em anexo.

Quanto mais alinhados com os nossos próprios valores estivermos, quando mais sentirmos que, como indivíduos, trilhamos caminhos de realização e evolução através de relações e projectos, mais perto estaremos do equilíbrio e da felicidade individual, e também da sustentabilidade das organizações. É esse o propósito da abordagem «Heartonomics». ©

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

## ► Uma visão «Heartonomics» em nove pontos

- **Liderança** – A abordagem «Heartonomics» exige aos líderes um registo diferente. Trata-se de pessoas que encarnam, de forma simultânea, uma humildade pessoal e um forte desejo de evolução profissional (não significa exactamente mais dinheiro ou melhor posição). A expressão-chave aqui é atingir um constante progresso profissional (com os pés assentes na terra). O trabalho é um catalisador do seu crescimento. É um optimista impaciente e que interage com os mesmos valores e princípios com a equipa e os pares.

- **«Primeiro quem e depois o quê»** – Escolhendo as pessoas certas, abertas à mudança, resilientes perante os desafios e envolvidas no espírito de equipa e entreadjada (para além das competências técnicas) permite-nos estar preparados para qualquer tipo de negócio, projecto ou actividade. Por quê? Porque será muito mais fácil gerir a mudança, existirá menor necessidade de constante motivação (auto-empresendedores na sua função e auto-sustentáveis na sua inspiração) e podemos confiar que mesmo nas alturas de maior pressão estarão aptos a dar o seu melhor e a perspectivar crises e problemas como oportunidades.

- **Resiliência de aceitação** – De facto, e principalmente nos dias de hoje, é necessário uma mistura bastante cuidada de esperança e aceitação. Ou seja, manter a esperança de que vamos vencer, mesmo perante grandes dificuldades, mas ao mesmo tempo trabalhar sobre uma perspectiva real e crua da realidade que nos rodeia, por mais dura que ela seja. E aceitá-la. Basicamente, colocar em prática o Paradoxo de Stockdale.

- **Energia ADN** – O sucesso de uma organização está sempre ligado a um foco de energia, constituído pela sobreposição das áreas que nos apaixonam, daquilo em que podemos ser os melhores e de quais as actividades onde obtemos os melhores rendimentos. Descoberto esse ADN, a organização deve manter-se nesse registo, adaptando-se a qualquer alteração no seu ADN, devido a questões internas ou externas.

- **Organizações conceptuais** – Estamos a entrar numa era conceptual onde se valoriza o «lado direito do cérebro» (associado às emoções e aos sentidos) utilizando conceitos disruptivos e divergentes para novos produtos e serviços, identificando padrões e oportunidades e criando um 'mix' de beleza estética e funcionalidade. Este 'mix' deve estar alinhado com propósitos, valores e empatia organizacional das empresas.

- **Organizações «sinfónicas»** – Mais do que uma organização focada, devemos ter uma organização que funcione como uma sinfonia e onde as várias competências e 'skills' harmoniosamente criem os 'outputs' esperados pelos 'stakeholders'. A empatia deve estar presente, no 'design' dos produtos/ serviços, nos processos, na sua promoção e comercialização. O 'designer' deve ser empático com o cliente final e criar o equilíbrio entre estética e usabilidade, os processos devem ser 'user-friendly' para potenciar o capital humano e a comunicação empresarial não deve basear-se nos atributos dos produtos ou serviços mas no despertar de emoções e na validação da organização como parceiro e catalisador de bem-estar dos clientes finais.

- **«Play – alegria, brincar/ energia de inovação** – Embora se diga que os negócios são uma coisa muito séria, empresas como a Microsoft, a Google, a Zappos e outras possuem espaços lúdicos (para os colaboradores descansarem, relaxarem, reflectirem e, pasme-se, brincarem). Matraquilhos, consolas de jogos, espaços exteriores para prática de vários desportos, tudo isso está disponível com um simples intuito: estimular e manter os colaboradores num registo de alegria e bem-estar, de contacto com a sua «essência profissional»; criatividade/ talentos que, devidamente balizados, se vão reflectir na produtividade e na inovação.

- **Ganhos partilhados** – para além dos bens materiais, as empresas devem criar as condições para que os colaboradores sintam que a própria realização da actividade é por si só uma recompensa. Como se existisse também uma remuneração emocional/ desenvolvimento.

- **Propósito** – É o músculo da abordagem «Heartonomics». As organizações devem definir e consolidar o seu propósito com os colaboradores. A maior parte de nós prefere trabalhar num local com boa energia, onde as pessoas se respeitam, onde existem oportunidades de evolução, onde somos valorizados por algo bom que fazemos e somos ajudados a fazer melhor quando algo não corre bem. Trabalhar num local onde podemos dar o melhor de nós, sem que ninguém fique prejudicado: equilíbrio pessoal/ familiar/ profissional. Onde faça sentido estar. Onde percebemos o porquê de fazer o que fazemos.

Cursos ministrados pelo Trainer Manfred Förderer

Curso de **Certificação Internacional em Coaching**

26 Fev 2013 - Lisboa

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES  
Telefone 218 280 957 [www.bizpoint.pt](http://www.bizpoint.pt)  
[www.internationalicd.com](http://www.internationalicd.com)

**BizPoint**  
damos valor às pessoas

**IICD International**  
Institute of Coaching and Development



© DV

Diogo Vassalo, Advogado  
diogo.vassalo-135591@adv.ao.pt

## BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

### › Imagine só...

Imagine que com a sua família consome de alimentação cerca de 400 euros por mês, ou que gasta cerca de 700 nas escolas privadas dos seus filhos, ou que gasta de gasolina em transportes cerca de 200. Aceitava que a sua empresa reduzisse o seu salário nesses montantes se, em troca, lhe dessem esses mesmos montantes num título que permitisse gastar com essas necessidades, sem pagar IRS ou Segurança Social sobre esse título?

Por outras palavras, aceitaria trocar o salário por títulos, mas ganhando dinheiro por não pagar impostos sobre o título?

Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa gaiola e, no meio desta, uma escada com bananas em cima. Cada vez que um dos macacos começava a subir a

que tentasse subir as escadas, apesar de nunca nenhum deles as ter tentado subir ou ter recebido qualquer banho de água gelada. O padrão de comportamento seguido formou um paradigma.

Na Europa subsiste o paradigma de todos querermos preservar o Estado Social. É possível manter o nosso paradigma social através da implementação de um sistema que consiste na titularização dos benefícios sociais. O facto de pagarmos os benefícios sociais por meio de títulos – sejam eles cheques, ‘e-vouchers’ ou cartões, e daí a expressão «titularização dos benefícios sociais» – permite ao Estado isentar estes pagamentos de IRS ou Segurança Social, porque desta forma o dinheiro gasto com estes benefícios será utilizado

**O facto de pagarmos os benefícios sociais por meio de títulos – sejam eles cheques, ‘e-vouchers’ ou cartões – permite ao Estado isentar estes pagamentos de IRS ou Segurança Social.**

escada, um dispositivo automático fazia jorrar água gelada sobre todos os macacos. Passado certo tempo, de cada vez que qualquer macaco tentava subir a escadas, os demais espancavam-no, evitando receber água gelada; mais nenhum macaco se atreveu a subir a escadas. Os cientistas substituíram um dos macacos e a primeira coisa que o novo macaco fez foi tentar subir a escada. Os outros impediram-no e espancaram-no. Após várias surras, o novo macaco desistiu de tentar subir as escadas, apesar de não saber por quê. Um segundo macaco foi substituído e aconteceu com o novo o que tinha acontecido com o anterior e até o anterior ajudou no espancamento. Um terceiro macaco foi substituído, e um quarto, e um quinto, e a todos os novos aconteceu o mesmo. Até que se chegou ao cúmulo de haver um grupo de macacos substituídos que surravam qualquer novo macaco

apenas nestes sectores. Assim, o Estado não só assegura os pilares do Estado Social Europeu como recupera o dinheiro gasto na isenção fiscal através do pagamento de bens e serviços públicos, ou privados, mas dentro do sistema, combatendo a evasão fiscal e a economia paralela. Os impactos sociais e económicos dos títulos traduzem-se a todos os níveis. Nas empresas, mais produtividade, porque trabalhadores com alimentação, transporte, educação/ formação e saúde garantidos produzem mais, melhorando o seu bem-estar social. Beneficiam ainda de isenção fiscal e contributiva, minoram o absentismo, investem em capital humano, na responsabilidade social, no controlo de custos/ orçamento e na garantia da correta alocação dos fundos. Quanto aos trabalhadores, para além do bem-estar social, aumentam o poder de compra em áreas de primeira necessidade,

com orçamento dedicado, fácil de utilizar, com acesso a vasta e competente rede de serviços e com liberdade de escolha na utilização. Já os prestadores de serviços, incrementam as vendas e fidelizam clientes, contribuindo para a formalização da economia. E o Estado consegue criar emprego ('increasing demand' – 'increasing supply') e converte economia informal em

formal, com aumento da receita fiscal, aumento das receitas por via da eficiência fiscal e crescimento económico, compensando o incentivo fiscal e aperfeiçoando a política social e a inclusão social. Imagine só que o Estado me ouve... ⑩

Os impactos sociais e económicos dos títulos traduzem-se a todos os níveis. Nas empresas, nos trabalhadores, nos prestadores de serviços, no Estado.

> Nota: artigo escrito a convite da Edenred Portugal.



EXECUTIVE COACHING • OUTPLACEMENT • CAREER MANAGEMENT

Apoiamos as organizações no seu desenvolvimento estratégico, estrutural e humano, num ambiente positivo, evolutivo e de constante mudança, tanto na transição interna como externa. 11 anos de apoio às organizações e às pessoas.

A RELAÇÃO QUE ESTABELECEMOS CONSIGO É A NOSSA MAIS VALIA

**powerrh**<sup>3</sup>  
with human touch

**arbora**  
Global Career Partners

[www.power-rh.com](http://www.power-rh.com)

R. Domingos Sequeira nº27 6ºB | 1350-119 LISBOA | [geral@power-rh.com](mailto:geral@power-rh.com)  
Telephone (+351) 213 874 034 | Fax (+351) 213 861 508

# Gestão do talento

QUE DESAFIOS COLOCA ÀS EMPRESAS?

É um tema tido como cada vez mais importante no meio empresarial: a gestão do talento. Procurámos conhecer como é feita essa gestão em empresas com realidades bastante diferentes e, sobretudo, perceber que desafios lhes coloca. Recolhemos também a opinião de especialistas que propõem soluções neste âmbito.

**Texto:** António Manuel Venda

Três empresas, de diferentes sectores e a atuarem em diferentes contextos: a SAP, fornecedor global de 'software' de gestão empresarial, de origem alemã; a Carris, uma empresa portuguesa de transportes, da esfera pública; e a norte-americana Ethicon Surgical Care, do Grupo Johnson & Johnson (J&J), cuja atividade tem a ver com produtos para cirurgia. Nos depoimentos que recolhemos, fala-se das abordagens à gestão do talento, de como é que essa gestão é integrada na estratégia de recursos humanos e até na estratégia a nível global e também de quais as práticas que mais se destacam.

► **Para cada colaborador, uma experiência de desenvolvimento e crescimento com impacto**

«A gestão do talento na SAP parte da crença de que temos o melhor talento do mercado e que todos os colaboradores, sem exceção, são realmente talentos.» A afirmação é de Rita Xavier, responsável de recursos humanos da SAP Portugal, que refere ser «fundamental



reconhecer os resultados obtidos por parte de todos os diferentes talentos e desenvolver as suas competências, o seu potencial e os objetivos futuros, no que diz respeito à sua carreira», isto «de forma a assegurar que se maximiza o potencial do talento». Para a SAP «é crucial compreender a experiência individual de cada colaborador, as suas capacidades e aspirações, para que, com o apoio do respetivo ‘manager’, ele possa beneficiar das muitas oportunidades que a empresa oferece e desenhar o seu plano de carreira», partilha a responsável. Rita Xavier faz no entanto notar que «é absolutamente relevante diferenciar dentro do talento quem tem potencial e para quê». Esta diferenciação, explica, «permite desenvolver abordagens de desenvolvimento mais focalizadas para todos os colaboradores».

As práticas mais relevantes da estratégia de gestão do talento que a SAP apresenta passam por quatro grandes etapas. A primeira é a de avaliar o potencial do colaborador, utilizando ferramentas que permitem identificar ‘skills’ únicos («Caliper», análise de ‘gaps’, ‘feedback’ 360 graus, etc). Segue-se o desenho do plano de carreira com a chefia, contemplando objetivos concretos e recursos de desenvolvimento, que permitem ajudar cada colaborador a alcançar o seu potencial (por exemplo, através de ‘coaching’ e ‘mentoring’). Depois, surge o desenvolvimento de competências com experiências relevantes (nomeadamente em projetos específicos ou projetos internacionais) e programas de desenvolvimento (‘assignments’ de seis meses noutras subsidiárias SAP, por exemplo). Finalmente, a última etapa, a do estabelecimento de ‘networking’ com aquilo que Rita Xavier denomina como «a comunidade de talento».

A responsável de recursos humanos em Portugal diz que na empresa acreditam que a gestão do talento «é uma peça instrumental na estratégia de recursos humanos», explicando que «ao reter e desenvolver o talento, a empresa assegura que tem os melhores, nas funções corretas e no estágio de desenvolvimento ajustado para suportar o crescimento». Por se tratar de «uma multinacional, com um elevado dinamismo e estruturas matriciais, o tema da gestão do talento é ainda mais desafiante», partilha Rita Xavier. A empresa assegura a existência de uma única abordagem ao talento em todas as subsidiárias, bem como um portefólio de ofertas de desenvolvimento consistente em todo o mundo. Mas, acima de tudo, frisa a responsável, «oferece a cada colaborador, independentemente do país em que vive, do departamento em que trabalha e do seu estágio de desenvolvimento, uma experiência de desenvolvimento e crescimento que, de facto, tenha impacto».

#### ► Perceber o potencial de cada um e reconhecer a mais-valia para a organização

Pedro Ramos, diretor de gestão de pessoas e capital humano da Carris – Transportes de Lisboa, aborda o tema da gestão do talento na empresa começando por assinalar o investimento feito recentemente na conceção, no desenvolvimento e na implementação de um modelo



Rita Xavier, da SAP Portugal, diz que a gestão do talento na empresa parte da crença de que «todos os colaboradores, sem exceção, são realmente talentos».



O facto de a Carris pertencer ao sector empresarial do Estado representa, segundo Pedro Ramos, «um desafio em termos de gestão do talento».

de gestão de desempenho, baseado em duas vertentes: a gestão por competências e a gestão por objetivos. Este modelo, explica, «foi concebido e desenvolvido internamente e consiste na operacionalização de uma gestão integrada do capital humano, aproximando continuamente aquilo que a organização espera de cada um dos colaboradores do que é o desempenho real». A empresa investe em planos estratégicos de desenvolvimento das suas pessoas (de notar que os tripulantes – motoristas e guarda-freios – representam mais de 70% do efetivo), e além disso «cria planos para os quadros, incentivando a transmissão de ‘know-how’ entre os mais seniores e os mais juniores», partilha Pedro Ramos.

OPINIÃO: MARIA MANUEL SEABRA DA COSTA<sup>(1)</sup>

## › Talento – o valor do capital humano



© MMSC

Muito se tem escrito sobre gestão de talento, quase sempre na perspectiva das organizações e nem sempre dando atenção à visão do indivíduo. Idealmente estas duas visões deverão estar alinhadas, mas a experiência mostra que nem sempre tal acontece.

Se no talento assenta a capacidade de alcançar resultados, a experiência tem ensinado que num contexto em permanente mudança este talento vai perdendo esta aptidão. Para assegurar resultados importa pois dar atenção ao seu reforço – pelo desenvolvimento –, contrariando a depreciação natural.

Este caminho de desenvolvimento, liderado sempre pelo próprio e nunca delegado, percorre-se em três níveis:

- Individual – Na relação do próprio com o que o rodeia, sendo capaz de se deixar interpelar pelo que vai contactando (vida pessoal, social e profissional) e de pensar e evoluir com o que vai conhecendo. Esta dimensão passa por ser capaz de assumir uma constante 'learning attitude'.

- Equipa – A forma como as equipas são geridas e lideradas influencia muito a exposição a contextos desafiantes (delegação, partilha de informação, constante 'feedback' construtivo, exigência), que permitem a cada pessoa encontrar espaço para aprender e evoluir. Cabe assim a cada um valorizar estes ambientes, escolhendo estas equipas como preferenciais sempre que tal é possível. Por outro lado, a atuação em equipa deve ter em atenção a reciprocidade de receber e de contribuir.

- Organização – A cultura de constante partilha e valorização da aprendizagem, o estilo de liderança ou, num registo mais formal, as políticas de avaliação de desempenho e de mobilidade são formas de as empresas gerirem talento. Numa decisão pessoal de gestão do talento deve-se estar atento a estes sinais e contribuir, quer pela forma de atuar, quer pela exigência na relação com a organização, para modelos potenciadores do talento.

A nossa experiência tem-nos permitido ajudar as organizações a gerirem o seu 'pipeline' de talento, sendo por isso muito focada na perspetiva global. Contudo, por menor alinhamento com a visão individual, as empresas sentem que faz sentido investir neste conjugado de visões – quer na definição de perfis de recrutamento, quer no incentivo à construção de uma gestão de carreira orientada pelo talento, quer pela comunicação clara e transparente com todos os colaboradores. Assim, acreditamos que esta conjugação é assegurada à partida, evolui com o tempo e mantém-se através de um ambiente de confiança.

A capacidade de cada um investir o seu capital humano de forma rentável depende do seu talento, pelo que a empregabilidade depende do talento. Em consequência, a forma como é possível cumprir as várias missões do trabalho (missão social – de realização – e missão económica – de nos sustentarmos através do resultado do nosso trabalho) depende da forma como gerimos o nosso talento. São assim razões mais do que suficientes para assumirmos a responsabilidade da gestão do nosso talento, quer pelas decisões de carreira que tomamos, quer pelo ambiente de rigor e exigência que valorizamos nos contextos onde trabalhamos. Se o talento está na base da riqueza, temos todos que ser detentores, mas também guardiães, desta riqueza.

<sup>(1)</sup>Maria Manuel Seabra da Costa é 'lead director' da PwC Human Capital Consulting Services

Segundo o responsável, «a gestão integrada de recursos humanos permite perceber o potencial de cada colaborador e reconhecer a mais-valia que oferece à organização», sendo que «através da análise das competências em que um colaborador se destaca é gerida a atribuição de novas tarefas e responsabilidades, bem como a mobilidade interna». O modelo da Carris, acrescenta Pedro Ramos, «assenta na definição de perfis de competências ideais, para todas as funções, e ainda na definição de objetivos adequados e ambiciosos». É assim que conseguem fazer «uma gestão contínua das pessoas, de uma forma estruturada e objetiva, alinhando permanentemente os esforços e as competências dos colaboradores com as orientações estratégicas e os objetivos da empresa».

Em termos de práticas para gerir, reter e desenvolver os talentos, Pedro Ramos destaca várias, logo ao nível do recrutamento e depois nos programas de formação. Dá exemplos: «Na formação inicial para o tráfego existe um envolvimento da organização ao nível superior, com a presença do administrador de pelouro no início e no fecho das sessões. Os diretores também fazem um enquadramento sobre a organização, o seu posicionamento no mercado e o que a empresa espera destes colaboradores recém-chegados em termos de desempenho. Para os tripulantes, há uma formação inicial de cerca de 200 horas.» A um outro nível, fala de «planos de imersão», com a integração de jovens de elevado potencial «feita com base na promoção de uma cultura de desenvolvimento de competências, meritocracia e mobilidade interna». Aí, «pretende-se promover o desenvolvimento, potenciando o talento, o que se traduz em desempenhos excecionais e numa mais-valia para a empresa».

Destaque ainda, entre muitas outras iniciativas, para dois programas: o «Programa Academia Carris» e o «Programa DRIVE». O primeiro foi realizado em 2011 e 2012, sendo dirigido aos quadros mais jovens e visando «desenvolver e potenciar o seu talento e uma liderança de excelência, através da disseminação de boas práticas de gestão, para além de ações formativas em inglês e 'workshops'», explica Pedro Ramos, acrescentando que o programa «introduziu o conceito de 'mentoring' na Carris, reforçando a relação e a passagem de 'know-how' entre os quadros mais experientes e os mais jovens». Já o «Programa DRIVE» tem a ver com o apoio e o desenvolvimento dos gestores de desempenho (chefias diretas), sendo que «sintetiza os princípios fundamentais da gestão de capital humano, desenvolver, reconhecer, influenciar, valorizar e energizar», explica, acrescentando: «Com este programa é possível identificar as necessidades de formação no terreno, devido a uma maior proximidade com os gestores de desempenho, o que se reflete num maior envolvimento da organização no desenvolvimento das ações de formação e de reconhecimento».

Pedro Ramos faz ainda notar que o facto de a Carris pertencer ao sector empresarial do Estado representa «um desafio em termos de gestão do talento». Desde logo, «pelos constrangimentos de ordem financeira e

pelas imposições legais em termos da passibilidade de atribuição de prémios pecuniários», assinala. Todavia, apesar destes condicionalismos, «a empresa não deixa, em caso algum, de reconhecer o mérito e de diferenciar e reforçar os melhores colaboradores». Um exemplo é o «Prémio Desempenho+», que o responsável diz ser «um reconhecimento dos desempenhos de excelência e que permite tratar de forma diferente o que é realmente diferente».

#### ► A capacidade dos líderes para o desenvolvimento de pessoas

O terceiro caso que apresentamos tem a ver com a Ethicon Surgical Care, a mais antiga empresa do sector de 'medical devices' do Grupo J&J. Rui Alves, 'human resources director', nos Estados Unidos, fala de uma abordagem à gestão do talento que é «integrada, não só na estratégia de 'human capital' mas também com o 'strategic plan', para determinada área de negócio». E acrescenta: «Entendemos que a organização tem de dotar os seus líderes com as ferramentas mais atuais e abrangentes para identificação e 'assessment' de talento, e as



Na Ethicon (Grupo Johnson & Johnson), há três linhas-chave que norteiam tudo o que é desenvolvido, «talento, competências e cultura», partilha Rui Alves.

© João André

JUNTOS POR UMA EUROPA EM CRESCIMENTO!

**SEMINÁRIO FINAL DE PROSPETIVA**

**15 FEVEREIRO 2013**  
**DAS 10 ÀS 13 HORAS**  
 ISCTE-IUL . AUDITÓRIO B203 NO EDIFÍCIO II

**A PARTICIPAÇÃO É GRATUITA**  
 mas está limitada à capacidade dos auditórios e a inscrição prévia.

**INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES**  
 APG/OPORTUNIDADE 2020  
 email [sara.santos@oportunidade2020.eu](mailto:sara.santos@oportunidade2020.eu)  
 Telefone 218 092 388

**INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**  
[www.oportunidade2020.eu](http://www.oportunidade2020.eu)  
<https://www.facebook.com/Oportunidade2020>  
[www.google+.com/oportunidade2020](http://www.google+.com/oportunidade2020)  
<https://twitter.com/Oportunidade2020>  
<http://www.youtube.com/user/Oportunidade2020/>

PARCEIROS DE DESENVOLVIMENTO

grace Empreend Ipt Instituto Politécnico de Viana do Castelo apdsj MPM MCMATEX CECOOP AEMTA IRLA LEMOS

PARCEIROS DE VALORIZAÇÃO

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR Coimbra - Portugal

Cloutis

OPINIÃO: ANA CRISTINA SILVA<sup>(2)</sup>

## ► Desafios da gestão de capital humano no actual contexto europeu



A crise da dívida soberana que assolou os mercados financeiros europeus desde finais de 2009 tem comprometido significativamente as perspectivas de crescimento da Europa. Esta crise resultou na quebra de confiança dos consumidores e dos negócios, tendo muitos governos adoptado medidas de austeridade para conter o elevado défice público e as dívidas existentes. Este contexto teve um grande impacto no emprego e na gestão de capital humano, estando a Europa a assistir a uma crise de desemprego sem precedentes em tempos mais recentes. A persistência de uma elevada taxa de desemprego é um facto particularmente perturbador, quanto mais se verifica que as

empresas europeias continuam a registar uma elevada escassez de competências necessárias. É um facto confirmado por um inquérito recentemente realizado pela Accenture a vários decisores de mercado, por toda a Europa.

Em resultado da nossa análise, três imperativos são especialmente críticos para gerir mais eficazmente a actual crise de emprego e competências, ajudando desta forma a posicionar a Europa para um crescimento futuro:

- Conhecer melhor as 'pools' de talento existentes – Compreender a diversidade de razões para os elevados níveis de desemprego e para os milhões de trabalhadores que não estão activamente à procura de emprego é a chave para conseguir maior valor do capital humano. Em muitos casos, existe uma necessidade de reorientar as competências dos trabalhadores para funções de futuro; outros são os casos em que existem pessoas com as competências necessárias mas em que as empresas têm dificuldades em encontrá-las ou em superar barreiras à sua admissão na força de trabalho. Ambos os casos requerem melhores métodos de recrutamento e selecção, fazendo uso da capacidade de ferramentas analíticas que permitam conhecer melhor o perfil dos desempregados, as suas características e desafios específicos e, desta forma, definir planos de acção mais customizados e alinhados com as reais necessidades de mercado.

- Promover a mobilidade de competências – Em particular através da aposta na rotatividade de funções na organização, para que o colaborador adquira uma maior diversidade de competências úteis em momentos de alterações no mercado ou reestruturações, do reconhecimento e certificação de competências entre fronteiras, da simplificação do processo de migração para e dentro da Europa.

- Alargar e aprofundar a colaboração entre os sectores privado, público e social – Através de estratégias como a construção de parcerias entre as empresas e instituições académicas, que permitam adequar as competências e as expectativas dos estudantes às necessidades de mercado, e a criação de parcerias 'business-to-business' focadas em competências, em que a passagem dos colaboradores por diferentes negócios permite alavancar competências e criar uma força de trabalho mais versátil.

O desafio sobre o capital humano vai exigir novas formas de pensar as questões laborais e a coragem de desafiar os pressupostos existentes e a sabedoria convencional. Esta é uma oportunidade para as empresas europeias impulsionarem o crescimento económico através do desenvolvimento de uma força de trabalho mais qualificada.

<sup>(2)</sup>Ana Cristina Silva é 'managing director' da Accenture, responsável pela área de Talent & Organization em Portugal

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

diferentes regiões com programas de desenvolvimento coerentes, necessários e focados nas competências a desenvolver. Porém, o colaborador ocupa também um lugar determinante no seu próprio processo de 'talent management', definindo claramente os seus objetivos e as fases de desenvolvimento profissional».

Em transição para novas funções no grupo, Rui Alves refere ainda sobre a experiência da Ethicon: «Os nossos planos estratégicos de 'human capital' respondem às necessidades das áreas de negócio e das regiões para uma determinada fase de desenvolvimento e um determinado momento do negócio. Os objetivos de 'talent management' integram essa mesma estratégia de 'human capital', determinando que tipo de colaboradores pretendemos, em que áreas, quando, com que 'skills', que 'gaps' existem e como serão esses 'gaps' ultrapassados. Isto através do nosso processo de OTR ['organization and talent review'], o principal processo de 'talent management' da organização. Os nossos líderes ocupam um lugar essencial no ciclo de 'talent management', determinado pelos 'J&J Leadership Imperatives', que mais não são do que o referencial de atitudes de liderança esperada pela organização – 'credo', 'lead', 'shape', 'deliver' e 'connect'».

Em termos de práticas, Rui Alves destaca o facto de atuarem segundo três linhas-chave que norteiam tudo o que desenvolvem na organização: «talento, competências e cultura». Explica: «Queremos atrair e reter o melhor talento, desenvolver as suas competências em permanência e gerir eficazmente as diferentes culturas dos colaboradores, para além de adequar a nossa própria cultura aos diferentes mercados em que operamos. E temos obviamente ações e objetivos específicos para cada uma destas linhas, os responsáveis pela sua implementação bem definidos e os critérios de avaliação para o desempenho na sua execução. Somos avaliados pelo sucesso de cada uma dessas ações e pelos seus resultados.»

Estando fora de Portugal, mesmo assim o responsável afirma que «não existe grande diferença, uma vez que as práticas e os processos são aplicáveis em qualquer país ou região do globo». Ou seja, onde estão presentes têm «líderes e colaboradores, e talento para gerir e desenvolver». Rui Alves partilha ainda que tem sido feito muito trabalho no desenvolvimento e na retenção dos líderes e dos colaboradores, «nomeadamente através de inúmeros programas de formação, de gestão e liderança, em parceria com universidades de referência». O mesmo tem acontecido na rotação e na expatriação de colaboradores entre países, sectores e áreas de negócio. «Somos avaliados relativamente à riqueza, ao equilíbrio e à diversidade do nosso 'talent pipeline', nomeadamente quanto à riqueza do seu potencial», assinala, sintetizando em seguida que «o mais relevante tem sido a constante formação e avaliação dos líderes quanto à sua capacidade de desenvolvimento de pessoas». Porque «desenvolver novos líderes é o seu principal legado para a organização». Ⓞ

13 Março - 18h

2.ª edição **MASTERS** capital humano

## Masters do Capital Humano

Premiamos as melhores práticas na gestão de RH!

13 e 14 MARÇO  
11h e 14h30

**Workshops**  
práticos e  
interactivos

Sessão de Encerramento

## Peça de Teatro



Surpreenda-se com uma caricatura bem humorada de diversas situações de gestão de pessoas

12.ª EDIÇÃO

# EXPO'RH

## 13 e 14 MARÇO 2013

CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

## Prémio Green Stand

A Expo RH preocupa-se com o meio ambiente e premia os stands **green**

13 MARÇO - 12H40

## Tribal Wisdom Liberte o ritmo que há em si!

Uma sessão interactiva de música e ritmo



# TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA

INOVAÇÃO, FLEXIBILIDADE, ADAPTAÇÃO E MELHOR DESEMPENHO

[www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)

Patrocinadores Platinum



**KELLY**  
SERVICES

Apoios



Media Partners



Organização



Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais



Filipe Grangeiro, Coordenador do Departamento de Programação da Artsoft marketing@artsoft.pt

## RH E NOVAS TECNOLOGIAS

### › Uma solução para a gestão do tempo dos colaboradores

Com as recentes alterações legislativas dos instrumentos de flexibilização do tempo de trabalho e a introdução do banco de horas (artigo 208 do Código do Trabalho), é importante lembrar aos empresários portugueses que a obrigatoriedade do registo dos tempos de trabalho mantém-se (artigo 202 do referido código). Estes registos necessitam de estar acessíveis pelo período legislado de cinco anos e são um auxiliar importante em caso de acusações de incumprimento; tudo condicionantes e requisitos que muitas vezes escapam à normal gestão das empresas, mas não a uma fiscalização. O incumprimento desta obrigação da entidade patronal – aplicável tanto a grandes como a pequenas empresas – resulta numa contra-ordenação grave, com coimas a variarem entre os 500 e os 10 mil euros consoante o volume de negócios.

presários portugueses, ao mesmo tempo colmatando as falhas encontradas no mercado. A aposta incidiu no desenvolvimento de ferramentas que facilitam a gestão de colaboradores e permitem a extração de informação relevante, centralizada e auxiliar da tomada de decisão por parte dos gestores. Contempla, por exemplo, a gestão de férias, banco de horas e escalas, entre outras funcionalidades.

Uma das mais inovadoras funcionalidades é a gestão de escalas, de grande utilidade para empresas que necessitam de gerir um elevado número de colaboradores em diferentes horários. Esta funcionalidade está suportada num motor de geração automática, baseado num algoritmo de inteligência artificial, capaz de otimizar escalas de trabalho que obedecem às regras e preferências definidas pelo utilizador, e às exigências do Código do

**Apesar das recentes alterações legislativas dos instrumentos de flexibilização do tempo de trabalho e da introdução do banco de horas, a obrigatoriedade do registo dos tempos de trabalho mantém-se.**

No quadro das empresas portuguesas, muitas ainda demonstram dificuldades em efetuar uma correta gestão dos seus colaboradores. O elevado tempo alocado a tarefas administrativas, os erros na introdução manual de dados, a fraca qualidade de informação sobre a assiduidade dos funcionários e até a baixa motivação dos mesmos são alguns dos problemas encontrados. Por outro lado, as aplicações de gestão de assiduidades nem sempre respondem às necessidades das empresas, nem acompanham integralmente todos os requisitos legais.

Ao desenvolver a sua solução de gestão de assiduidades, a Artsoft preocupou-se em identificar as necessidades dos em-

Trabalho (contratos coletivos e da própria empresa, limites da duração média do trabalho semanal, descanso obrigatório entre jornadas, etc). Estas tarefas complexas efetuadas manualmente exigiriam vários dias de trabalho, mesmo sendo executadas por colaboradores experientes.

Em suma, trata-se de uma solução desenhada para a automatização de tarefas, o registo completo de dados e a extração rápida de informação relevante. O objetivo passa ainda por uma redução indireta do próprio absentismo e dos processos administrativos, permitindo diminuir significativamente os custos e aumentar a produtividade, o empenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores. ©

## SALA 1

CASO PRÁTICO MESA REDONDA

PAINEL DE ESPECIALISTAS

## SALA 1



9h00 Recepção dos assistentes

9h05 Sessão de abertura | Raquel Rebelo – Country Manager – IFE

## BASES FUNDAMENTAIS PARA A GESTÃO DOS RH

9h10 Como aumentar o desenvolvimento organizacional? Que estratégias de planeamento de RH estão ligadas a um crescimento sustentado?

**Moderadora:** Margarida Pinto Correia - Fundação Gil  
Beatriz Rubio – CEO – Remax  
Javier Valera – Director Geral – Baxter Portugal  
Maria Alexandra Pires – HR Director – Xerox Portugal

10h00 The new HRM: Human Resources + Marketing  
Todd Wheatland – VP Thought Leadership & Marketing – Kelly Services  
(Intervenção em inglês)

10h40 Pausa / visita área de exposição

11h20 Aceitar a mudança e aproveitá-la para melhorar e crescer. Como alterar a mentalidade dos colaboradores e ultrapassar resistências à mudança

## DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DO TALENTO

12h00 Como valorizar os RH da sua empresa e otimizar o seu orçamento de formação num contexto de crise económica?

Ana Filipa Pinto – Formação Comercial / Dir. de Vendas do Mercado Residencial - ZON

12h40 Tribal Wisdom | Liberte o ritmo que há em si!  
Dinamizado por Rit'Mundo.com  
Kula – Project Manager e Facilitador e Sofia Monteiro – Produtora e Coach

13h00 Pausa

14h10 Fomentar a criatividade e a aprendizagem no local de trabalho de forma a alcançar os objectivos de negócio  
Catarina Tendeiro – Directora Recursos Humanos – IKEA Portugal

14h50 A utilização do coaching para a criação de uma mudança nas atitudes e cultura da empresa  
Angela Gaehtgens – Coach – IFE  
Luis Morgadinho – Consultor – IFE

15h30 Pausa / visita área de exposição

16h00 Critérios para investir em desenvolvimento e aprendizagem. Como justificar os custos de aprendizagem e conseguir ter os recursos que necessita  
Luis Geada – Responsável de Formação e Desenvolvimento – Zurich

16h40 Novas abordagens, novas metodologias, novos desafios. Como inovar em formação?

**Moderadora:** Raquel Rebelo – Country Manager – IFE  
Mara João Figueiredo – HR Business Partner / Dir. Recursos Humanos – PT  
Rui Silva – Responsável Formação – REFER

17h30 Encerramento da conferência

## SALA 2

9h00 Recepção dos assistentes

9h10 Sessão de abertura | Raquel Rebelo – Country Manager – IFE

## COMO RECRUTAR, QUANDO REter E COMO PROMOVER A MOBILIDADE

9h15 Como planear os RH antecipando competências cruciais para responder às evoluções estratégicas e a mudanças no negócio?

**Moderador:** Luis Mota – HR Business Partner – Merck Sharp & Dohme  
André Alves – Coordenador de Área Recursos Humanos – Optimus  
Angela Botelho – Directora Recursos Humanos – Grupo Holan  
Francisco Pedro Balsemão – Dir. de Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos – Grupo Impresa  
João Ribeiro Santos – Dir. Recursos Humanos – Sheraton Algarve, A Luxury Collection Hotel

10h05 Recrutamento & employer branding – Desenvolver e controlar um processo de recrutamento  
Mara João Gomes – Responsável People & Culture – WeDo Technologies

10h45 Estabelecer políticas de integração e promoção do bem-estar dos colaboradores  
Sofia Silva – Human Resources Officer – Samsung Electrónica Portuguesa

11h25 Pausa / visita área de exposição

12h05 Construir hoje a organização de amanhã e trazer a inovação para a estratégia de gestão de talentos  
David Wood – Cornerstone OnDemand / Director of Alliances EMEA – ISQ  
(Intervenção em inglês)

12h45 Pausa

14h00 A exportação de talentos é um desafio. Como gerir os RH perante a expansão de negócios para outros países  
Jaime Sarmiento – Director Recursos Humanos – Grupo Pestana

14h40 A gestão de talentos e a sua relação com a utilização das redes sociais

15h20 Pausa / visita área de exposição

16h00 Como realizar um plano de sucessão fazendo retenção de talentos? Como motivar através da criação de oportunidades internas?

**Moderadora:** Patricia Valente – Human Resources Director – Alliance HealthCare  
Edgar Correia – Director Geral – Connecta  
Pedro Barbosa – Gestor de Recursos Humanos – Fruilact – Indústria Agro-Alimentar, S.A.  
Ricardo Peres – Director Recursos Humanos – Sociedade Central de Cervejas

16h50 Práticas de gestão de RH na Administração Pública. O que é diferente das privadas

17h30 Encerramento da conferência

18h00 Cerimónia de entrega **capital humano**Consulte o programa detalhado em [www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)

9h00 Recepção dos assistentes

## MUDANÇAS NA LEGISLAÇÃO LABORAL – IMPLICAÇÕES E CONSEQUÊNCIAS

9h10 A legislação laboral mudou em termos de indemnização por cessação de contrato de trabalho. Sabe o que se mantém da anterior legislação? E como articular as diferentes regras? O que temos de novo...  
Susana Afonso Costa – Sócia – CMS Rui Pena & Arnaut

09h50 Como reestruturar o quadro de pessoal utilizando o código do trabalho?  
Sandra Severino – Advogada – Pares Advogados

10h30 Impactos na remuneração em 2013 com as novas regras – uma visão prática  
Luisa Viegas – Directora de Serviços – Blanes

11h10 Pausa / visita área de exposição

## CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA FORTE E DE CONFIANÇA

11h50 Como incentivar o compromisso dos seus colaboradores? Que estratégias de gestão e organização privilegiam  
Fabrício Davaero – Especialista internacional em management e comunicação empresarial – Abilways

12h30 Qual o papel do engagement no desenvolvimento e crescimento das PME's?  
**Moderadora:** Anabela Chastre – Consultora – IFE

Jorge Carvalheira – Human Resources Manager – MiniSom  
Maria Emilia Aguiar – Directora Recursos Humanos – Gelpex  
Sara Azevedo – Directora de Recursos Humanos – Douro Azul  
Vitor Silva – Director Recursos Humanos – Hotéis Tiara Park

13h20 Pausa

14h40 Liderança vs Confiança – quando os valores de liderança permitem reforçar a confiança e melhorar o engagement

**Moderador:** Fernando Magalhães – Director Recursos Humanos – Vila Galé Hotéis  
Pedro Ramos – Direcção de Gestão de Pessoas e Capital Humano – Carris  
Susana Lira – Directora Recursos Humanos – Grupo Cerealis

**Liderança optimista – a felicidade como um factor competitivo e motivacional**

15h30 Como promover a felicidade no local de trabalho, criando equipas de trabalho mais felizes, que fazem mais com menos recursos  
Sergio Almeida – Orador motivacional e especialista em felicidade no trabalho

15h50 De que forma devem trabalhar os RH, para motivar as equipas de trabalho e promover ambientes organizacionais saudáveis  
Manuel Alçada – Management Consultant – Happy Work

16h10 O papel da responsabilidade social das empresas  
Jorge Filipe – Director Recursos Humanos – Auchan

16h30 Pausa / visita área de exposição

## SALA 2

9h00 Recepção dos assistentes

## MAIOR PRODUTIVIDADE E RENTABILIDADE COM MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA FORTE

9h15 Estratégias eficientes de remuneração – como se manter competitivo e motivar os colaboradores a atingirem os objectivos definidos?

**Moderadora:** Cristina Bernardo – DRH – Câmara Municipal Évora  
José Lourenço – Director Recursos Humanos – Prosegur  
Isabel Carvalho – Human Resources Manager – Linklaters LLP

10h05 Benefícios que permitem fazer mais com o mesmo  
Paulo Fradinho – Business Leader – Mercer Marsh Benefits

10h45 Pausa / visita área de exposição

11h25 A construção de uma política de proximidade. Como aumentar o desempenho e rentabilidade da empresa através do envolvimento estratégico de todos os colaboradores

12h05 De que forma a comunicação interna pode promover um maior engagement e aumentar os níveis de desempenho

12h45 Pausa

## CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DE ALTA PERFORMANCE

14h00 Como melhorar a motivação com orçamentos pequenos e restritos. Que acções desenvolver que não impliquem um grande investimento  
Sandra Rodrigues – HR Business Partner – TAP

14h40 Como preparar uma organização para uma mudança cultural  
Filipe Costa – Director Recursos Humanos – Chronopost

15h20 Pausa / visita área de exposição

15h50 Quais as formas de gestão de pessoas que permitem obter elevados níveis de serviço?

**Moderadora:** Sandra Costa – Directora Recursos Humanos – ACP  
Carla Casô – Human Resources Coordinator – Diageo Portugal  
Carlos Gonçalves – Director de Recursos Humanos – Continental Mabor  
Elsa Carvalho – Directora de Recursos Humanos – REN

16h40 Encerramento da conferência

## SESSÃO DE ENCERRAMENTO

17h00 "O drama da gestão dos recursos humanos"

Uma caricatura bem humorada de diversas situações frequentes no quotidiano da gestão de pessoas com impacto na construção da cultura organizacional.

Surpreendente  
Contribuição "artística" – Sandra Pinheiro – Inmatura e consultora de formação – IFE

CEGOC

# Meio século nos recursos humanos em Portugal

O dia 12 de dezembro de 2012 (12.12.12) marcou a passagem dos 50 anos da CEGOC, um aniversário que, pelo simbolismo que encerra, não é apenas mais um. O ano de 2013 tem várias iniciativas para assinalar meio século de atividade, sendo um exemplo bem recente o «Open day CEGOC», que decorreu a 30 de janeiro nas novas instalações da empresa, em Lisboa.



**Texto:** António Manuel Venda

Foi precisamente sobre o meio século de atividade da CEGOC que a «human» falou com Mário Ceitil e Ricardo Martins, ambos «managing partners» da empresa. As respostas às questões foram dadas em conjunto, através de «e-mail», daí não aparecer nos parágrafos seguintes a indicação de cada um dos nomes mas sim a referência a «responsáveis». Tanto Mário Ceitil como Ricardo Martins integram a Direção da CEGOC.

Uma das primeiras questões que colocámos teve a ver com o foco das comemorações, que coincide com a assinatura de uma nova marca do Grupo Cegos (grupo onde a CEGOC se integra e que teve origem em 1926, em França), marca essa corporizada na expressão «Beyond knowledge». Sob esta chancela, adiantam-nos os responsáveis, «a mensagem fundamental é a de que formar-se significa sobretudo integrar aprendizagens que suscitem novos modos de pensar e agir, significa abrir-se a novos horizontes, a novas fontes de motivação, a novos desafios, a novos contactos enriquecedores». Daí que o foco seja «apresentar um conjunto de modalidades de intervenção com base em tecnologias que se pretendem inovadoras, suscetíveis de gerar soluções de maior valor acrescentado, seja para os segmentos tradicionais em que a CEGOC opera, seja para novos mercados que até agora não faziam parte do «core», como o

sector da educação».

Se pensarmos na evolução da gestão de recursos humanos em Portugal, pode dizer-se que a CEGOC acaba por acompanhar essa evolução, desde os tempos em que a função começou verdadeiramente a aparecer nas nossas empresas. A propósito deste facto, os responsáveis frisam que «o modelo da CEGOC foi evoluindo de acordo com os diferentes contextos, procurando todavia manter alguns princípios de funcionamento que, numa análise diacrónica, constituem os seus principais eixos identitários». Esses eixos «resultam da existência de valores que, de alguma forma, sempre têm estado presentes nas diferentes fases da vida da empresa: rigor, idoneidade, profissionalismo, seriedade, inovação e, em certa medida, uma relativa sobriedade no tratamento da imagem». Assinalam ainda que «a empresa teve fases muito diferentes, passando por períodos tão conturbados como o 25 de Abril de 1974»; no entanto, «talvez uma das coisas que permita caracterizar o sentido da CEGOC e a sua linha de rumo é não fazer concessões a um certo tipo de modos excessivamente expeditos de ação que, a pretexto de serem eventualmente mais rápidos e menos dispendiosos, podem levar ao risco de negar os fundamentos dos instrumentos e dos propósitos

A CEGOC conta atualmente com cerca de meia centena de colaboradores efetivos e com um conjunto alargado de contribuintes regulares externos. Em 1962, a equipa fundadora não tinha mais do que cinco pessoas.

nas missões com os clientes».

A CEGOC é praticamente a única empresa que acompanhou a evolução da função Recursos Humanos em Portugal, senão mesmo a única. Os responsáveis entendem que não lhes compete fazer esse juízo, salientando que «se a empresa se mantém ao fim de 50 anos é porque o mercado e os clientes assim o determinaram e permitiram». No fundo, o que a CEGOC fez sempre foi «procurar antecipar e adaptar-se às novas tendências do mercado», e um exemplo tem a ver com o facto de ter sido «a primeira empresa em Portugal a realizar um projeto 'outdoor', em 1991, bem como um curso de assertividade, em 1982, numa altura em que essa metodologia e esse tema eram praticamente desconhecidos», salientam os responsáveis, para acrescentarem: «O mesmo aconteceu com outros modelos e outras metodologias. Isto não se deveu apenas à inventividade da equipa portuguesa, que beneficiou do facto de estar integrada num grupo internacional, líder europeu do mercado da formação profissional.»

A CEGOC «procurou sempre introduzir, em cada novo ano, elementos de regeneração genética, para usar uma expressão de Hamel e Prahalad [os gurus Gary Hamel e Coimbatore Krishnarao Prahalad], seja em termos de novos produtos, ou soluções, como gostamos de designar, seja através da renovação das equipas, seja ainda com parcerias com outras entidades», assinalam os responsáveis. Tudo tendo em vista que «trouxessem o aporte de inovação necessário para cumprir os objetivos da estratégia e, sobretudo, do propósito». Por exemplo, neste contexto, «fez-se e continua a fazer-se uma significativa aposta na multimodularidade das soluções formativas com recurso ao 'e-learning', ao 'b-learning' e agora ao 'mobile learning', e estabeleceu-se em 2000 uma parceria com a empresa norte-americana

FranklinCovey, o que tem permitido apresentar um portfólio de soluções completamente diferentes das linhas tradicionais no sector».

A CEGOC conta atualmente com cerca de meia centena de colaboradores efetivos e com um conjunto alargado de contribuintes regulares externos. Em 1962, a equipa fundadora não tinha mais do que cinco colaboradores, liderados pela pessoa que fundou a CEGOC em Portugal e que foi a sua diretora-geral após a morte prematura de Manuel Tavares da Silva, ocorrida em dezembro de 1982. «Marie-Françoise Andrade, uma franco-portuguesa a quem daqui prestamos uma sincera homenagem, para além de ter sido a fundadora da CEGOC foi sua diretora-geral de 1983 a 1993, ano a partir do qual a direção-geral passou para um diretório de quatro pessoas, três das quais já estão hoje aposentadas», partilham os responsáveis.

O balanço do projeto «é naturalmente positivo, uma vez que a empresa, que vive de fundos próprios e sem quaisquer apoios financeiros, nem sequer do Grupo Cegos, tem conseguido garantir a sustentabilidade ao longo de um meio século de grandes mudanças e turbulências sociais e económicas e de grandes transformações nas dinâmicas dos mercados». No entanto, em relação a este balanço há «uma atitude prudente» dos responsáveis, que partilham: «Estamos conscientes de que, como referiu o filósofo Sören Kierkegaard, 'se a vida só faz sentido se olharmos para trás, ela tem de ser vivida olhando para a frente'. E, neste momento, olhar para a frente é ter consciência de que precisamos de estar preparados para enfrentar os momentos provavelmente mais difíceis e duros da nossa história, se excetuarmos a crise ocorrida nos anos turbulentos de 1974, 75 e 76, na sequência das profundas mudanças estruturais ocorridas na sociedade portuguesa com o 25 de Abril de 1974.» »



► Mário Ceitil e Ricardo Martins são 'managing partners' da CEGOC

## ► Três tópicos

Deixamos ainda as respostas de Mário Ceitil e Ricardo Martins a três das questões colocadas: sobre as apostas para o futuro, a atividade internacional e a relação com o Grupo Cegos.

**Apostas para o futuro** – «A sigla 'Beyond Knowledge' está associada a desenvolver soluções de intervenção que favoreçam uma cada vez mais integral e expandida transferência das aprendizagens para a vida prática, fazendo aumentar o valor acrescentado dos investimentos financeiros. Neste contexto, uma das áreas em que apostamos é nas modalidades mais descentralizadas de aprendizagem, com recurso a tecnologias de informação e comunicação ('e-learning', 'b-learning', 'mobile learning'). Por outro lado, e para fazer face à possível saturação progressiva de alguns dos nossos mercados tradicionais, temos uma orientação estratégica para novos mercados, particularmente em algumas ofertas da FranklinCovey para a área de educação. Perspetivamos ainda desenvolver outras ofertas, por exemplo nas tecnologias de informação e dos sistemas integrados de gestão da formação, bem como nas soluções de assessoria para potenciar o crescimento de empresas familiares ou de média dimensão, nas línguas e noutras ofertas que ajudem quadros a trabalhar melhor em contexto internacional. Também preparamos algumas destas ofertas numa base B2C ['business to consumer'], que até agora não têm feito parte do portfólio de soluções apresentadas pela CEGOC. Para concretizar estas ofertas, prevemos a realização de parcerias com entidades especializadas, que possam trazer o 'apport' de experiência e de qualidade em alinhamento com as nossas orientações estratégicas.»

**Mercado internacional** – «A CEGOC tem uma longa história e um portfólio muito rico de experiências nos mercados internacionais. A nossa colaboração regular com entidades

angolanas, por exemplo, data da década de 1980; em Cabo Verde, as primeiras intervenções foram realizadas em 1995; e nessa década iniciámos também uma colaboração, menos regular e sistemática, com Moçambique. A colaboração tem sido sempre realizada na base de contactos diretos com os clientes, sem a CEGOC ter tido filiais instaladas nos territórios. Esta situação começou a alterar-se em 2012, quando abrimos uma representação em Moçambique. Temos estado em conversações no sentido de encontrar os parceiros adequados para intensificar a nossa ação nos emergentes mercados africanos. No ano de 2012, intensificámos também a nossa ação no Brasil, país onde o Grupo Cegos tem vindo a apostar nos últimos dois anos.»

**Grupo Cegos** – «O Grupo Cegos tem-se caracterizado por uma perspetiva estratégica de grande descentralização e de grande autonomia de gestão e financeira em relação às filiais. A mesma coisa acontece, aliás, com o Grupo FranklinCovey, ao qual a CEGOC está associada em Portugal. Por esse facto, tem sido sempre possível capitalizar, em certa medida, o melhor de dois mundos, ou seja, aproveitar o riquíssimo manancial de experiência, conexão e desenvolvimento de produtos (tanto a Cegos como a FranklinCovey são máquinas poderosíssimas de produção de conteúdos) e, ao mesmo tempo, adaptá-los à realidade portuguesa, de modo a garantir o efeito de glocalização que faz incrementar o realismo e a focalização das nossas ofertas. Honramos e celebramos, assim, a universalidade dos grupos a que pertencemos, e ao mesmo tempo agimos na particularidade das condições concretas do nosso país, no sentido de fazer aumentar o efetivo potencial das intervenções. Procuramos assim ser realisticamente visionários e fazer grandes voos, mas de proximidade. É este o entendimento que temos da nossa sigla 'ter o golpe de asa para ir mais além'.»

EM SÍNTESE

**1 > Interprev de novo «PME Excelência»**

A Interprev recebeu pelo segundo ano consecutivo o estatuto «PME Excelência», atribuído pelo IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Concedido a pouco mais de 1.200 pequenas e médias empresas de diversos sectores, o estatuto desafia o mérito destas organizações pelos melhores desempenhos financeiros e de gestão. Pedro Soares (na foto), diretor-geral da Interprev, diz que a «renovação do estatuto reflete o esforço feito na criação de riqueza e emprego no país e a aposta em manter elevados padrões competitivos num contexto particularmente exigente».



1

**Workshop de gestão RH**

A 21 de fevereiro, em Lisboa, a People and Skills promove um ‘workshop’ de três horas sobre gestão de recursos humanos. Terá como formadora uma profissional com mais de 20 anos de experiência na área, como gestora e consultora.



2

**Source of Knowledge a crescer**

A Source of Knowledge fechou 2012 com um balanço positivo, apresentando um crescimento de 56%. A empresa realizou cerca de 190 ações, com mais de 3.700 horas de monitoria de formadores, estando em destaque as tecnologias de informação (TI). Nas áreas não tecnológicas, o maior número de formadores colocados em clientes foi em estratégia e gestão empresarial e línguas estrangeiras.



3

**2 > Primeiro trimestre na eiC Formação**

A programação de cursos da eiC Formação para o primeiro trimestre do ano está já definida. Os vários cursos, a realizar em Lisboa e em dois casos em Lisboa e Porto, são os seguintes: «Auditor Coordenador ISO 9001:2008 IRCA» (Lisboa 18 a 22 de fevereiro; Porto, 18 a 22 de março); «ISO 21500 – Guide to Project Management» (Lisboa, 19 a 21 de fevereiro); «ISO 31000 – Gestão de Risco» (Lisboa, 27 de fevereiro); «Implementação de Sistema de Gestão Ambiental» (Lisboa, 28 de fevereiro a um de março); «Auditorias Internas e Sistemas de Gestão da Qualidade» (Lisboa, quatro a 19 de março) e «Implementação de Sistemas de I&D» (Lisboa, 19 e 20 de março).



4

**3 > Eventos «Oportunidade 2020»**

No âmbito do projeto «Oportunidade 2020», vão de-

correr em fevereiro diversos eventos, um pouco por todo o país. A agenda é a seguinte: dia quatro, Lisboa (ISEG), «Gestão do Conhecimento» (org. Fórmula do Talento); dia seis, Lisboa (CECOA), tema a indicar (org. Global Estratégias); dia sete, São João da Madeira, «Aprendizagem Sustentada em Tecnologia» (org. CLA de São João da Madeira); dia sete, Porto, tema a indicar (org. Modatex e AEP); dia oito, Leça da Palmeira, «Empresas Sociais: Enquadramento, Modelos e Impactos na Sustentabilidade do Terceiro Sector» (org. AEP); dia 15, Lisboa, Seminário de prospetiva (org. APG e parceiros).

**Um curso da CH Academy**

A CH Academy promove enquadrado no «Programa de Formação de Especialização para Técnicos Oficiais de Contas» (TOC), de cinco a 26 de fevereiro, em Coimbra, o curso «Regras de Localização das Operações e Reembolso». Será sempre às terças e quintas-feiras, das 18H30 às 22H00.

**4 > Orçamento de Estado e gestão RH**

Para o dia sete de fevereiro, em Lisboa, o Let’sTalkGroup tem em agenda o ‘workshop’ «OE2013 – Implicações Gerais na GRH». Estará a cargo de Paulo Reis, consultor sénior e formador nas áreas de Gestão Administrativa de Pessoal, Gestão de Tempo, Processamento Salarial e Segurança Social, Gestão de Carreiras e Direito Laboral, entre outras.

**Formação para 2013, da Esumédica**

Já está a ser divulgado o plano de formação da Esumédica para este ano. Os cursos interempresas são: «Saúde e Segurança no Trabalho para Representante do Empregador»; «Curso Básico de Primeiros Socorros»; «Curso Avançado de Primeiros Socorros»; «Prevenção e Combate a Incêndio»; e «Ergonomia no Trabalho com Ecrãs». Realizam-se em Lisboa e no Porto, de fevereiro a novembro, com paragem em julho e agosto. Já os cursos intraempresas são: «Curso de Primeiros Socorros»; «Enquadramento Legal em SST»; «Noções Básicas de Higiene e Segurança»; «Risco de Exposição ao Ruído»; «Ergonomia no Trabalho com Ecrãs»; «Manuseamento de Produtos Químicos»; «Primeira Intervenção no Combate a Incêndio»; «Movimentação Manual de Cargas»; «Trabalhos de Manutenção Seguros»; «Introdução à Medicina do Trabalho»; «Segurança em Atmosferas Explosivas»; e «Utilização de EPIs (equipamentos de proteção individual)».

## 5 > Manfred Förderer de novo em Portugal

O International Institute of Coaching and Development (IICD), que é representado em Portugal pela BizPoint, vai realizar em Lisboa, a dois e três de fevereiro, um curso de 'coaching' com o 'trainer' Manfred Förderer (na foto), que regressa a Portugal. Neste curso, denominado «Coaching: Introdução e Inspiração», vai ser explicado aos participantes o significado do 'coaching', como funciona e como pode «ajudá-los a alcançarem mais facilmente os seus desejos e objetivos», assinala a organização. Esta formação possibilita aos participantes uma economia de 450 euros, caso frequentem também a «Certificação Internacional em Coaching», que decorrerá em Lisboa entre 26 de fevereiro e três de março.



5

## 6 > Multitempo mantém certificação

Foi anunciado pela Multitempo a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A empresa do Grupo RHmais foi submetida a uma auditoria de acompanhamento do seu SGQ pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação, no âmbito dos serviços de recrutamento e seleção, cedência e gestão de trabalhadores temporários. A auditoria decorreu em novembro passado, na sede da Multitempo, em Lisboa, e nas delegações de Lisboa, Maia e Barreiro.



6

## 7 > Novidades na Neves de Almeida

Para 2013, a Neves de Almeida HR Consulting aposta numa estratégia de crescimento e alargamento de serviços. Em janeiro integrou na sua estrutura a Palmon Search & Assessment e os respetivos quadros. E acaba de criar uma nova área de negócio: Speakers & Workshops. Os responsáveis da consultora procuram oferecer «um conceito inovador, associado ao lema 'Pessoas comuns, feitos incomuns'», assinalam. A tudo isto está associado um 'rebranding' e um novo 'site'.



7

## Fins-de-semana por formação

A B-Training, Consulting desenvolveu uma parceria com um turismo rural, a Casa Ti'Augusta, segundo a qual tem para oferecer dois fins-de-semana neste espaço situado em Proença-a-Nova. A inscrição num dos cursos da empresa, nos meses de janeiro e de fevereiro, pode proporcionar um 'voucher' para usufruir de um fim-de-semana na companhia de quem mais se gosta, caso a pessoa inscrita seja a décima quinta ou a trigésima quinta. Os resultados da iniciativa e os respetivos contemplados poderão depois ser conhecidos na página da empresa no «Facebook».



8

## 8 > SDO celebra 23 anos de atividade

A consultora portuguesa SDO celebrou em janeiro 23 anos de atividade. Segundo João Gonçalves, 'partner' fundador, a consultora tem «uma equipa heterogénea e experiente, com competências alinhadas com as melhores práticas internacionais». João Gonçalves Pereira, também 'partner' fundador, complementa: «Apresentamos um crescimento sistemático em número de clientes, volume de negócios, dimensão e expansão dos escritórios nos mercados africano e asiático. Em 2013, vamos estar em dois novos mercados e diversificar a oferta.» Na foto, o 'top management' da SDO Consultoria (João Gonçalves Pereira, Susana Carvalho, Sandra Lourenço, Isabel Marques e João Gonçalves).

## Catálogo de formação da Actual Training

Depois da recente certificação pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), a Actual Training está a apresentar o novo catálogo de cursos, para este primeiro semestre de 2013. É de assinalar que a empresa disponibiliza mais de 600 cursos, com grande enfoque na área Microsoft, tendo aí sido distinguida pela multinacional norte-americana como «Parceira do Ano», em ITIL (Information Technology Infrastructure Library), com a recente parceria Quint e na área de formação em gestão para executivos.

## GFI Software escolhe Meta4

Multinacional pioneira em soluções de TI para PME, a GFI Software, que tem escritórios nos Estados Unidos, no Reino Unido, na Austrália, na Áustria, em Malta, na Roménia, em Hong Kong e nas Filipinas, escolheu a solução «Global SaaS HR» da Meta4 para gerir os seus recursos humanos. A opção derivou do grande crescimento internacional registado nos últimos meses, que levou a GFI Software a sentir necessidade de uma solução global de recursos humanos que lhe permitisse dar resposta a questões estratégicas. Entre elas estão a informação organizada e de fácil acesso sobre os colaboradores, a capacidade de agilizar e automatizar processos e a gestão dos principais 'dossiers' de recursos humanos.

## Rebranding da Michael Page International

A Michael Page International anunciou o seu 'rebranding', assumindo um novo nome, PageGroup, e modernizando o aspeto das suas marcas-chave: Michael Page, Page Personnel e Page Executive. Apesar do 're-

branding', a estratégia permanece a mesma. Do ponto de vista de clientes e candidatos, o PageGroup retém as suas marcas-chave, Michael Page e Page Personnel, sem qualquer mudança operacional. As marcas operam no contexto da estrutura do PageGroup e foram atualizadas com uma mudança de estilo que as alinha intimamente com o novo 'branding' do grupo.

### 8 > Agenda SHL

Na agenda de formação da SHL Portugal, empresa liderada por Jorge Horta Alves (na foto), estão em destaque vários cursos, nomeadamente os seguintes, previstos para os meses de fevereiro e março: «Testes de Aptidões e Verify», 14 e 15 de fevereiro, Lisboa/ sete e oito de março, Porto; «Avaliação da Personalidade», 21 e 22 de fevereiro, Lisboa/ 21 e 22 de março, Porto; «Entrevista de Avaliação de Competências, sete e oito de fevereiro, Porto/ 11 e 12 de março, Lisboa.

### 9 > «The Leader in Me»

A CEGOC tem em curso um programa denominado «The Leader in Me», no âmbito da sua parceria com a FranklinCovey. Trata-se de um projeto educativo focalizado no desenvolvimento de atitudes proativas, pessoal e socialmente responsáveis e auto-empendedoras, nas crianças e nos jovens, no sentido de ajudá-los a descobrir o líder que existe dentro de cada um deles.

### Certificações em coaching na Alemanha

Estão agendadas para 2013 diversas certificações em 'coaching' da MORE Institut, a realizar na Alemanha. São as seguintes: «Certificação Internacional Business e Life Coach» (início a 19 de abril); «Certificação Internacional de Coaching Skills» (início a 19 de abril); «Certificação Internacional de Practitioner PNL – Programação Neurolinguística» (início a 16 de maio); e «Certificação Internacional de Master Executive e Life Coach» (início a cinco de julho). Trata-se de certificações da International Association of Coaching Institutes (ICI), seguindo a metodologia MORE.

### «Hays Global Skills Index»

Portugal não está a conseguir adequar o seu elevado número de desempregados às oportunidades de emprego disponíveis no mercado de trabalho, tendo uma das piores classificações a este nível quando comparado com outros 26 países. Esta é uma das conclusões de um relatório publicado pela Hays, empresa global de



8



9



10



11



12

recrutamento especializado. O documento, produzido em parceria com a Oxford Economics, denomina-se «Hays Global Skills Index 2012» e constitui um indicador inédito das dinâmicas de mercado e competências profissionais em 27 economias-chave em todo o mundo. Portugal apresenta uma das piores classificações (8,3) na desadequação entre as competências dos profissionais disponíveis e as ofertas de emprego atuais. No entanto, encontra-se sensivelmente a meio da tabela na sua avaliação global (5,3), conseguindo uma nota final mais positiva do que países como os Estados Unidos (6,4), a Suécia (6,1) e até mesmo a Alemanha (6,4).

### 10 > The Lisbon MBA com novo diretor executivo

Nuno Couceiro (na foto) é o novo diretor executivo do The Lisbon MBA. Na sua nova posição, será responsável por promover o crescimento deste MBA, a nível nacional e internacional, reafirmando-o como uma alternativa a nível global que possa continuar a atrair alunos de qualidade. O novo diretor executivo chega do Banco Santander, onde desempenhou desde 2001 diversas funções diretivas em Portugal, em Espanha e no Chile.

### 11 > «Career Move Day»

A Stanton Chase Portugal já completou um ano do seu projeto de responsabilidade social «Career Move Day». Este projeto, concebido no início de 2012, foi materializado num dia concreto (terceiras sextas-feiras de cada mês) em que os 'partners' e consultores da Stanton Chase Portugal estiveram disponíveis no seu escritório para realizar entrevistas gratuitas de aconselhamento e orientação de carreira a profissionais desempregados (foram apoiados 157 profissionais). O projeto prossegue nos mesmos moldes em 2013.

### 12 > Formação 2013 da Porto Business School

O novo portfólio de formação da Porto Business School apresenta todos os programas para executivos da escola previstos para 2013. Com seis novos cursos de curta e média duração, num universo de 30, e cinco novos seminários de alta direção, num total de 11, a Porto Business School mantém os seus 'best-sellers' e aposta em programas novos, que procuram responder às necessidades das empresas e dos executivos, tendo em conta a atual conjuntura económica.

Textos: MSA

## OPINIÃO

## ➤ O ano de todas as decisões

Portugal enfrenta em 2013 os maiores desafios políticos e sociais dos últimos 35 anos.

Em Abril, saber-se-á a taxa de execução orçamental do primeiro trimestre, bem como os resultados da sétima avaliação da 'troika'. A contracção da actividade económica, o enorme aumento de impostos e de preços, o aumento do desemprego, a diminuição dos apoios sociais e a consequente insatisfação social prenunciam um agravamento muito sério da situação global do país.

A Zona Euro confronta-se com uma recessão global. A União Europeia a 27 – através dos países que não fazem parte do euro – tem ajudado a disfarçar uma crise que não é só financeira, nem só económica, mas que radica em profundas contradições ditadas pela ausência de ideologias de desenvolvimento e pela mediocridade das políticas nacionais e europeias. Vivemos num país e num espaço político incapaz de formular ideias e projectos de futuro, hipotecado que está ao neo-liberalismo radical da economia de casino.

**A soberania nacional está a ser posta em causa, todos os dias, pela intromissão objectiva de entidades internacionais na vida dos portugueses.**

O discurso dos números sobrepõe-se ao discurso das ideias e a participação dos cidadãos na coisa pública está arredada pelos ditames de uma legitimidade democrática através do voto que a classe política entende como legitimadora de toda e qualquer acção política.



Luís Bento  
Consultor e Docente  
Universitário  
mywebpost@sapo.pt

O protesto começa a desinstitucionalizar-se, a vir para a rua, a ser tomado pela sociedade civil, configurando uma crise clara das instituições sociais e políticas.

A pobreza alastra e pelo país abrem todos os dias novas cantinas sociais para fornecerem alimentação às crianças e às famílias.

O Serviço Nacional de Saúde – tendencialmente gratuito – começa a ter custos insuportáveis para os mais pobres, que assim ficam desprovidos dos cuidados de saúde mais elementares.

A emigração sobe assustadoramente, com todos os dramas sociais e familiares que encerra.

As instituições políticas fundamentais – Presidente da República, Assembleia da República, Tribunal Constitucional – têm legitimado, pelo silêncio, pela indecisão ou por interesses políticos próprios, as políticas que vão sendo aplicadas no país.

A soberania nacional está a ser posta em causa, todos os dias, pela intromissão objectiva de entidades internacionais na vida dos portugueses. A explicação que tem sido dada – a de que devemos dinheiro aos credores – não pode ser acolhida, pois o que temos de respeitar é o pagamento do que devemos e não deixar que nos digam o que fazer para o conseguirmos.

Por tudo isto, 2013 será o ano de todas as decisões, pois Portugal não pode soçobrar. ®

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

# APCOACHING

Associação Portuguesa de Coaching

---

**Ncoaching - Um programa de Coaching na rádio**

todos os domingos das 11h às 12h na NFM

Ouçã em: directo [www.radio.nfm.pt](http://www.radio.nfm.pt)  
ou online [www.youtube.com/user/apcoaching](http://www.youtube.com/user/apcoaching)



Partners




---

[www.apcoaching.pt](http://www.apcoaching.pt)

 [www.facebook.com/apcoaching](http://www.facebook.com/apcoaching)

[geral@apcoaching.pt](mailto:geral@apcoaching.pt)

tel. 22 606 32 28

## IN LOCO

«ENCONTRO DE LÍDERES CONTINENTAL MABOR 2012»

## ➤ Chegar ao topo do mundo

Texto: Mário Sul de Andrade

Foi no passado mês de dezembro, a 21, na Universidade Lusíada em Famalicão. O «Encontro de Líderes 2012», da Continental Mabor, teve durante o período da tarde a dinamização da WeChange, através da realização de um jogo interativo e motivacional denominado «Escalada ao Topo do Mundo». Luís Costa, 'managing partner' da consultora, explica que neste jogo, «através da representação lúdica de uma escalada no Monte Everest, aborda-se a superação de limites e comportamentos como o trabalho em equipa, a liderança, a coesão, o planeamento ou a comunicação». O jogo resulta de uma parceria da WeChange com a Expansão, uma empresa brasileira de consultoria especializada em formação e desenvolvimento, sendo que a WeChange o disponibiliza ao mercado, como

agora aconteceu com a Continental Mabor.

Tendo em conta os objetivos traçados para evento, a escalada surgiu como «uma atividade que pretendia criar um espaço de reflexão em torno de competências e comportamentos que se assumem como críticos para a empresa e, ao mesmo tempo, constituir-se como um momento lúdico, descontraído e desafiante, contribuindo para a consolidação do espírito de equipa e para a mobilização da equipa de líderes em torno dos objetivos para 2013», explica Luís Costa, que acrescenta: «O 'feedback' recebido, quer dos participantes, quer da própria empresa, foi francamente positivo. Para além de conseguidos os objetivos de coesão, mobilização e galvanização, o jogo permitiu, através da tecnologia envolvida, resgatar as decisões tomadas pelas equipas, facilitando a realização de um 'debriefing' estruturado e centrado no desempenho que as equipas e a equipa global tiveram ao longo de todo o evento. Este processo torna o 'debriefing' e a reflexão em torno das competências mais robustos, contribuindo para um 'transfer' mais efetivo para a realidade da empresa.» ®

➤ Compromisso e paixão por vencer<sup>(1)</sup>

O «Encontro de Líderes 2012», realizado com todos os colaboradores da Continental Mabor que na sua atividade diária desempenham o papel de líder, representou um momento importante e consolidou a cultura de liderança e de alto desempenho existente. No final do dia, foram alcançados com sucesso os objetivos propostos: incrementar a cultura organizacional de liderança e de excelência da Continental Mabor; refletir em conjunto sobre os desafios futuros da Continental Mabor e do Grupo Continental; estimular e alinhar todos os líderes para um desempenho de excelência; e preparar a equipa para os desafios futuros da empresa.

A presença, a dedicação, o envolvimento e o compromisso dos 161 colaboradores envolvidos foi muito importante, um fator distintivo no caminho do sucesso. Juntos, contribuímos para um melhor futuro das nossas equipas e da Continental Mabor.

Este grupo bastante alargado de colaboradores teve ainda a oportunidade de experienciar um conjunto de comportamentos de liderança, sem sair de uma sala, subindo ao topo do Everest. A dinâmica apresentou-se numa fase inicial como algo desconhecido e ao mesmo tempo desafiante, mas introduziu um fator competitivo desde muito cedo, onde a confiança e a liberdade para agir que nos foi sendo transmitida através dos diferentes líderes obrigou ao recurso a um conjunto de competências, por vezes de forma individual, outras no coletivo, promovendo sempre o melhor e o mais rápido resultado.

Tudo isto encontramos no nosso dia-a-dia. Contudo, neste evento conseguimos juntar esforços, criar sinergias e utilizar o que temos de melhor, mantendo sempre elevados níveis de compromisso e paixão por vencer.

Alcançamos o topo do Everest. O sucesso é o resultado de um coletivo forte e alinhado.

<sup>(1)</sup> Depoimento de Carlos Gonçalves, diretor de recursos humanos da Continental Mabor (o Grupo Continental é um dos principais fornecedores mundiais da indústria automóvel, com amplo 'know-how' nas tecnologias de pneus e travões, controlo da dinâmica dos veículos, assim como de sistemas eletrónicos e de sensores; a unidade portuguesa situa-se em Lousado, Famalicão, e tem-se distinguido ao nível do grupo pelos excelentes índices de produtividade e qualidade).

## COACHING

## CRIAR VALOR E FAZER MELHOR

# Uma questão de atitude



© Fernando Pizarra

Maria da Saúde Inácio, Coordenadora do Dep. de Formação da AEP, Assoc. Empresarial de Portugal; msinacio@aepportugal.com

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

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

**Não há organizações permanentemente excelentes, nem pessoas com o seu potencial completamente explorado.**

Só as organizações que saibam aprender mais e mais depressa, que utilizem bem a experiência acumulada e que façam uma gestão eficaz das competências serão capazes de atingir os objetivos. Não há organizações permanentemente excelentes, nem pessoas com o seu potencial completamente explorado. Em qualquer dos casos, para manter uma posição competitiva o caminho parece simples: conhecer o potencial e orientar para resultados, sair da zona de conforto, focar em objetivos relevantes e passar à ação. Passar à ação para criar valor e fazer melhor, como uma atitude permanente, com empenho, comprometimento, motivação e competência. E se houver um processo que ajude a criar condições para que um indivíduo, um grupo ou uma organização possam encontrar as suas soluções para atingir os seus objetivos... Será isto 'coaching'? Então, criar valor e fazer melhor pode ser uma questão de atitude. ©

## AGENDA

- > Coaching Fundamentals**  
 02 fev e 16 mar, Lisboa/ 14 mar, Porto  
<http://www.portaldoser.com/>
- > Revisão da Qualidade da Função de Auditoria Interna**  
 05 fev, Lisboa  
<http://www.pwc.pt/pt/formacao/>
- > Curso de Certificação Internacional em Coaching**  
 08 a 12 fev e 22 a 24 fev, Porto  
<http://www.mindcoach.pt/>
- > Formação Pedagógica Inicial de Formadores – Modalidade B-Learning**  
 08 fev, Lisboa  
<http://www.b-training.pt/>
- > Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas**  
 13 fev, 08 abr, 05 jun, 12 ago, 07 out e 09 dez, Lisboa  
<http://peopleandskills.pt/>
- > Curso sobre Testes de Aptidões e Verify**  
 14 e 15 fev, Lisboa  
 07 e 08 mar, Porto  
<http://www.shl.pt/>
- > Seminário Final de Prospetiva – UE 2020**  
 15 fev, Lisboa  
<http://www.oportunidade2020.org/>
- > Curso ISO 21500 – Guide to Project Management**  
 19, 20 e 21 fev, Lisboa  
<http://www.eicformacao.pt/>
- > Implementar a Gestão por Competências na Organização**  
 20 fev, Lisboa  
<http://www.ptomasconsultores.pt/>
- > Curso sobre Avaliação da Personalidade**  
 21 e 22 fev, Lisboa  
 21 e 22 mar, Porto  
<http://www.shl.pt/>
- > Curso de Certificação Internacional em Coaching**  
 26 fev, Lisboa  
<http://www.bizpoint.pt/>
- > Redução de Custos Através da Lei Fiscal e Laboral**  
 27 fev, Lisboa  
<http://www.globalestrategias.pt/>
- > Expo' RH 2013**  
 13 e 14 mar, Estoril  
<http://www.exporh.ife.pt/>

## LEGISLAÇÃO

## › Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

## › Legislação portuguesa

**Portaria 399/2012**, «Diário da República» 235 – Série I, de cinco de dezembro de 2012, Ministério da Defesa Nacional Autoriza a Academia Militar a conferir o grau de mestre na especialidade «Liderança – Pessoas e Organizações».

**Portaria 408/2012**, «Diário da República» 242 – Série I, de 14 de dezembro de 2012, Ministério da Econ. e do Emprego Implementa as Medidas Passaporte Emprego Industrialização, Passaporte Emprego Inovação e Passaporte Emprego Internacionalização, e aprova o «Regulamento Específico Passaportes Emprego 3i».

**Portaria 417/2012**, «Diário da República» 245 – Série I, de 19 de dezembro de 2012, Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Aprova os estatutos do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social.

**Portaria 421/2012**, «Diário da República» 247 – Série I, de 21 de dezembro de 2012, Ministério das Finanças

Aprova os novos modelos de impressos a que se refere o número um do artigo 57 do Código do IRS (declaração a apresentar em 2013 relativa aos rendimentos de 2012).

**Decreto Legislativo Regional 39/2012/M**, «Diário da República» 247 – Série I, de 21 de dezembro de 2012, Região Autónoma da Madeira (Assembleia Legislativa)

Adapta à Região Autónoma da Madeira as alterações ao atual Código do Trabalho.

**Portaria 426-B/2012**, «Diário da República» 251 – Série I, de 28 de dezembro de 2012, Ministério das Finanças

Aprova os modelos das faturas-recibo para efeitos do disposto no artigo 115 do Código do IRS.

**Portaria 426-C/2012**, «Diário da República» 251 – Série I, de 28 de dezembro de 2012, Ministério das Finanças

Aprova a Declaração Mensal de Remunerações (AT) e as instruções de preenchimento, segundo a obrigação declarativa do artigo 119, número um, alíneas C e D (Cód. do IRS).

**Lei 66/2012**, «Diário da República» 252 – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Assembleia da República

Sexta alteração à Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro, quarta à Lei 59/2008, de 11 de setembro, segunda ao Decreto-lei 209/2009, de três de setembro, terceira ao Decreto-lei 259/98, de 18 de agosto, e décima ao Decreto-lei 100/99, de 31 de março (aplicação do regime dos feriados e do Estatuto do Trabalhador-Estudante, previstos no Código do Trabalho, aos trabalhadores de funções públicas; e revoga o Decreto-lei 335/77, de 13 de agosto, e o Decreto-lei 190/99, de cinco de junho).

**Portaria 429/2012**, «Diário da República» 252 – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social

Estabelece o fator de sustentabilidade a aplicar às pensões iniciadas em 2013.

## Comentário

O destaque vai naturalmente para a publicação das leis que aprovam o Orçamento do Estado e as Grandes Opções do Plano para 2013, com óbvias e relevantes implicações na gestão de recursos humanos nas organizações dos sectores público e privado. No domínio da legislação da União Europeia, merecem relevância as conclusões do Conselho Europeu de 26 de novembro de 2012, sobre o ensino e a formação no âmbito da Estratégia Europa 2020, no que diz respeito ao contributo da educação e da formação para a recuperação económica, o crescimento e o emprego.

**Portaria 432/2012**, «Diário da República» 252 – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Ministério da Economia e Emprego Cria a medida de apoio à contratação de trabalhadores por empresas ‘start-up’.

**Lei 66-A/2012**, «Diário da República» 252 Suplemento – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Assembleia da República Aprova as Grandes Opções do Plano para 2013.

**Lei 66-B/2012**, «Diário da República» 252 Suplemento – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Assembleia da República Orçamento do Estado para 2013.

**Portaria 432-A/2012**, «Diário da República» 252 Segundo Suplemento – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Ministérios das Finanças e da Solidariedade e da Segurança Social Atualiza para 2013 as pensões mínimas da Segurança Social e da Caixa Geral de Aposentações.

**Decreto-lei 266-D/2012**, «Diário da República» 252 Suplemento – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Minist. Saúde Primeira alteração ao Decreto-lei 176/2009 e ao Decreto-lei 177/2009, ambos de quatro de agosto, estabelecendo regras de organização do tempo de trabalho médico e de transição dos médicos já integrados na carreira especial para o regime de trabalho de 40 horas semanais e definindo as áreas de exercício profissional da carreira.

**Decreto Regulamentar 51-A/2012**, «Diário da República» 252 Suplemento – Série I, de 31 de dezembro de 2012, Ministério da Saúde

Identifica os níveis remuneratórios da tabela dos trabalhadores da carreira especial médica (relação jurídica de emprego público constituída por contrato de trabalho em funções públicas, de 40 horas semanais).

## › Legislação europeia

**Diretiva 2012/35/EU**, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de novembro de 2012

Altera a Diretiva 2008/106/CE relativa ao nível mínimo de formação dos marítimos. («Jornal Oficial da União Europeia» L 343, de 14 de dezembro de 2012)

**Conclusões** do Conselho de 26 de novembro de 2012

Sobre o ensino e a formação no âmbito da Estratégia Europa 2020 – contributo para a recuperação económica, o crescimento e o emprego. («Jornal Oficial da União Europeia» C 393, de 19 de dezembro de 2012)

**Comunicação** da Comissão, de 19 de dezembro de 2012

Notificação de títulos de formação – Diretiva 2005/36/CE, reconhecimento das qualificações profissionais, anexo V. («Jornal Oficial da União Europeia» C 396, de 21 de dezembro de 2012)

**Recomendação** do Conselho, de 20 dezembro de 2012

Validação da aprendizagem não formal e informal. («Jornal Oficial da União Europeia» L C 398, de 22 de dezembro de 2012)

LIVROS

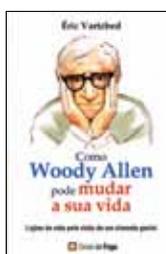


› Manual de Negociação

Tendo como objetivo fornecer competências que permitam obter sucesso a nível pessoal, familiar e social, este livro parte da ideia de que na origem da negociação está um conflito, abordando depois cinco tópicos que o autor, António Damasceno Correia, considera de extrema importância: nove condições essenciais para um adequado planeamento negocial; 10 fases de um processo de negociação; 22 táticas negociais a utilizar; negociação de cariz comercial, industrial e laboral; e resolução de conflitos sem recorrer ao sistema de justiça. Com inúmeros casos práticos, o livro dirige-se a todas as pessoas em geral mas especialmente a quem no seu dia-a-dia tem de lidar com aspetos negociais. Este é décimo livro de um professor universitário, advogado e gestor de recursos humanos que foi pioneiro em Portugal na obtenção dos graus de mestre em «Políticas e Gestão de Recursos Humanos» e doutor na mesma área. (Lidel)

› Como Woody Allen Pode Mudar a sua Vida

Lições de vida a partir da visão de um dos mais reputados cineastas das últimas décadas. Éric Vartzbed, um psicólogo e psicoterapeuta suíço, mostra de uma forma profunda mas acessível que, apesar de «caminhar como um prisioneiro deprimido pelos mesmos e eternos esquemas», Woody Allen «propõe uma autêntica visão da mudança, acompanhando-nos como um cúmplice caloroso, um guia, e permitindo-nos explorar alguns temas que partilha com a psicanálise», nomeadamente a angústia, a identidade, a mudança e o poder das palavras. (Sinais de Fogo)



› Gestão de Recursos Humanos de A a Z



Obra coordenada por Augusto Lobato Neves e Ricardo Fortes da Costa, é uma das mais completas publicadas em Portugal nesta área. Cada termo ou expressão tem desenvolvimento a cargo de um profissional de referência nos meios ligados à gestão das pessoas nas organizações. Para esclarecer todas as dúvidas sobre temas tão diferentes como capital intelectual, 'burnout', clima social, flexissegurança, Fundo Social Europeu, conflitos ou acolhimento e integração. (Editora RH)



**Gestão da Formação nas Organizações**, De José Casqueiro Cardim. Segunda edição de um livro eminente prático sobre o tema da formação profissional (Lidel) **Seja o Autor da sua Vida**, de Michelle Noel. Técnicas de programação neurolinguística (PNL) que o autor acredita são serem capazes de transformar sonhos em realidade (Nascente) **Humanus – Pessoas Iguais, Culturas Diferentes**, de Paulo Finuras. Com novos capítulos, uma segunda edição de um livro de referência no âmbito da gestão intercultural. (Sílabo) **O Princípio «KICS»**, de Ralph Whitestone e Raúl Peralba. Livro apresentado como «um antídoto para a miopia que trava a competitividade», explorando o conceito «KICS» («Keep It Competitive, Stupid»). (Sinais de Fogo)

Textos: Mário Sul de Andrade

SITES

› «Masters do Capital Humano 2013»



Iniciativa da IFE – International Faculty for Executives, os «Masters do Capital Humano» incluem quatro prémios na categoria «Empresas»

(«Melhor política de recrutamento e retenção de talentos»; «Melhor estratégia de monitorização e gestão de performance»; «Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional» e «Melhor política de integração e promoção do bem-estar») e dois na categoria «Pessoas» («Nova geração» e «Personalidade do ano»). O júri é composto por diretores de recursos humanos e personalidades reconhecidas no mercado. Os vencedores serão conhecidos no decorrer da «Expo'RH – Salão Profissional de Recursos Humanos», a 13 de março, no Centro de Congressos do Estoril. 'Site': [http:// www.mastersdocapitalhumano.ife.pt/](http://www.mastersdocapitalhumano.ife.pt/).

› Para criar novas mentalidades

Competitividade, inovação e cidadania são algumas das ideias que a Comissão Europeia, através do Centro de Informação Europeia



Jacques Delors (CIEJD), pretende debater com os portugueses. Uma das formas encontradas para o efeito foi concebida pela Novabase e chama-se «iDO». Trata-se de uma ação que visa contribuir para a criação de novas mentalidades promovendo uma participação mais ativa e informada no quotidiano da União Europeia através do uso da tecnologia. O 'site' desta ação está disponível em <http://www.ido.pt/>.

› Basilaris renova presença on-line



A Basilaris tem novos 'sites', quer em Portugal, quer em Angola (<http://www.basilaris.com/> e <http://www.basilaris-angola.com/>).

A consultora surgiu em 2003, como resultado da experiência acumulada de várias décadas de serviços prestados no desenvolvimento de recursos humanos. Congregaram-se assim as vontades para implantar em Portugal e em Angola uma organização vocacionada para o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos.

Texto: MSA

VISTO DE FORA – MADRID (ESPANHA)

# ➤ Pagar com um copo de leite

Os nossos governos continuam empenhados em construir a sociedade sobre o indivíduo mais do que sobre a dignidade da pessoa, em impor a cultura do mercado, em deixar o campo livre aos poderes financeiros e sobretudo à Alemanha, cujo único objetivo é aproveitar-se de nós. Esquecem que o nosso principal recurso são as pessoas e que deveriam promover o bem comum e a corresponsabilidade. Espanha e Portugal são dois países que, além do endividamento, das bolhas e da indisciplina fiscal, têm o problema de ser vítimas do governo e dos bancos alemães, que titularizam e revendem hipotecas tóxicas no mercado para recuperarem a sua dívida, tirando proveito dos rumores de terror financeiro que soltam sobre o sul. Tudo para fazerem disparar as taxas de juro, imporem privatizações de empresas rentáveis, provocarem a asfixia creditícia de muitas outras da esfera privada e assim apoderarem-se delas e sobretudo – o mais rentável – provocarem a fuga do dinheiro dos países para junto de si. São momentos de grande desesperança estes, com milhares de seres sem escrúpulos governando o mundo e milhões de cidadãos dos nossos países caídos no desemprego. Contamos apesar disso com o tesouro da solidariedade da rede familiar dos nossos povos, que além de cobrir as emergências domésticas ajuda a reafirmar a dignidade das pessoas.



Manuel González Oubel  
Psicólogo e Filósofo  
gonzalezoubel@yahoo.es

Uma rede que tem muito pouco que ver com um Estado demasiado controlador que trata de fazer dos cidadãos uns irresponsáveis e de converter a educação num «adoutrinamento», a saúde em ferramenta de controlo vital e a cultura em propaganda.

Em Espanha, com 47 milhões de habitantes, há a carga dos contribuintes cerca de meio milhão de sanguessugas dedicadas à política e mais de 300 mil parasitas sindicais dispensados dos seus trabalhos. Na Alemanha são 150 mil os políticos para uma população de 80 milhões.

E para que servem? Para continuarem com a destruição do país, reforçarem a loucura autonómica, darem alento aos nacionalismos radicais e ao independentismo, submeterem-se ao império dos terroristas, avassalar e confundir os papéis dos poderes públicos, permitirem a gestão dos corruptos e sobretudo, por culpa de tantos gastos desnecessários, impedirem o pagamento da educação, da investigação, da saúde, da cultura e da justiça de todos os cidadãos. É penoso ver em Espanha o presidente do governo, ministros e altos cargos dos principais partidos como reis da sua própria tropa fandanga, vê-los em vez de carregarem sobre as sanguessugas e os parasitas, e os respetivos feudos, a fazê-lo sobre uma população já tão massacrada com impostos e cortes. Vê-los deixando engordar os seus desavergonhados parentes e amigos em cargos e instituições desnecessárias ou em tribunais politizados ou venais e mantendo a mais absoluta impunidade – políticos, sindicalistas, grandes empresários e meios de comunicação afins.

É um triste panorama, diante de um povo desolado. A ganância e a sede de poder a qualquer preço, a impunidade, as regras inexistentes, falta de controlo da gestão de sindicatos continuamente subvencionados, os líderes sindicais «eternos» e autoproclamados representantes nem se sabe de quê nem de quem. Antes vinha primeiro o esforço e depois o prémio; agora é primeiro o prémio e depois, talvez, ou nunca, o esforço. Tenho listas intermináveis de gente de altos cargos que depois de tomar posse semeou a administração e empresas públicas de parentes e amigos, sempre com o denominador comum de uma ambição desmesurada.

Mas há muitas pessoas de bom coração entre nós. Refiro de novo a rede familiar e a infinidade de pessoas com virtudes heroicas. Resta-nos sempre a utopia de poder seguir caminhando e recordar a preciosa história do rapaz que vendia produtos de porta em porta para pagar os seus estudos. Um dia, sentindo muita fome, restavam-lhe apenas uns cên-



Na fatura estava escrito o seguinte:  
«Totalmente pago há muitos anos com um copo de leite.»  
Assinava o Dr. Howard Adwood Kelly.

timos nos bolsos. Não teve coragem para pedir comida na casa onde uma jovem encantadora lhe abriu a porta. Atreveu-se a pedir um copo de água, e a jovem estendeu-lhe um enorme copo de leite. Ele bebeu-o muito devagar, e no final perguntou à jovem quanto lhe devia.

– Não me debes nada – respondeu ela.

O rapaz agradeceu-lhe de todo o coração, sentindo-se ao deixar aquela casa mais firme na sua fé em Deus e no ser humano.

A jovem haveria de adoecer gravemente anos mais tarde, já mulher. Os médicos da localidade, consternados com a sua situação crítica, decidiram mandá-la para a cidade mais próxima, para ser vista por especialistas. Foi chamado o Dr. Howard Kelly, catedrático de ginecologia numa universidade, cirurgião e um dos fundadores do Johns Hopkins Hospital. Este, ao ouvir o nome da localidade da doente, sentiu que se lhe iluminavam os olhos. Foi vê-la e reconheceu-a imediatamente. Desde esse momento, empregou

**A utopia, que está no horizonte e sempre se afasta à medida que dela nos aproximamos, dá-nos uma enorme força, dá-nos a energia para continuarmos a caminhar.**

todo o seu talento e todo o seu esforço para ganhar a batalha contra a doença.

Ao dar-lhe alta meses mais tarde, o médico pediu à administração do hospital que lhe mandasse a conta do tratamento, que pagou de imediato. E escreveu algo na fatura que entregaram à mulher. Esta recebeu-a com enorme ansiedade – pensava em como teria que pagar os gastos da sua crítica doença durante o resto da vida –, mas uma anotação à margem chamou a sua atenção. Estava escrito o seguinte: «Totalmente pago há muitos anos com um copo de leite.» Assinava o Dr. Howard Adwood Kelly.

A utopia, que está no horizonte e sempre se afasta à medida que dela nos aproximamos, dá-nos uma enorme força, dá-nos a energia para continuarmos a caminhar. Todos os dias da nossa vida. @

Tradução do castelhano: AMV


FORMAÇÕES INTER - INTRA 2013

DIREITO LABORAL • RECURSOS HUMANOS






WWW.IFE.PT >>

AGORA TAMBÉM TEMOS FORMAÇÕES AGENDADAS PARA O PORTO

## PRÓXIMAS FORMAÇÕES

### MARÇO

<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px;">■ ALTERAÇÕES LABORAIS UP TO DATE <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 12 Mar</span></li> <li style="margin-bottom: 10px;">■ CESSAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 13 Mar</span></li> <li style="margin-bottom: 10px;">■ PROCESSAMENTO SALARIAL E SEGURANÇA SOCIAL <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 14 Mar</span></li> <li style="margin-bottom: 10px;">■ REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 18 Mar</span></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px;">■ OPTIMIZAÇÃO FISCAL DAS REMUNERAÇÕES <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 19 Mar</span></li> <li style="margin-bottom: 10px;">■ ASPECTOS LEGAIS DA SUBCONTRATAÇÃO DE TRABALHADORES <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 20 Mar</span></li> <li style="margin-bottom: 10px;">■ BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 21 Mar</span></li> <li style="margin-bottom: 10px;">■ EXCEL APLICADO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS <span style="font-size: 10px; color: #e91e63;">Lisboa e Porto: 25-26 Mar</span></li> </ul>
--	---


Consulte aqui os programas detalhados

Consulte toda a nossa oferta formativa na área de Direito Laboral e Recursos Humanos em [www.ife.pt](http://www.ife.pt)

**INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES**  
 Ana Gonçalves • tel: +351 21 00 33 892/800  
 e-mail: [inscricoes@ife.pt](mailto:inscricoes@ife.pt) • [www.ife.pt](http://www.ife.pt)

MEDIA PARTNERS



PORTAIS OFICIAIS



FORMAÇÕES ACREDITADAS POR



## GONÇALO SOUSA UVA

## › Uma agenda desportiva preenchida

**Texto:** Ana Leonor Martins

É licenciado em gestão de empresas, passou pela Sonae Distribuição e pela Jerónimo Martins, trabalhou como analista na banca de investimento e em 2001 decidiu lançar, com dois amigos, um negócio por conta própria: o «Destak», primeiro jornal gratuito em Portugal. Hoje é administrador da Goodlife. Trata-se de Gonçalo Sousa Uva.

O empreendedor conta que a Goodlife surgiu como «um negócio de oportunidade, em finais de 2009, com a compra de uma editora que produzia ‘discount books’». Sendo em paralelo sócios dos jornais gratuitos «Destak» e «Metro», aperceberam-se «da necessidade dos clientes de terem ferramentas promocionais relacionadas com descontos», partilha. «De uma editora de livros a ‘sites’ de descontos e clubes de fidelização, a evolução foi natural, sendo que a grande explosão da empresa se deu quando começou a vender ‘vouchers’ ao consumidor final através do ‘site’ [www.goodlife.pt](http://www.goodlife.pt).»

Gonçalo Sousa Uva garante que tem sido uma «uma excelente experiência». Conta já com uma equipa de cerca de 30 pessoas e com clientes de relevo como a Galp ou o Santander. «A concorrência nesta área é enorme, porque o modelo de negócio visto de fora parece muito atraente», reconhece o responsável. «Mas o enorme ‘expertise’ que entretanto ganhámos em ‘marketing on-line’, bases de dados e desenvolvimento de tecnologia própria permitem-nos encarar o futuro com enorme confiança. Somos uma empresa especialista em ‘social buying’ e focamos a nossa atividade em ‘performance marketing’ e em gerar vendas aos nossos parceiros, num modelo puro de ‘pay per sale’», esclarece.

O «Destak» também foi uma aposta ganha. Em 2004 entrou na estrutura da sociedade o Grupo Cofina, o «que permitiu financiar o crescimento da empresa», reconhece Gonçalo Sousa Uva. «Em 2004 passou a diário, com amplitude nacional em oito cidades; em 2006 foi lançado o «Destak Brasil», em São Paulo, estando atualmente também no Rio de Janeiro, em Brasília, em Campinas e em Recife; e em 2009 adquiriram o «Metro Portugal». Em 2010 ampliaram a área de negócio com a aquisição da agência de ‘marketing’ digital EMarketing Tailors.



© Goodlife



A família é para Gonçalo Sousa Uva «um pilar muito importante» para conseguir um ponto de equilíbrio com uma atividade profissional muito ativa. E adora fazer desporto: 'jogging', ténis, 'padel' e ainda futebol fazem parte da sua agenda desportiva semanal. Também adora ir ao Estádio de Alvalade assistir aos jogos do Sporting, «mesmo sabendo que não está na mó de cima». Cozinhar e inventar na cozinha é outro «hobby» que o preenche. «Tudo menos fazer sobremesas, que aí tenho menos paciência.»

› **Desporto** «Adoro fazer desporto, desde miúdo. Durante a minha adolescência joguei 'rugby' n' O Belenenses e a melhor lição que se tira deste desporto é a necessidade imperiosa de ter espírito de equipa. O ténis também teve a sua fase e reconheço que me deu espírito competitivo, por ser um desporto individual. Futebol com os amigos é obrigatório, embora hoje em dia a qualidade do jogo seja duvidosa, mas é sempre um bom momento de descontração. Desde há dois anos tenho ainda o bichinho do 'padel', que é um misto de ténis e 'squash' e que se joga a pares. É um jogo muito engraçado e que, quando bem jogado, se torna bastante exigente em termos cardiovasculares.»

› **Sporting** «Sempre fui do Sporting, não vou mudar. Adoro o clube e gostava que neste momento estivesse numa melhor situação. Sempre gostei por ser um clube diferente, que aposta na formação e que tem valores bem expressos nos seus atletas. O programa de ir ao estádio com amigos é excelente: tem



› Ir ao estádio ver os jogos do Sporting, jogar 'padel' e cozinhar são algumas das formas como Gonçalo Sousa Uva gosta de ocupar os seus tempos livres.

início na 'roulotte' do senhor Sousa para a bifana e, num dia de vitória, acaba com um jantar numa cervejaria. Durante duas horas, todos somos comentadores desportivos e treinadores ao mesmo tempo.»

› **Cozinhar** «Gosto de brincar na cozinha. Detesto fazer sobremesas, não tenho paciência; mas gosto de misturar sabores e testar algumas brincadeiras, que nem sempre correm bem. Já fiz um curso de cozinha japonesa, embora não lhe dê grande uso, mas hoje em dia diverte-me imenso tentar perceber como é feito um prato de que tenha gostado num restaurante e tentar, de forma ingénuo, replicá-lo. Não sou a pessoa mais arrumada a cozinhar e detesto ter de deixar a cozinha limpa no final.» ©

RESTAURANTE – BUBBLES VANITY FOOD &amp; BAR

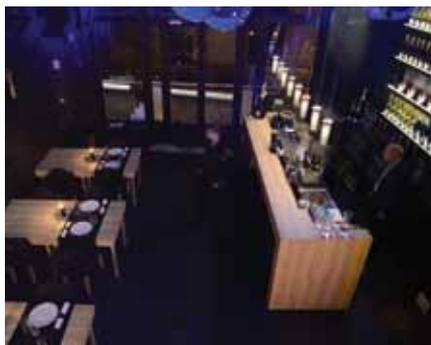
## Um novo conceito gastronómico e de diversão

Foi inaugurado no início deste ano na baixa do Porto e com ele trouxe um inovador conceito gastronómico; um conceito urbano, moderno e eclético, que junta comida, bebida e diversão. Chama-se Bubbles e pretende democratizar o consumo do 'champagne'.

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Filipe Braga

O Bubbles Vanity Food & Bar, novo projeto da BV Trading, empresa nacional que atua na área dos espumantes e frisantes, abriu portas em janeiro passado na baixa portuense, uma das zonas mais badaladas do momento na Invicta. Assumindo-se como um espaço gastronómico e de lazer inovador, que tem como inspiração as «borbulhas», do 'champagne', claro está, é composto por restaurante, DJ bar, jardim de inverno e o bar temático do icónico champagne Armand de Brignac.

Democratizar o consumo do 'champagne' é um dos seus objetivos, por isso oferece marcas exclusivas e diversificadas e também vários «cocktails» borbulhantes». No Bubbles todos poderão usufruir de uma ampla oferta de vinhos espumantes, frisantes e 'champagnes', que vão do 'mainstream' «Lambrusco», ideal para um público jovem, descontraído e 'trendy', até aos 'champagnes' mais exclusivos e 'premium' como o Armand de Brignac, para um cliente mais exigente e apreciador. Da carta de bebidas farão ainda parte diversos 'cocktails', que estarão a cargo do 'mixologist' de serviço. Todas as semanas estarão em destaque diferentes tipologias de 'champagne', promovendo novas experiências sensitivas. Nas palavras dos sócios Paulo e João Carlos Barros Vale, «o Bubbles foi pensado para todos os perfis de clientes, não sendo de todo elitista. O Porto merece um espaço destes, sem pretensões, apenas vocacionado para



novas experiências e com uma integração das 'bubbles' sem precedentes no país», garantem.

Até os «petiskus» e a «finger food», servidos durante o dia, e os menus de almoço e de jantar, são inspirados nas «borbulhas». O serviço de restauração é contínuo e está a cargo da dupla Sara & Hugo. Na carta dos primeiros encontra-se 'burrata', 'creme brullé' de 'fois gras', as tostas «joselito» e 'micro-hamburguers'. E há ainda um menu executivo para os almoços, já para jantares a aposta recai na cozinha de estilo contemporâneo.

E porque a diversão está intimamente ligada ao conceito do Bubbles – aberto de segunda a quinta-feira do meio-dia às duas da manhã, e sextas, sábados e vésperas de feriado até às quatro –, de quinta a sábado conta com um DJ residente, que privilegia as sonoridades 'chill out', 'lounge' e 'deep house' (nas horas mais tardias), passando durante o dia por 'sets' de 'jazz' e 'soul'. ©

<http://www.bv-bubbles.com/>



SUGESTÃO – EMBAIXADOR HOTEL

## Reconquistar Lisboa

O Embaixador Hotel, espaço hoteleiro fundado nos anos 50 no centro de Lisboa, foi remodelado. Objetivo: recuperar a antiga mística e reconquistar a capital, assumindo-se como a escolha ideal para um 'short city break'.

**Texto:** Irina Pedro **Fotos:** Ricardo Perna\_Embaixador Hotel

O Embaixador Hotel foi fundado na década de 50 do século passado, tendo durante muito tempo sido reconhecido pelos serviços de qualidade superior que oferecia aos seus hóspedes, tornando-se num dos mais icónicos hotéis da capital portuguesa. Associado durante anos à família Teodoro dos Santos Teles, passou por vários tipos de exploração e por diferentes fases, nem sempre fazendo jus ao seu historial.

Em 2009, a unidade hoteleira apresentava algum desgaste, o que levou a família a querer apostar novamente na sua gestão, de forma a recuperar a mística inicial e reconquistar o 'glamour' de outrora. A gestão do Embaixador Hotel passou então para as mãos da quarta geração da família, que tem trabalhado desde sempre no ramo. É hoje assegurada pelo administrador Manuel Madeira Teles, bisneto do fundador, José Teodoro dos Santos.

Para além do novo posicionamento, o atual Embaixador Hotel foi alvo de profundas obras de remodelação, apostando um conceito 'minimal-chic', com inúmeras tendências 'retro vintage', para uma breve estadia alternativa aos habituais hotéis lisboetas. Assume-se como a escolha ideal para um 'short city break', quer para lazer, quer para curtas estadias de negócios, apostando num 'target' mais jovem e cosmopolita e no segmento empresarial. «Prendemos destacar-nos da concorrência, apostando num conceito diferenciador, destinado a pessoas que procuram uma alternativa aos habituais hotéis citadinos», afirma Manuel Madeira Teles.

O novo 'design' e a decoração minimalista do

hotel não descuidam a qualidade dos materiais e do serviço oferecido, e as comodidades disponibilizadas são não mais do que aquelas de que uma curta estadia necessita: conforto, limpeza e serviços de telecomunicações gratuitos em toda a unidade (televisão por cabo e 'wi-fi'). Posiciona-se assim como um hotel de três estrelas 'premium'.

A transformação do Embaixador Hotel foi da responsabilidade da Filipa Lacerda Interiores, com um projeto de decoração que evoca claramente os anos 50, com muitos apontamentos da sua década de fundação, que contrastam com alguns pormenores de 'design' mais moderno e característicos da cidade de Lisboa.

O espaço irá ainda oferecer um terraço 'lounge', no topo do edifício – o 360º Lounge Bar –, com uma vista de 360 graus sobre a cidade e que promete ser o seu 'ex-libris'. Deverá ser inaugurado ainda no primeiro trimestre deste ano. ©

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



AUTOMÓVEL

## Sempre diferente

Quem teve ou tem um Golf sabe que existe sempre algo que o diferencia da concorrência. O desenho exterior não sofre grandes mutações, apenas evoluções. Já no resto, as novidades costumam ser assinaláveis.



**Texto:** Jorge Farromba

Exteriormente, o novo Golf aproxima-se do Polo e do Passat, quando poderia diferenciar-se mais. No entanto, a imagem que transparece é sempre a de um modelo robusto, dinâmico, espaçoso, mantendo um compromisso que lhe permite passar incólume ano após ano.

No interior, segue-se a linhagem VW, num 'tablier' idêntico aos irmãos de gama, simplista mas completo. Nos bons bancos que nos envolvem, percebemos que tudo encaixa na perfeição, e sobretudo percebe-se o motivo pelo qual o Golf tem uma legião de fãs. A qualidade de construção, o detalhe, os acabamentos, tudo acima da concorrência. O rigor das soluções encontradas chega a surpreender, e mesmo o auto-rádio (ou melhor, o 'infotainment') concentra rádio, CD, multimédia e o computador de bordo completo, com destaque para o ecrã sensível ao toque por aproximação. Sobressai ainda o bom espaço interior.

É também na estrada que se percebe as diferenças para a concorrência. Num modelo bastante confortável e silencioso (seja qual for a velocidade), sobressai a excelência do 'chassis' – embora com um motor de 105 cavalos (cv) não seja possível testar os limites. Aliás, o motor (1.6TDI, 105 cv) casa lindamente com a caixa DSG de dupla embraiagem e sete velocidades, que permite explorar a pouca cavalagem do modelo.

Em resumo, trata-se de um modelo que continua a marcar um estilo próprio, mostrando qualidade e rigor de construção. Preços: começa nos 22 mil euros (1.2TSI) e depois sobe para 28 (1.4TSI, 140 cv); nos 'diesel', vai dos 26 mil (1.6, 105 cv) aos 38 (2.0, 150 cv). A unidade ensaiada fica pelos 30 mil. ©

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

► Nota: agradecemos à Soauto (<http://www.soauto.pt/>), na Expo, a cedência da viatura para a realização dos ensaios (1.6TDI DSG).

## LEITURAS



### «Os Maias», escolhidos por José Eduardo Agualusa

Uma edição de grande qualidade, da editora Clube do Autor, para a obra-prima de Eça de Queirós. «Os Maias» é a escolha de José Eduardo Agualusa para esta iniciativa da editora, que na mesma série já publicou obras como «A Ilha do Tesouro» ou «O Grande Gatsby». Agualusa escreve logo a abrir: «Sim – há livros que nos transformam. ‘Os Maias’ arrastou-me para a escrita. Tornei-me escritor por contágio, deslumbrado com a possibilidade de produzir luz e emoções através da combinação de determinadas ideias e palavras. Elegância e ironia. A precisão dos adjetivos. O vigor das metáforas. Foi assim que Eça me conquistou.»

### Verão de 1757, em Lisboa

Regresso de António Mega Ferreira, com um romance que acompanha a visita a Lisboa, no verão de 1757, do aventureiro Giacomo Casanova, que pouco antes se invadira de uma prisão em Veneza. «Em Cartas de Casanova, Lisboa 1757», editado pela Sextante, António Mega Ferreira mostra como em cerca de seis semanas Casanova faz os possíveis por entender os portugueses, não compreendendo como é possível que em Lisboa as pessoas se tenham acomodado a tanta desorganização. Por entre múltiplas aventuras, encontra tempo para escrever algumas cartas a importantes personagens da sua vida.

### No tempo do lápis azul

Uma iniciativa do jornal «Expresso», que no âmbito das comemorações dos seus 40 anos reedita uma obra de 2009, do jornalista José Pedro Castanheira. São três volumes, o primeiro saído a 19 de janeiro, que mostram a perversidade e a estupidez da censura nos primeiros tempos do jornal, que começou a ser publicado a seis de janeiro de 1973. Portugal estava então a pouco mais de um ano de se libertar do odioso regime do Estado Novo.

Textos: MSA

## TEATRO/ DANÇA

### O submundo do ser humano

Até dia 10 de fevereiro, está em cena no Teatro Nacional D. Maria II, em Lisboa, o espetáculo «Condomínio da Rua». Com texto de Nuno Santos Costa e encenação de João Mota, conta com a colaboração do professor de «Psiquiatria» Daniel Sampaio. A partir de improvisações, este texto original aborda os caminhos do submundo do ser humano, os seus segredos e dilemas, e traz a debate a questão da exclusão social, dos dramas pessoais daqueles que vivem na miséria ou dos sem-abrigo e excluídos e as suas implicações patológicas, familiares, culturais e sociais. Num movimento de introspeção, seis atores colocam em palco a questão da falta do afeto perdido desde a infância. Problematisa-se sobretudo o amor, a sua necessidade e as consequências da sua ausência, procurando-se demonstrar a complexidade da pobreza e da exclusão.



© Pedro Macedo, Framed Photos

### A paixão do tango

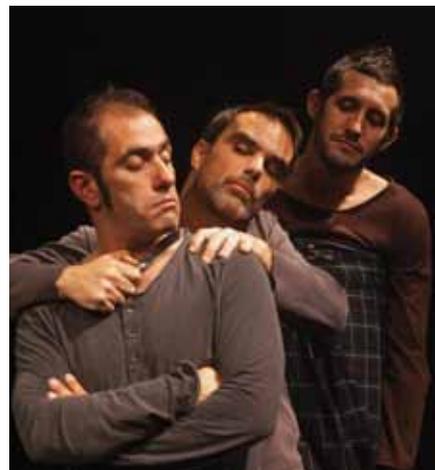
Depois de Lisboa, também o Porto e a Figueira da Foz vão poder celebrar o vigésimo aniversário da mais prestigiada companhia de tango do mundo. No Coliseu do Porto, a 28 de



Fotos: AnjaBeuller.de

### De tragédia a comédia

A Companhia do Chapitô estreou em final de janeiro a sua trigésima segunda criação coletiva. William Shakespeare é mais uma vez o dramaturgo escolhido e desta feita Jorge Cruz, Ricardo Peres e Tiago Viegas dão vida a «Macbeth». Com encenação de John Mowatt, é um espetáculo que volta a valorizar a comunicação através do gesto e da imagem, quebrando todas as barreiras linguísticas e fazendo rir questionando todos os aspetos da realidade física e social. «Macbeth», considerada uma das mais negras e poderosas tragédias do criador inglês, é transformada de forma inteligente numa divertida comédia. Recorrendo a pouco mais do que 'kilt's' e mestria representativa, os três atores recriam uma história dramática em que a ambição origina a conspiração contra a vida de um rei, levando o público às lágrimas, mas de riso. Para ver na tenda do Chapitô, em Lisboa, até dia 17 de março.



fevereiro, e a um de março no CAE – Centro de Artes e Espectáculos, da Figueira da Foz, a Sexteto Tango Pasión vai interpretar temas de compositores incontornáveis como Astor Piazzolla, Carlos Gardel, Julian Plaza, Sebastián Piana, entre muitos outros. Sob direção musical de Gabriel Merlino e direção artística de Osvaldo Cilento, as coreografias são assinadas por Hector Zaraspe e dançadas por 12 bailarinos.



Textos: IP

## MÚSICA

### O aguardado regresso

Após três anos de pausa, os Sigur Rós regressam aos palcos e Portugal faz parte do roteiro. No dia 13 de fevereiro atuam no Coliseu do Porto e no dia seguinte é a vez do Campo Pequeno, em Lisboa, recebê-los. A banda islandesa, idolatrada por grandes nomes da música, como os Radiohead, surpreende pelo complexo jogo de ideias e misturas que a leva das melodias pós-'rock' a elementos de música clássica e minimalista. Jón Þór Birgisson, Georg Hólm, Kjartan Sveinsson e Orri Páll Dýrason surpreenderam o mundo em 1999 com a edição do seu segundo álbum, «Ágætis byrjun», e vão agora já no sexto. Na bagagem para apresentar ao público português trazem «Valtari», editado em maio do ano passado.



### The Script em Lisboa

Acabam de editar o terceiro disco de originais, «#3» e vêm a Portugal apresentar-se ao vivo no dia dois de fevereiro. Os The Script vão atuar no Campo Pequeno, em Lisboa. Danny O'Donoghue, Mark Sheehan e Glen Power saltaram para o estrelato internacional com o primeiro disco, homónimo, editado em 2008. O 'single' «The Man Who Can't Be Moved» entrou diretamente para o primeiro lugar do 'top' de vendas no Reino Unido. Passados apenas dois anos, chegou o segundo longa-duração, «Science & Faith», que incluía os 'singles' «For the First Time», e «If You Ever Come Back». Em junho do ano passado, a banda irlandesa anunciou o aguardado terceiro álbum, «#3». O primeiro 'single', «Hall of Fame», alcançou o primeiro lugar do 'top' de 'singles' no Reino Unido.



### Awolnation de volta

A sala TMN ao Vivo, em Lisboa, recebe no dia cinco de fevereiro os Awolnation. O projeto norte-americano de 'rock' eletrónico regressa a Portugal após um concerto bombástico no «Optimus Alive'12». Criados por Aaron Bruno, os Awolnation editaram em 2010 o primeiro EP digital, «Back from Earth», onde estava incluído o 'single' que se tornou num sucesso imediato à escala mundial, «Sail». O primeiro longa-duração foi «Megalithic Symphony», que alcançou o primeiro lugar do «Top Heatseekers», da Billboard, uma tabela que analisa as vendas de novos artistas. Na primeira parte do concerto dos Awolnation na capital portuguesa vão atuar duas bandas – Arcane Roots e Itch – duas propostas diferentes que simbolizam também o seu som eclético.



### Grande noite de fado

No dia dois de fevereiro, a Rádio Amália leva a Setúbal a primeira «Grande Noite de Fado» apresentada com o seu selo. Ao longo de três horas, a renovada e mítica sala do Fórum Municipal Luísa Todi irá receber não só vozes consagradas do fado mas também vários talentos da cidade sadina. Hélder Moutinho, Teresa Lopes Alves, Pedro Galveias, Diamantina, António Severino, Joana Cota, Teresa Landeiro, Deolinda de Jesus, José Gonzalez, Inês Duarte, Telmo Pires, Dina do Carmo, André Batista, Dana, Henriqueta Batista, Ana Laíns e Carla Pires são os nomes confirmados.



### Uma dupla explosiva

Com álbum novo editado em final do ano passado, os Crystal Castles vêm a Portugal para dois concertos, dia 16 de fevereiro no Hard Club, no Porto, e dia 17 na sala TMN ao Vivo, em Lisboa. A energia feroz de Alice Glass e a musicalidade cerebral de Ethan Kath fazem dos Crystal Castles uma dupla entusiasmante. Editaram o primeiro longa-duração, homónimo, em 2008, e o segundo disco, também homónimo, editado em 2010, consolidou o seu sucesso e contou com a colaboração do mítico vocalista dos The Cure, Robert Smith, que fez rasgados elogios à dupla canadiana. O terceiro disco, para não fugir à regra, é também homónimo e os primeiros 'singles' são «Plague» e «Wrath of God».



### O novo de Áurea

A cantora portuguesa Aurea vai apresentar ao vivo o seu mais recente álbum, «Soul Notes», no dia 28 de fevereiro, no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa. Editado em finais de 2012, o trabalho é já disco de ouro, sendo o segundo registo de originais de Aurea (sucede ao álbum homónimo, que a cantora lançou em setembro de 2010). Trata-se de uma evolução do trabalho da artista, que vai buscar inspiração à 'soul music'. As canções de «Soul Notes» foram compostas novamente por Rui Ribeiro e Ricardo Ferreira, a partir de «situações e experiências pessoais» da artista. «Scratch my Back» é o primeiro 'single', e é já um êxito.



Textos: ALM

### 1 Para um brinde perfeito

Um bom vinho tinto é um excelente acompanhante em qualquer comemoração. E a Adega de Borba lançou recentemente uma nova colheita do prestigiado Rótulo de Cortiça – uma marca com mais de 45 anos –, o «Rótulo de Cortiça Reserva Tinto 2011». Com uvas das castas mais típicas do Alentejo, este novo Reserva Tinto caracteriza-se por uma cor rubi com nuances vermelhas, a cor da paixão. O aroma é fino e elegante, a sugerir frutos pretos, compota e chocolate branco. E apresenta um sabor macio, com ligeira adstringência, equilibrado, notando-se um frutado maduro e uma elegância no final de prova.

### 2 Joias únicas

Para o assinalar o «Dia dos Namorados», a Trollbeads sugere joias únicas e personalizadas para surpreender quem mais se ama. Feitas à mão a partir de materiais nobres como o ouro, a prata, o vidro italiano, os diamantes, as pérolas naturais e o cristal Swarovski, as pulseiras intermutáveis da marca dinamarquesa oferecem um conjunto de opções que se ajustam a todos os gostos. Ideais para marcar bons momentos, cada peça retrata uma história única.

### 3 O poder da sedução

O Boticário convida os casais apaixonados a despertarem os sentidos com a linha «Provoke Collection». As fragrâncias «Egeo Provoke Woman» e «Egeo Provoke Man» são os destaques desta edição limitada e temática, além do estojo «Poção de Amor», e pretendem inspirar os casais a criarem um clima envolvente a dois. Os produtos sugerem o resgate do ritual de sedução, transformando a relação numa arte de conquista.

### 4 Monitores inovadores

Os fãs das novas tecnologias por certo não vão ficar desiludidos com a série «HP IPS Monitor» (modelos 22xi e 23xi). Sinónimo de tecnologia IPS de alta qualidade a um preço acessível para uma utilização diária, estes ecrãs HP oferecem ângulos de visão de 178 graus, proporcionando imagens surpreendentemente nítidas. Foram melhorados com um 'design' fino e ultramoderno e oferecem opções de conectividade digital, multimédia e analógica. E graças ao 'software' integrado «HP My Display», os utilizadores podem dividir o ecrã para que janelas de múltiplas aplicações possam ser abertas e visualizadas ao mesmo tempo.

### 5 Com um brilho especial

A Guess Watches lançou a coleção «Clearly Heart», especialmente desenhada para o do «Dia de São Valentim». Segundo a marca, «simboliza o amor e a paixão e é inspirada no brilho das mais apaixonadas». Disponíveis em duas versões, estes relógios caracterizam-se pela caixa em aço inoxidável ou em aço 'rose gold' (mediante a versão), em que se destaca o fundo transparente com coração ao centro desenhado por cristais brancos ou 'rose gold' e pela bracelete em pele envernizada. Com esta edição especial é ainda disponibilizada com uma elegante bolsa.

### 6 Espírito irreverente

Para celebrar o dia 14 de fevereiro, a Harley-Davidson sugere uma variada seleção de peças da sua linha masculina, muito urbana e plena de carácter. Entre elas, uma mala de viagem cheia de estilo que promete agradar não só aos fãs de motos mas a todos os que tenham espírito irreverente e de aventura.



6



5



1

4

3

2

# woman

## › Ter ou não ter, por onde passa a questão?



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

Com a redução do rendimento disponível para a maioria das famílias, por via de mais um brutal aumento de impostos (alterações nos escalões de IRS, mais a sobretaxa de 3,5%) e do aumento do custo de todos os serviços e mais alguns, um dos temas que tem sido muito escolhido pela comunicação social para fazer reportagens é o da opção de ter ou não filhos neste contexto, chamemos-lhe adverso.

No final do ano passado noticiou-se que a taxa de natalidade em Portugal atingiu o número mais baixo dos últimos 60 anos. Somos um dos países mais envelhecidos do mundo e a tendência continua a ser de declínio. Nos últimos anos, têm sido menos os que nascem do que os que morrem. O valor de 2,1 é considerado como aquele que permite assegurar a substituição de gerações. Portugal está nos 1,3. E este saldo negativo compromete obviamente a sustentabilidade da segurança social perante o aumento do número de pensionistas e a redução de jovens que entram no mercado de trabalho.

Nas tais reportagens, entre os casais que decidiram adiar a decisão de ter filhos, ou mesmo abdicar disso, uma das razões referidas foi a falta de incentivos à natalidade. Entre os que, não obstante o rendimento mais espremido, escolheram ser pais, retive a frase que já tinha ouvido das minhas avós, «tudo se cria».

Discordo que o problema passe pela falta de incentivos. Primeiro porque o problema não é de hoje (a crise também não, ainda assim é bem mais recente do que este problema). Por outro lado, mesmo não tendo já bem noção de quanto os meus pais recebiam de abono de família por mim e pelo meu irmão, dificilmente daria para mais do que pagar os livros escolares – e mesmo assim se calhar nem isso –, quanto mais para criar um filho. Ajudará, talvez. Que determine a decisão de ter ou não um filho, acho absurdo. Ao contrário, questões como acabar de vez com a discriminação no trabalho de mulheres que querem ser mães (pergunta quase sempre presente nas entrevistas de emprego), ou criar condições para que as pessoas possam optar por ter filhos, essas sim parecem-me fundamentais. A título de exemplo, na Noruega, pais e mães podem escolher entre tirar um total de 46 semanas de licença com 100% do salário ou 56 semanas com 80% do salário. E os ‘part-times’ são prática comum.

Seja como for, ter ou não ter filhos é uma opção de vida. E a verdade é que muita gente simplesmente não os quer ter, independentemente de dispor ou não de dinheiro para isso. Por outro lado, há muita gente também, que nem que tivesse todo o dinheiro do mundo devia ter filhos. Porque será preciso (muito) mais do que dinheiro para educar uma criança. ©

› Na crónica «Woman», a autora não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.



**CRHLP**

Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa

[www.crhlp.org](http://www.crhlp.org)

O portal de referência  
dos profissionais RH  
no mundo lusófono

uma  
marca  
dois  
prémios



good  
to know  
you



**1º prémio**  
nos melhores  
fornecedores de RH 2012  
promovido pela APG

**vencedor**  
nos prémios 2012 Human  
Resources Portugal como  
o melhor prestador de  
serviços a terceiros na  
área de gestão de  
pessoas

A Randstad foi distinguida com o 1º prémio nos melhores fornecedores RH 2012 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

A Randstad, foi também vencedora nos Prémios 2012 da Human Resources Portugal como a empresa que presta o melhor serviço a terceiros na área de gestão de pessoas.

Deste modo continuamos a assumir o compromisso com os nossos clientes, particulares ou empresariais, de trabalhar em prol dos seus objetivos e da satisfação das suas necessidades.

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)



<http://www.facebook.com/RandstadPT>

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services