

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

SETEMBRO 13 ANO 5 Nº 57 3,90 € (Cont.)

## O melhor do mundo

Entrevista com Pedro Proença,  
o gestor de empresas que chegou  
ao topo da arbitragem

► **Responsabilidade Social** Operação Nariz Vermelho ► **Flash Interview** Karina Milheiros ► **Especial** Inovação na formação/ Formação de executivos ► **Ensaio** Yves Turquin ► **SST** Verão e segurança no trabalho ► **Mário Ceitil** O poder do silêncio ► **Espaço Executivo** Estratégia RH e estratégia global ► **Alice Pinto** A redução das reformas é «irrevogável» ► **Escolhas** Susana Dias ► **Sugestão** Casas do Bairroinho



5 607727 091233

00057



randstad

www.randstad.pt



Siga os seus amigos e página "Eu do Randstad"  
<http://www.facebook.com/RandstadPT>

good to know you







Editorial	02	30	<b>Espaço Executivo</b> Estratégia RH ao serviço da estratégia global
Zoom RH	04	32	<b>Crónica Saúde e Segurança no Trabalho</b> Verão e segurança no trabalho, por Helena Bentes
Estudo «Kelly Global Workforce Index» Múltiplos Olhares/ Aniversário Lidel Flash Interview Karina Milheiros		34	<b>Especial</b> Inovação na formação/ Formação de executivos
Tendências Os millennials/ Projeto Associação Lavoisier Formação Workshops Paradoxo Humano		44	<b>Crónica Benefícios Extra-salariais</b> A redução das reformas é «irrevogável», por Alice Pinto
Primeira Opinião	10	46	<b>Case Study</b> Uma solução tecnológica para gestão RH
Nuno Gonçalves		48	<b>Espaço RH</b> Em Síntese/ Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil Legislação/ Coaching Adelino Cunha Sites/ Agenda Contact Centres Vítor Peliteiro Livros/ Opinião Luís Bento
Entrevista de Capa	12	56	<b>As Minhas Escolhas</b> Susana Dias
Pedro Proença		58	<b>Lifestyle</b> Sugestão Casas do Bairroinho/ Leitura Música/ Cinema/ Montra
Dupla Expressão	18	64	<b>Crónica Woman</b>
Paula Campos/ António Souto			
Responsabilidade Social	20		
Operação Nariz Vermelho			
Crónica RH e Novas Tecnologias	24		
Formação e gestão por competências, por Carla Sacadura Cabral			
Ensaio	26		
Yves Turquin			
Crónica Relações Laborais	28		
Economia, indústria, empresários e emprego, por Carlos Antunes			

## Diretor

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

## Editora Executiva

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

## Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

## Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição), Adelino Cunha, Alice Pinto, António Mendonça, Carla Sacadura Cabral, Carlos Sezões, Helena Bentes, Nelson Pires, Nuno Couceiro, Nuno Gonçalves, Nuno Nogueira, Maria Márcia Trigo, Rui Lança, Tawfiq Rkibi, Vítor Peliteiro, Yves Turquin)

## Projeto Gráfico e Paquinação

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

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

## Distribuição

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

# > O melhor do mundo

Não é todos os dias que se entrevista alguém que chega a ser considerado o melhor do mundo na sua área. Desta vez a «human» conseguiu, sendo a figura de capa Pedro Proença, o árbitro português que em 2012 esteve presente na final da «Liga dos Campeões» e na final do «Campeonato Europeu de Futebol». E quem sabe não estará no próximo ano na final do «Campeonato do Mundo», se as coisas não correrem às mil maravilhas à selecção nacional e ao seu esforçado mas confuso treinador. Na entrevista com Pedro Proença fomos descobrir um homem simples, seguro das suas capacidades na arbitragem, não pretendendo a ela continuar ligado depois de chegar ao limite de idade para actuar nos relvados, antes tencionando dedicar-se à sua vida ligada à gestão de empresas e das respectivas pessoas. Por esta sua outra faceta, aliás, na sua entrevista a uma revista de gestão e recursos humanos como a «human» revelou um enorme à vontade nos temas que são mais característicos edição após edição.

Pedro Proença é o principal destaque da edição da «human» de Setembro. Quanto a outros destaques, assinalamos o tema da formação, com um especial dividido em duas partes (uma sobre inovação nesta área e outra sobre formação de executivos), um exemplo feliz de responsabilidade social protagonizado pela Operação Nariz Vermelho, um 'case study' sobre o papel das novas tecnologias na gestão das



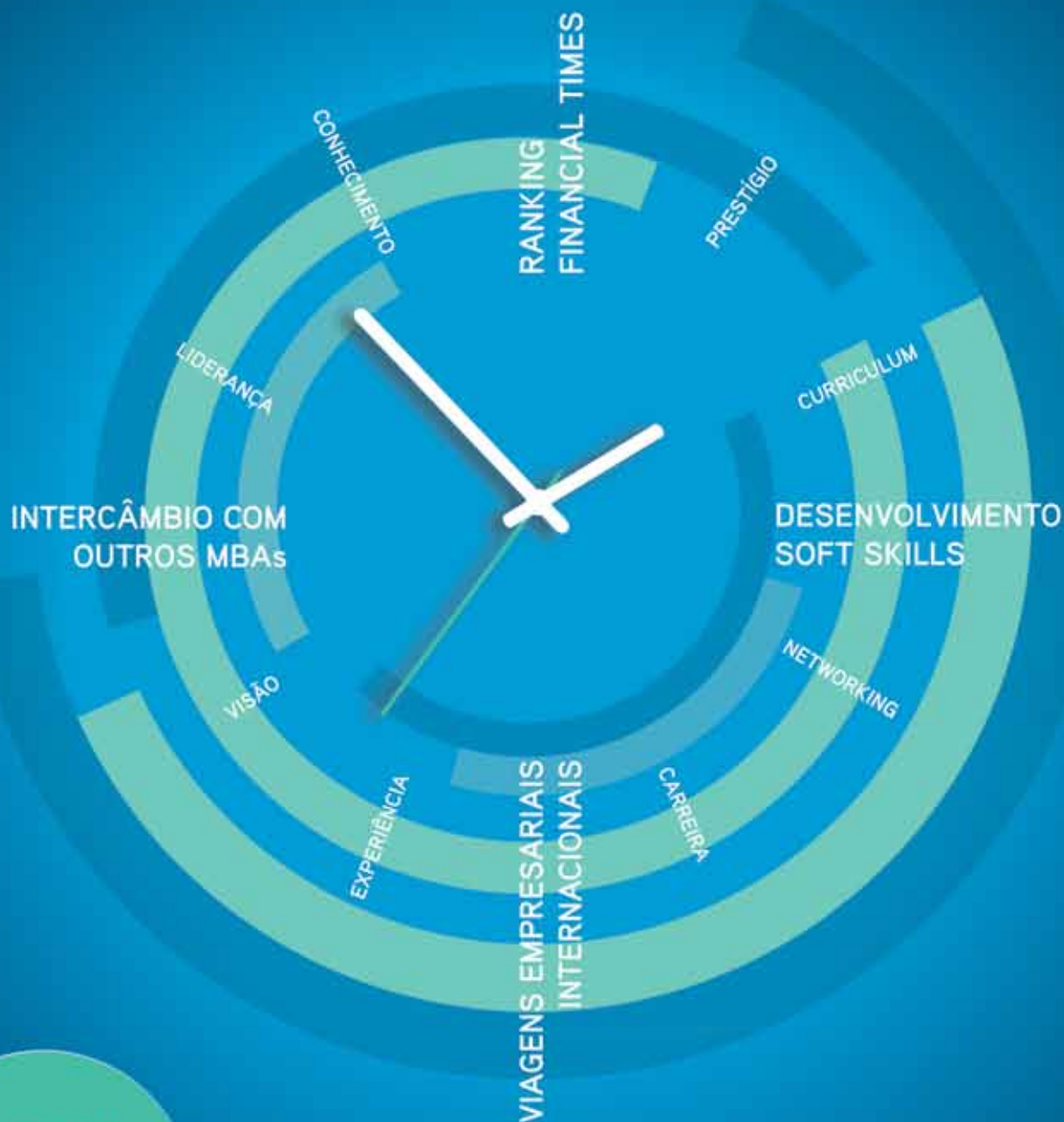
António Manuel Venda  
Diretor  
amvenda@justmedia.pt

peças e uma reflexão sobre a economia, a indústria, os empresários e o emprego. Esta é a última edição de Verão. Custa trabalhar com este calor, mas são sempre edições felizes. Mas a de Outubro, tal como as que se lhe seguirão, também será uma edição feliz. ☺

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

> **Nota:** Na edição de Agosto da «human», o artigo da secção «Coaching», assinado por Adelino Cunha, fundador da I Have the Power, saiu trocado – não era da sua autoria, mas sim um texto publicado anteriormente na secção. O texto correcto sai na presente edição, na página 52. Pelo erro, apresentamos a Adelino Cunha as nossas desculpas.

# DESENHÁMOS O MELHOR PROGRAMA DE MBA PART TIME. Para que tenha sucesso a tempo inteiro.



Candidaturas  
ao programa  
Part Time em

[www.thelisbonmba.com](http://www.thelisbonmba.com)

Dedicámos todo o nosso tempo à criação de um programa de MBA inovador e completo que se adapta aos objectivos e necessidades dos líderes que querem marcar a diferença nos dias de hoje. Um programa de excelência internacional, com a duração de 22 meses e compatível com o dia-a-dia de um gestor ambicioso que quer sempre ir mais longe e desenvolver as suas competências.

PARCERIA



ACREDITAÇÕES



PARCERIA



the  
**LISBONMBA**  
católica | nova  
part time



## ESTUDO

# » «Kelly Global Workforce Index»

Texto: Mário Sul de Andrade

De acordo com recentes resultados do estudo «Kelly Global Workforce Index» (KGWI), 36% dos inquiridos portugueses têm a remuneração ligada a alguma forma de objetivos de desempenho ou produtividade. Entre os que não têm a remuneração ligada ao desempenho, 55% referem que seriam mais produtivos se o seu vencimento estivesse ligado aos resultados do desempenho/ da produtividade.

Afonso Carvalho, diretor geral da Kelly Services Portugal, refere que a tendência reflete um reconhecimento alargado de que as organizações e as pessoas obtêm melhor desempenho quando os seus interesses estão alinhados, nomeadamente através da remuneração baseada em incentivos. «Há muitos trabalhadores que confiam na sua capacidade para desempenhar bem a função, e como tal desejam ter a oportunidade de ser compensados de acordo com o desempenho», assinala.

O KGWI é um estudo anual global que revela opiniões sobre questões relacionadas com o mercado de trabalho. Aproximadamente 122 mil pessoas na América e nas regiões EMEA (Europa, Médio Oriente e África) e APAC (Ásia/ Pacífico) responderam, incluindo quase sete mil em Portugal. O estudo foi realizado 'on-line' pelo RDA Group em nome da Kelly Services.

Os resultados em Portugal também revelam que apenas um quarto (26%) dos inquiridos considera a atual remuneração adequada e que entre os quadros superiores e técnicos as taxas mais elevadas de remuneração com base no desempenho situam-se nas vendas (71%), no 'marketing' (47%) e nas tecnologias de informação – TI (36%).

De assinalar que remuneração baseada no desempenho inclui quaisquer acordos em que uma componente variável da remuneração total está ligada ao cumprimento de objetivos, incluindo participação nos lucros, bónus de desempenho e comissões sobre vendas.

Afonso Carvalho refere que um foco renovado em formas de melhorar a produtividade nas empresas trouxe uma nova ênfase ao papel da remuneração como instrumento de melhoria do desempenho do negócio, acrescentando: «Os modelos de incentivos para premiar o desempenho podem traduzir-se numa situação em que todos ganham. Os trabalhadores podem beneficiar da oportunidade para trabalhar melhor e aumentar a capacidade para gerar rendimento, ao mesmo tempo que as entidades empregadoras beneficiam de um aumento de produtividade e de recursos humanos mais empenhados.» ©

## MÚLTIPLOS OLHARES

» A situação do país poderá levar a um entendimento entre os diversos partidos?



Tawfiq Rkibi  
Reitor da Universidade Europeia

«Pelo facto de o memorando de entendimento deixar pouca margem de manobra ao país, podemos ficar tentados a pensar que uma aproximação entre os partidos do arco da governação (que, por sinal, são subscritores) seria natural e, porventura, incontornável. Contudo, as lutas político-partidárias, acentuadas pela perspetiva das eleições autárquicas, europeias e legislativas, transformam esta possibilidade numa hipótese remota. Acresce ainda que o atual governo está suportado por uma maioria parlamentar que lhe confere, apesar da recente crise política, uma certa estabilidade. Nestas condições, o interesse de um acordo que inclui o maior partido da oposição justificar-se-á, apenas, pela desejável paz social face às inevitáveis medidas de corte na despesa do Estado. Assim sendo, o que está politicamente em jogo – leia-se partidariamente – faz com que a probabilidade de um acordo político alargado seja diminuta.»



Nelson Pires  
Diretor Geral da Jaba Recordati

«É fundamental que nas questões estratégicas do nosso país exista um entendimento entre os partidos do arco do poder. Conseguiríamos assim definir uma política de médio/ longo prazo que não mudasse consoante os ciclos eleitorais e que permitiria obter resultados sustentados ao nível macro. Seriam questões fundamentais e estruturantes, das quais destaco as questões macroeconómicas mais relevantes (por exemplo, qual a percentagem do défice máximo); quais os 'clusters' de desenvolvimento económico em que o país deve apostar (por exemplo, o mar); quais as bases da política fiscal (a indexação da política fiscal ao crescimento económico, por exemplo); qual o modelo de saúde e educação para o nosso país; e finalmente, qual o modelo e o sistema judicial pretendidos. Portugal e os partidos políticos ganhariam muito com esta visão estratégica comum.»



Rui Lança  
Coach e Formador

«Sinceramente duvido e também não sei se seria a melhor decisão. A não ser por uma mera obrigação superior, do presidente, dificilmente os partidos chegariam a essa conclusão ou acordo. E não sei se seria a decisão correta, porque os políticos trabalham num contexto onde, apesar da maior pressão atual, são avaliados muito a médio-longo prazo. Considero que isso retira a necessidade de adaptação e aprendizagem rápida como noutros contextos. O entendimento implicaria que os políticos tivessem valores e hábitos de compromisso com o colega de outro partido, partilha, aceitarem que o outro poderia ter melhores ideias, ou seja, uma maior inteligência coletiva. O que vamos assistindo é que essa classe está desprovida de valores de trabalho em equipa. Confundem trabalhar em prol da população com trabalhar em equipa em prol da população.»

## ANIVERSÁRIO

## 50 ANOS DO GRUPO LIDEL

## ➤ Gerir com respeito e sobriedade

Texto: Irina Pedro

Foi há meio século que nasceu o projeto Lidel. «Em 1963, Frederico Carlos da Cruz Annes, iniciou o percurso no mercado do livro, que viria a originar aquele que é hoje o maior grupo editorial português de livros técnicos e científicos», faz notar Frederico Annes, diretor geral do Grupo Lidel e filho do mentor do projeto. «Nas primeiras décadas, fizemos chegar a Portugal livros técnicos e científicos de mais de 70 conceituadas editoras internacionais. Fomos acumulando conhecimento e experiência de mercado, o que impulsionou o lançamento das nossas próprias edições, hoje a atividade principal do grupo», conta.

Duas décadas após a fundação do grupo, começaram a editar os primeiros livros com a chancela Lidel, nomeadamente o método de ensino de português para estrangeiros «Português Sem Fronteiras», projetando a marca a nível internacional. «Não demorou até a publicação de livros técnicos de especialistas portugueses começar a dominar o nosso dia a dia, em particular nas áreas de medicina, ciências, engenharia e gestão», partilha o responsável. Em 1991, fundaram duas novas editoras: a FCA – Editora de Informática e a ETEP – Edições Técnicas e Profissionais. Mais recentemente, o Grupo Lidel lançou novas marcas: a PACTOR, para ciências sociais e forenses, e a fca design, para ‘design’.

Frederico Annes congratula-se por, hoje, «a família de autores do Grupo Lidel ultrapassar os 2.500 especialistas, e levar a língua portuguesa aos cinco continentes». Defende que é, «como diria Luís de Camões, um saber de



Frederico Annes congratula-se por, hoje, «a família de autores do Grupo Lidel ultrapassar os 2.500 especialistas, e levar a língua portuguesa aos cinco continentes».

experiência feito». E revela os restantes ingredientes da contínua evolução: «Acreditar no que fazemos, transmitir essa herança de geração em geração – e já vamos na terceira – e o forte sentido de equipa, de missão e de união entre todos os colaboradores. Do ponto de vista de gestão do negócio, o segredo, entre aspas, porque é de todos conhecido, passa pela aposta em áreas diversificadas, pelo cuidado com que cada edição é feita e pela multiplicidade de mercados a que se destinam», acrescenta.

A equipa do Grupo Lidel é atualmente composta por cerca de 50 colaboradores. «As pessoas e o negócio têm uma gestão feita com respeito e sobriedade», garante o diretor geral. «Exige dedicação, empenho e um trabalho contínuo de equipa. São as nossas pessoas que fazem do Grupo Lidel uma empresa reconhecida pela qualidade dos livros que publica e pela vasta experiência no mercado.»

Quanto ao futuro próximo, Frederico Annes revela que pretendem «continuar a acentuar o importante papel do grupo na afirmação da língua portuguesa no mundo, através dos materiais de ensino de português para estrangeiros, que são usados nos cinco continentes». E acrescenta: «Ao nível dos livros técnicos, daremos continuidade ao nosso já longo percurso de divulgação da ciência em português, criando novas coleções e disponibilizando vários géneros de livros. Somos e continuaremos a ser uma empresa completa, que acompanha o livro desde que é apenas uma ideia na gaveta dos autores até que vê a luz do dia e necessita de ser distribuído e divulgado.»

**shl**<sup>TM</sup> The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal  
An approved SHL Distributor



Conheça, desenvolva, promova e retenha o Talento, para obter *resultados excecionais*.  
A SHL ajuda os clientes no *Assessment do Talento*.

Contacte a SHL Portugal  
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • [shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt) • [www.shl.pt](http://www.shl.pt)

## FLASH INTERVIEW

KARINA MILHEIROS, CO-FUNDADORA DO MORE INSTITUT LTD

## » «Apostamos num serviço de coaching diferenciado.»

Texto: António Manuel Venda

Karina Milheiros, co-fundadora do MORE Institut Ltd, fala sobre o 'coaching' e as apostas da empresa. 'Master trainer coach', 'executive' e 'life coach' e 'master trainer' em programação neurolinguística (PNL), a especialista é presidente para Portugal da Associação Internacional de Institutos de PNL (IN) e do International Coaching Institute (ICI), além de ser a nível europeu vice-presidente da European Coaching Association (ECA).

### Quais as vossas apostas nos serviços de 'coaching'?

A grande aposta é a prestação de um serviço de 'coaching' diferenciado às empresas e aos clientes privados. A base é a prática de uma metodologia inovadora no 'coaching', resultado de uma longa experiência e do desenvolvimento de ferramentas mais eficazes, que vão ao encontro de recentes pesquisas científicas sobre o cérebro e os processos neurobiológicos. Esta metodologia, desenvolvida pelos fundadores da MORE Institut, tem gerado resultados mais rápidos e mudanças estáveis e duradouras, sendo já considerada a próxima geração de ferramentas de 'coaching'.

### Como tem sido a experiência nos programas de certificação com pessoas de várias partes do mundo?

Excelente. A diversidade cultural é uma vantagem. Os participantes, futuros 'coaches', beneficiam de uma 'network' internacional, de uma amizade sólida construída na formação, e têm uma aprendizagem prática de 'coaching' com diferentes 'mindsets', conduzindo a uma melhor compreensão das estratégias mentais individuais dos futuros clientes. Ao longo deste ano, por exemplo, foi registada uma alta taxa de sucesso no desempenho dos 'coaches' certificados pelo MORE Institut e do 'feedback' que receberam dos clientes, em diferentes países.

### O que tem levado à aderência de pessoas de geografias tão díspares?

As principais razões são: formação profissional exigente e supervisionada por 'trainers' de excelência técnica em 'coaching', aprendizagem de uma metodologia diferenciadora e um programa com o dobro ou o triplo de horas práticas em relação a grande parte dos cursos da área. Muitos participantes investem numa certificação que os prepare adequadamente, lhes dê um fator diferencial no mercado. Porque uma melhor qualificação e a competência técnica promovem melhores resultados e benefícios aos clientes. As empresas e as pessoas que investem dinheiro neste

**Karina Milheiros destaca que para o MORE Institut «a grande aposta é a prestação de um serviço de 'coaching' diferenciado às empresas e aos clientes privados».**



sector desejam resultados rápidos e efetivos, e os 'coaches' que certificamos estão preparados para isso.

### Qual a razão de realizarem os programas na Alemanha, numa zona muito calma?

A formação na Alemanha distingue-se das certificações que realizamos noutros países, devido a alguns fatores. O MORE Institut possui um grande espaço, com várias salas e jardins, e está localizado num ambiente natural inspirador, no qual os participantes usufruem de calma, segurança, silêncio e descontração, permitindo o foco numa formação intensiva. Podem deslocar-se facilmente a pé, numa cidade que dispõe de todos os serviços. E afastam-se das rotinas diárias, das obrigações profissionais, familiares, etc. Há concentração total na formação, com maior intercâmbio de ideais, 'insights' e aprendizagens.

### E quanto a serviços para profissionais de empresas?

Recentemente as empresas têm contratado sessões individuais, 'executive coaching' para 'senior managers', com foco no desenvolvimento da liderança, cursos desenhados à medida com ferramentas de 'coaching' para os gestores desenvolverem e alinharem a equipa, para aumentarem a produtividade e a motivação, e também recebemos colaboradores para as certificações. Na Europa, devido à situação do mercado, também nos solicitam cursos e sessões de 'coaching' com foco em vendas e 'outplacement'.

### Que tipo de profissionais mais vos procuram?

Engenheiros, gestores, terapeutas, médicos, professores, entre outras profissões. Os que solicitam sessões de 'coaching' procuram algo diferente do normal, mais focado no processo de transformação definitivo. Muitos chegam pelo conhecimento dos nossos resultados. Também temos os que nos são indicados, os quais não obtiveram os resultados que desejavam em experiências anteriores. Há uma diversidade de temas solicitados: desenvolver a liderança, lidar com o confronto, trabalhar a autoestima, desenvolver a segurança e o carisma, mudar de carreira, entre outros. ©



## TENDÊNCIAS

## ➤ Conhecer melhor os millennials

Texto: Mário Sul de Andrade

O Ericsson ConsumerLab analisa no documento «Jovens profissionais no trabalho» («Young professionals at work») a mais recente geração a entrar no mercado: os chamados 'millennials'. O foco do documento está nos jovens com idades entre os 22 e os 29 anos, dos Estados Unidos, que têm formação universitária e são ambiciosos, com os olhos postos no futuro e que se veem a ocupar posições de liderança.

Quem são eles, qual é o seu conceito de empresa ideal e quais são as suas atitudes e os seus comportamentos e, em particular, a sua relação com a comunicação e a tecnologia?

Uma conclusão importante do documento é que os 'millennials' levam uma boa parte das suas vidas pessoais para o trabalho; contudo, não permitem necessariamente que o trabalho entre nessas mesmas vidas. Embora estejam determinados em ter um bom desempenho no trabalho, é virtualmente impossível para eles deixarem as suas vidas pessoais para trás, uma vez que, por norma, acedem ao «Facebook», trocam mensagens instantâneas e enviam e recebem mensagens de texto nos seus dispositivos, ao longo do dia. Isto é visto como um direito e não como um benefício.

Outro dado é que 45% dos 'millennials' usam os seus telefones pessoais no trabalho, os quais são pagos por eles próprios. Isto significa que eles também pagam pelo uso dos seus telefones quando se trata de algo relacionado com o trabalho. Atualmente, só 23% dos 'millennials' têm telemóveis (na maioria,

'smartphones') que são total ou parcialmente pagos pelos empregadores, refere-se no documento.

Os 'millennials' são impacientes. Enquanto parte da geração «Facebook», querem gratificações instantâneas, o que faz com que tenham pouca tolerância no que se refere a modos de comunicação lentos ou que não proporcionem 'feedback' imediato.

As entrevistas do Ericsson ConsumerLab foram feitas em São Francisco e Silicon Valley. Também foram ouvidas pessoas em posições de gestão, responsáveis por colaboradores jovens e especialistas na geração 'millennial'. Adicionalmente, foi feito um inquérito 'on-line'.

O Ericsson ConsumerLab é uma iniciativa da Ericsson, um fornecedor global de tecnologia e serviços de comunicações. @

### ➤ A empresa ideal

Aos olhos dos Millennials, a empresa ideal oferece:

- trabalho satisfatório, no geral;
- possibilidade de levarem as suas vidas pessoais para o trabalho (poderem fazer 'multitasking');
- orientação para objetivos (com base na atividade, da própria responsabilidade quando e onde se trabalha);
- oportunidade de trabalhar em equipas com outras pessoas da mesma idade;
- organização estável;
- chefia envolvida e proativa;
- orientações claras/ perspectivas de promoção (com 'feedback' constante);
- transparência;
- respeito pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- relação de proximidade com a chefia;
- tecnologia atualizada, especialmente na área da comunicação.



**• CONSULTORES EM GESTÃO DE CAPITAL HUMANO**  
**• AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EM**  
 • Perfil de Riscos Psicossociais (PPJM)  
 • Perfil de Competências de Gestão (PMS)  
 • Gestão Emocional

OS serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA Iso-10667-1 : 2011

**00351 218 240 238**      **info@mjpt.pt**  
 telefone e fax                      email

**00351 929 125 818**      **www.mjpt.pt**  
 telemóvel                              website

## PROJETO

## ASSOCIAÇÃO LAVOISIER

# ➤ Dar saúde às empresas

Texto: Ana Leonor Martins

«Atualmente, a instabilidade social conduz ao aumento de baixas médicas, despedimentos, condições de vida mais precárias. Decorrente do aumento desta instabilidade emocional e social, verifica-se uma quebra na motivação e na eficácia do desempenho profissional e pessoal dos funcionários, sendo estes um dos grandes patrimónios dentro das empresas, os recursos humanos propriamente ditos.» O enquadramento é feito por Susana Jones, presidente da Direção da Associação Lavoisier, para explicar o que levou à criação do projeto «Dar Saúde às Empresas», que «pretende prevenir situações futuras de instabilidade emocional e profissional e dar respostas às situações já existentes no sentido de minimizar o flagelo familiar e social; queremos disponibilizar aos patrões e gestores do nosso país, e aos trabalhadores, o que fazemos de melhor, ajudá-los a ultrapassar este momento difícil», salienta.

«A ideia de ‘dar saúde às empresas’ surgiu do contacto já longo e muito próximo com o mundo das empresas, através dos seus gestores e funcionários, e por outro lado da necessidade cada vez mais premente da valorização do fator humano nas empresas, dando importância a aspetos como a família, a saúde e o dinheiro, determinantes no bem-estar físico e psicológico e no desempenho profissional de cada um, e obviamente no aumento da produtividade e da competitividade das empresas», concretiza a responsável. E esclarece: «A Associação Lavoisier é uma IPSS [instituição particular de solidariedade social] que atua preventivamente na área da saúde mental, junto de diferentes grupos da população. Sob o lema ‘Nada se perde, tudo se transforma’, a Lavoisier intervém na resolução de problemáticas do foro psicológico. O principal objetivo é agir antes do problema existir sob forma de doença.»

Através do «Dar Saúde às Empresas», a Lavoisier «pretende disponibilizar aos colaboradores um trabalho de ‘speed counseling’, onde podem abordar as suas questões de vida/ família, através de um breve processo de consulta e de escuta, desbloqueando assim situações ou dúvidas que possam perturbar a concentração, de uma forma eficaz, rápida, confidencial e prática», defende Susana Jones. «O psicólogo poderá ainda observar o espaço de trabalho da empresa, podendo perceber o seu ambiente e dar algumas sugestões de melhoramento.»

Segundo a responsável, este projeto permitirá «um



© Associação Lavoisier

Segundo Susana Jones, o projeto «Dar Saúde às Empresas» permitirá «um aumento dos indicadores de produtividade, competitividade e qualidade do ambiente geral das empresas».

aumento dos indicadores de produtividade, competitividade e qualidade do ambiente geral das empresas». Por outro lado – continua –, «vai possibilitar uma redução do índice de absentismo». Assim, «as empresas que investem tempo e recursos na melhoria do bem-estar dos seus colaboradores podem esperar um alto retorno dos investimentos, uma vez que estes se tornarão mais produtivos, comprometidos com os seus papéis e com uma atitude mais positiva», garante.

Susana Jones revela que há um crescente número de empresas que reconhece a pertinência do projeto que «a Lavoisier pode disponibilizar de uma forma tão simples e com custos reduzidos, se compararmos com os custos que têm quando nada é feito nesta área». Mas reconhece que «a intervenção psicológica direta nas empresas ainda é vista com alguma resistência por alguns diretores». No entanto, «os dados divulgados por empresas internacionais que já fazem este tipo de intervenção há alguns anos falam por si», faz notar. «Não existe nada a recear, pois o psicólogo tem um papel facilitador e de aconselhamento, sendo por si só mais uma ferramenta na solução para alguns problemas de absentismo, desmotivação, baixas médicas ou baixa produtividade. A presença do psicólogo permite desmontar, trabalhar e reformular determinados comportamentos e pensamentos do indivíduo, tornando-o assim mais capaz, mais criativo e mais saudável física e psicologicamente», defende. ☺

## FORMAÇÃO

# ➤ Ajudar as empresas a consolidarem a sua identidade

Texto: Mário Sul de Andrade

A consultora Paradoxo Humano, liderada por José Duarte Dias, vai realizar no início do próximo ano, em Lisboa, um ciclo de quatro 'workshops' denominado «(Re)inventing Us: Moving Forward». Para o 'managing partner' da consultora, «um dos problemas que existem em muitas empresas, nomeadamente de média dimensão, é a sua incapacidade para consolidarem uma identidade corporativa alicerçada em princípios e valores consistente com a visão e a ambição da gestão de topo e o modelo e os processos de negócio, e em paralelo desenvolverem uma estrutura interna e equipas identificadas e alinhadas com essa mesma identidade e comprometida e focada nos clientes».

José Duarte Dias explica que esta incapacidade «é a base de uma muito discutida questão em Portugal: os portugueses são pouco produtivos nas empresas portuguesas mas muito produtivos nas estrangeiras». De facto, assinala, «os portugueses são muito produtivos em empresas multinacionais em Portugal e no estrangeiro porque são enquadrados em estruturas compostas por sistemas e procedimentos pensados pelos estrangeiros, ou seja, a falta de identidade e de estruturas pouco pensadas e consistentes é causa de muita da insuficiente produtividade portuguesa», conclui

O 'managing partner' da Paradoxo Humano refere ainda: «Isto adquire uma nova importância na atualidade, por duas razões, aparentemente contraditórias mas que interagem uma com a outra – primei-



A Paradoxo Humano, liderada por José Duarte Dias, concebeu um produto específico na área do desenvolvimento e da aprendizagem organizacional, o ciclo de 'workshops' «(Re)inventing Us: Moving Forward».

ro, a crise acentuou os efeitos negativos da referida incapacidade deste tipo de empresas; e segundo, com a inversão do ciclo económico as empresas que aprofundarem as suas competências neste domínio estarão em vantagem para se posicionarem de forma mais eficaz no mercado de forma mais efetiva.»

A Paradoxo Humano, como consultora especializada na área do desenvolvimento e da aprendizagem organizacional, entende que faz todo o sentido ter uma oferta para responder a estas questões, pelo que concebeu um produto específico na área do desenvolvimento e da aprendizagem organizacional, precisamente este ciclo de 'workshops' «(Re)inventing Us: Moving Forward». Segundo José Duarte Dias, os 'workshops' «ajudam as empresas a consolidarem a sua identidade e a desenvolverem uma estrutura que sirva os seus objetivos, aprofundam os cinco pilares que sustentam o desenvolvimento organizacional e são uma oportunidade para as empresas adquirirem e saberem como utilizar o 'High Touch Kit' com as ferramentas e os instrumentos de suporte». Destaca aqui cinco tópicos: «criação de paixão por aquilo que as pessoas fazem na empresa; aprofundamento do orgulho e do sentimento de pertença à empresa; alinhamento da estrutura com a visão e as metas da gestão de topo; comprometimento de pessoas e equipas com as necessidades dos clientes, internos e externos; e prossecução de objetivos distintivos nos domínios comercial e da venda». ⑩

**SLOT Academy** www.slot.pt

**A consultoria ao serviço da formação**

**Sede e Delegação de Lisboa:**  
Rua Camilo Castelo Branco nº 2, 5º andar, 1150-084 Lisboa  
Tel: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73 | [profile.experts@slot.pt](mailto:profile.experts@slot.pt)

**Delegação da Maia:**  
Edifício Plaza, Av. D. Manuel II, nº 2070, 2º andar, sala 23, 4470-334 Maia  
Tel: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41 | [recrutamento.maia@slot.pt](mailto:recrutamento.maia@slot.pt)





© Learnview

Nuno Gonçalves  
Partner da Learnview  
nuno.goncalves@learnview.pt

## ➤ Ensaio sobre a cegueira de um líder

«Por que foi que cegámos, Não sei, talvez um dia se chegue a conhecer a razão, Queres que te diga o que penso, Diz, Penso que não cegámos, penso que estamos cegos, Cegos que vêm, Cegos que, vendo, não vêm.»

José Saramago, «Ensaio sobre a Cegueira»

Há líderes que, vendo, não vêem. Não vêem liderados desmotivados, não vêem que aquilo que fazem há muito tempo está ultrapassado. Não vêem que não vêem, e isso é a pior das cegueiras. Porque se soubessem que estavam cegos poderiam utilizar os outros sentidos de uma forma mais apurada. Ou então utilizar outros olhos que não os seus para tentarem ver aquilo que nunca poderão ver de forma objectiva – o seu próprio comportamento.

Esta linguagem metafórica vem a preceito da importância de um líder ter a capaci-

nhecer aquilo que só poderá conhecer através dos outros.

Quando digo escutar, implica sair claramente da sua mundivisão e 'walking a mile in another's shoes', isto é, ter a capacidade de sair da sua visão sobre o mundo e tentar perceber o mundo pelos olhos de outra pessoa.

Novamente, entra aqui a cegueira de um líder – quantos efectivamente fazem isto, ou melhor ainda, quantos é que pensam que fazem isto? Porque pior do que não fazer é pensar que se faz não fazendo, e isso, parafraseando José Saramago, é ser «um cego que, vendo, não vê».

Não é nova esta «cegueira», há algum tempo que de forma simples Joseph Luft e Harrington Ingham desenvolveram uma matriz a que deram o nome de Janela de Johari (as

**Pior do que não fazer é pensar que se faz não fazendo, e isso, parafraseando José Saramago, é ser «um cego que, vendo, não vê».**

dade de perceber que tem áreas cegas ao nível dos seus comportamentos enquanto líder.

É necessário que o líder tenha a humildade e a inteligência para compreender essa sua limitação e que, de maneira formal ou informal, recorra a um 'feedback' sobre o impacto das suas acções.

Não estou a dizer que o líder se fragilize perante as suas equipas, pondo-se a jeito de ser criticado – mas sim que ausculte sem pressupostos e preconceitos essas mesmas equipas, sem julgamento e, claro, sem cair na tentação de «matar o mensageiro da má notícia».

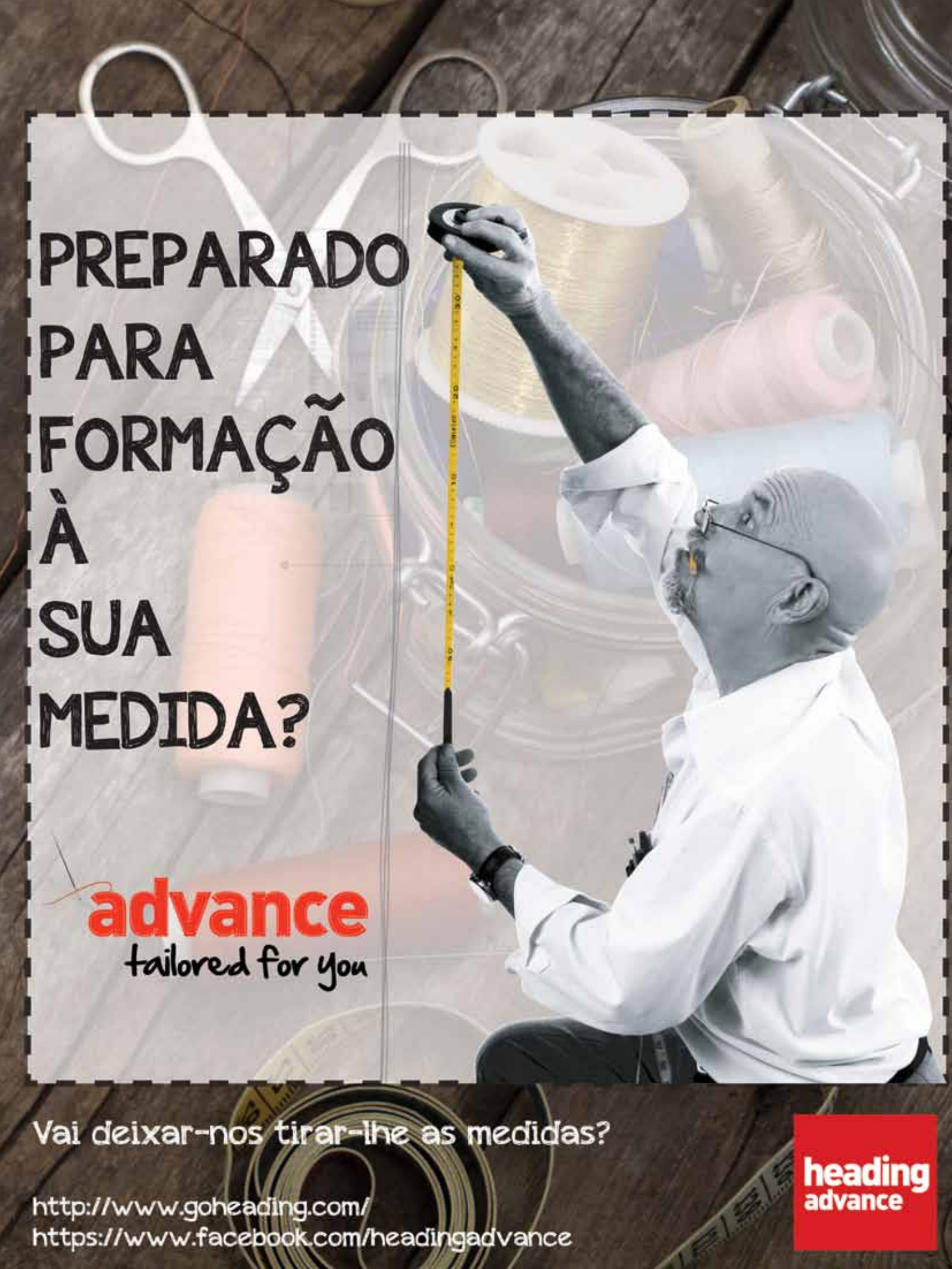
Se ele não escutar as suas equipas, primeiro elas não se irão sentir escutadas; e isso é um factor determinante para não seguirem o líder. Em segundo lugar, ele nunca irá co-

primeiras letras do nome de cada um), em que cruzam a procura de 'feedback' com a auto-exposição.

A área cega é a zona onde as outras pessoas têm conhecimentos sobre a própria pessoa e ela própria desconhece o que as outras pensam de si.

Assim, ao se auto-expor e ao procurar 'feedback', aumentando o seu «eu aberto», o líder mostra às suas equipas aquilo que pensa e sabe também o que os outros pensam sobre a sua liderança. Desta forma, construirá uma liderança mais inclusiva e gerará mais confiança, participação, envolvimento e, consequentemente, motivação nas suas equipas. E sobretudo exercerá uma liderança com mais visão. ☺

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



**PREPARADO  
PARA  
FORMAÇÃO  
À  
SUA  
MEDIDA?**

**advance**  
*tailored for you*

Vai deixar-nos tirar-lhe as medidas?

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

<https://www.facebook.com/headingadvance>

**heading  
advance**





PEDRO PROENÇA

# «Eu gostava era de arrumar a minha casa.»

Chegou a um nível a que nenhum árbitro português alguma vez tinha chegado. Pedro Proença, 42 anos, árbitro de uma final do Campeonato da Europa de futebol e de uma final da Liga dos Campeões, diz que daqui a quatro anos, quando acabar a carreira, se desligará da arbitragem. Por tanta coisa que tem deixado para atrás, a nível profissional e pessoal. Gostava, simplesmente, de arrumar a casa.

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

## Como foi a sua entrada na arbitragem?

Eu fiz o curso de «Gestão de Empresas» no Instituto Superior de Gestão (ISG), em Lisboa, de 1990 a 1995. Praticava andebol e ao entrar na faculdade, tendo os treinos à noite e a ter de ir para Setúbal, era difícil conciliar. Do andebol passei ao futebol, à arbitragem, onde conseguia gerir melhor o tempo. Isso aconteceu logo na entrada na faculdade.

## Começou numa brincadeira?

Começou a brincar, mas depois levei muito a sério. Fiz o curso aos 20 anos. Era como os jogadores, começar nos distritais, depois os nacionais, depois a internacionalização. Comecei a arbitrar jogos de miúdos. Cheguei aos nacionais ao fim de três ou quatro anos, à terceira divisão, onde estive quatro anos. Na melhor das hipóteses consegue-se fazer o percurso todo até à primeira divisão em seis anos, mas isso é praticamente impossível. Normalmente demora-se uns 14 anos.

## E depois de acabar os estudos?

Quando acabei o curso de «Gestão de Empresas» entrei na consultora KPMG. Estava na terceira divisão da arbitragem. No 'tax department' da consultora éramos oito, agora creio que são mais de 400. Estive lá cinco anos. Do 'tax department' passei para o de 'management consulting', fui para uma empresa de publicidade como 'controller' financeiro e passado um ano passei a diretor de uma companhia de seguros alemã com uma sucursal em Portugal.

«Dos 25 árbitros da primeira categoria, temos 75% com licenciatura. É sinal de que há uma evolução e de que as pessoas estão habilitadas não só para a vida desportiva mas também para um caminho profissional.»



«Quero desligar-me da arbitragem, embora as pessoas pensem que isso é impossível, porque em Portugal de 100 em 100 anos teremos a possibilidade de ter um árbitro considerado o melhor do mundo.»

#### **Mas não ficou por aí?**

Não. Em 2003, um colega meu, que não era de gestão, trabalhava em Leiria, numa empresa de gestão de resíduos, e fez-me um desafio. Na altura havia muitos fundos comunitários e nós apresentámos um projeto na área da gestão de resíduos. Criámos uma empresa em 2003, que ainda existe e tem meia centena de funcionários. Eu tenho metade do capital e sou o diretor financeiro. A empresa está em Leiria mas atua em todo o país. Também trabalho na área de recuperação de empresas, pois sou administrador de insolvências, com o Tribunal do Comércio, em várias comarcas.

...

Além disso, há uns anos, por divisão de heranças familiares, fiquei com uma fábrica de molas, de torção de metal, que tem 30 pessoas. É uma pequena fábrica, no Porto, de que faço a gestão. É este o meu percurso profissional até aos 42 anos.

#### **Como o tem conciliado com o futebol?**

Com custos pessoais muito fortes. Sou solteiro, acabei por ter uma grande dificuldade em gerir tudo isto.

#### **Fala-se muito da pressão do trabalho, assim como da pressão da arbitragem. Como as compara?**

No que faço profissionalmente, consigo gerir bem a pressão.

#### **E na arbitragem?**

As pessoas nem têm noção. No ano passado fui considerado o melhor árbitro do mundo. Não é fácil conciliar as duas atividades. As responsabilidades são imensas. Arbitrei a final da Liga dos Campeões, cheguei ao patamar mais alto que um árbitro pode ambicionar. Mas a pressão é algo com que se aprende a viver.

#### **Nas empresas tem de pagar salários, nos estádios tem milhares de pessoas que por vezes são hostis...**

São pressões completamente diferentes. O futebol é o meu escape, é onde consigo des-stressar da minha atividade profissional. As pessoas têm a impressão de que o futebol pode pressionar, mas não, acaba por funcionar num outro patamar. Tudo o que é a minha pressão profissional e eventualmente pessoal, é no futebol que a afasto. Faço-o com naturalidade, convivo bem com o próprio conflito. Tenho mais preocupações na vida profissional do que no futebol.

#### **Quando acabar a arbitragem, não está a pensar ficar ligado ao futebol?**

Não, quero desligar-me, embora as pessoas pensem que isso é impossível, porque em Portugal de 100 em 100 anos teremos a possibilidade de ter um árbitro considerado o melhor do mundo.

#### **Nas suas empresas, pelo número de pessoas que têm, presumo que a parte financeira é que gere os recursos humanos...**

Sim, em Portugal temos um tecido empresarial que em geral não tem capacidade para ter um departamento de recursos humanos autónomo.

#### **Aí gere pessoas, portanto. Como faz o contraponto com a gestão de pessoas tão mediáticas dentro dos estádios de futebol?**

É um processo de aprendizagem constante. Acabamos por aplicar na prática desportiva o que são os ensinamentos da nossa vida, como os princípios da consensualidade, ser líder em determinados processos e levar as pessoas atrás de nós.

#### **Tem consciência de que a grande maioria dos nossos árbitros não tiveram esse suporte?**

Sim, mas todos trazem aprendizagens de vida. São grandes instrumentos.

#### **Pode dizer-se que faz parte de uma geração mais preparada na arbitragem portuguesa?**

Não gosto de catalogar as pessoas, de colocar carimbos de formação académica, de determinada capacidade. Mas é verdade que ajuda muito. E hoje temos um nível cultural maior, o que mais evoluiu no futebol foi a arbitragem. Dos 25 árbitros da primeira categoria, temos 75% com licenciatura. É sinal de que há uma evolução e de que as pessoas estão habilitadas não só para a vida desportiva mas também para um caminho profissional. E isto no campo aplica-se, porque mais de metade dos árbitros tem profissionalmente a responsabilidade de gerir processos de conflitualidade, saber para aonde se vai, planejar para lá chegar, tudo o que no campo de futebol acaba por acontecer de uma forma quase empírica, naturalmente.

#### **Tenho ideia de que você chegou ao topo em Portugal e depois não fez um percurso normal até ser conside-**

«Quando houve determinados clubes que me criticaram, dizendo que eu arbitrava mal, fui nomeado para arbitrar uma final da Liga dos Campeões, e aí ficaram sem argumentos.»

**rado o melhor do mundo. Foi tudo muito rápido, de repente. Teve a final de um Campeonato da Europa, uma final da Liga dos Campeões. Como lidou com isso?**

Essa é a imagem exterior. Mas eu sou árbitro há mais de 20 anos.

**Mas depois de chegar ao topo em Portugal a ascensão internacional foi muito rápida...**

Há uma carreira internacional que vamos fazendo, e depois há uma aposta de um organismo, primeiro a UEFA, depois a FIFA, e as oportunidades vão aparecendo. Se calhar para mim de uma forma bem mais rápida do que costuma acontecer, porque não havia árbitros portugueses considerados de elite.

**Havia tradição em Portugal de um árbitro se prolongar no tempo. António Garrido, Carlos Valente, etc. Anos e anos cada um deles.**

Isso tem a ver não com o fenómeno da arbitragem mas com o fenómeno do futebol. O futebol é que mudou. Recuando 15 anos, davam um jogo na televisão por semana, agora dão os jogos quase todos. O árbitro está insistentemente a entrar na casa das pessoas. É mais reconhecido não pelo mérito mas pelas pessoas o verem nas televisões, e há o escrutínio, o desgaste da imagem. A vida de um árbitro no topo podia-se perpetuar por 10 ou 15 anos, porque as pessoas não se cansavam. Falou do António Garrido, do Carlos Valente, houve o Vítor Pereira... As pessoas não se cansavam. Mas hoje muito facilmente se cansam de um bom árbitro, porque ele comete os mesmos erros que eram cometidos antes, mas que eram escrutinados de forma diferente.

**A minha ideia é de que num tempo curto você aguentou-se bem no topo. Geriu bem as coisas, estava mais preparado do que a geração anterior.**

Não tem a ver comigo, tem a ver com toda a nova geração. Os árbitros hoje são pessoas com outro tipo de capacidade. Fora do futebol são gente, e antigamente quem

era árbitro dependia quase exclusivamente do futebol. Quando não dependemos de uma só atividade, como a arbitragem, quando somos alguém nas empresas, nas organizações onde funcionamos, a facilidade e a preparação que temos para lidar com isto é mais positiva.

**Também não precisamos de recuar tanto tempo. Estou a lembrar-me do nome que o antecedeu num certo topo a nível internacional, Olegário Benquerença, que não se conseguiu aguentar.**

O Olegário foi a primeira lufada. Houve determinados árbitros que marcaram. Falou do Garrido e do Valente, não falou do Vítor Correia.

**Sim.**

Vítor Pereira e Olegário Benquerença, e depois eu. São árbitros completamente diferentes, mas o Olegário marca uma fase de árbitros com outro estatuto, outra capacidade. O problema é que ele chegou tarde a um patamar que lhe permitia ter cinco ou seis anos ao mais alto nível, e teve muitos problemas de natureza física que não lhe permitiram estar muito tempo na ribalta do futebol.

**Você chegou com...**

Com 38 anos a internacional.

**E aos grandes palcos?**

Aos 40. A verdade é que tive a aposta da UEFA. Podia ter falhado.

**O que perspetiva ainda para si na arbitragem?**

Gostava de ir ao Campeonato do Mundo de 2014. Já não poderei estar no Campeonato da Europa de 2016, mas gostava. Temos a possibilidade de contar com um árbitro português, se as coisas correrem de feição, a arbitrar uma final de um mundial, isso acontece com naturalidade, e pensar numa coisa destas há três ou quatro anos era dizer que tínhamos aqui um lunático. Isto foi criado pela arbitragem portuguesa, e tal como eu apareci nas

design: www.igalva.com/ads/entrevista.pt

Valorizamos o SEU MUNDO

Paula Tomás Consultores

Parque das Nações-Rua das Vigas, Lote 2 - 2º E - 1990-506 Lisboa | Telf: 219 458 533 | Fax: 219 458 534 | www.ptomasconsultores.pt | email: ptc\_geral@ptomasconsultores.pt



grandes competições também gente preparada vai continuar a aparecer.

**Você esteve associado a problemas muito mediatizados, como outros árbitros, mas parece que passou incólume, enquanto houve casos de carreiras destruídas...**

Amigos meus dizem-me: «Como é possível árbitros com problemas com os clubes grandes e a força dos 'media' e noutros patamares!... Eles conseguem aniquilar um árbitro!» Eu tive a estrelinha de sempre que esses problemas aconteceram haver uma entidade internacional que me chamava para uma final.

**E se não tivesse acontecido isso?**

Teria sido muito difícil ter-me mantido a este nível durante tanto tempo. Porque quando houve determinados clubes que me criticaram, dizendo que eu arbitrava mal, fui nomeado para arbitrar uma final da Liga dos Campeões, e aí ficaram sem argumentos.

**As próprias organizações internacionais têm tido problemas com árbitros que cometeram erros graves. Você também já teve os seus erros, mas houve problemas de árbitros que quase puseram em cheque essas organizações. Como conseguiu passar por tudo isso?**

A carreira de um árbitro é uma maratona, não é uma corrida de 100 metros. E há pessoas que gerem muito mal estes processos. A qualidade de um árbitro é guiada não só pelas capacidades técnicas e de prestação dentro do campo mas também por aquilo que é a imagem que se cria para a organização.

**Você não dá muitas entrevistas, nomeadamente a jornais desportivos. Pressionam-no para isso?**

Tento gerir as coisas. É natural que queiram ouvir as opiniões. Escolho os momentos para falar. Claro que se se arbitra a final da Liga dos Campeões é o momento de dizer: «Atenção, a arbitragem portuguesa está muito bem!» E se se arbitra a final do Campeonato da Europa, idem. Já falar constantemente sobre banalidades não tem interesse nenhum.

**Não vai ser comentador então, algo agora muito normal?! Árbitros, jogadores, políticos, passa tudo a comentador.**

Não me estou a ver nesse papel quando acabar a arbitragem, daqui a quatro anos. Gostaria de puder estudar um pouco mais, de progredir. Há coisas que gostaria de retomar em termos profissionais, porque não tenho tido tempo.

**A arbitragem exige-lhe muito? Treina todos os dias?**

Todos. Três horas por dia. Representa 40% da minha vida profissional, já para não falar dos fins de semana, com estágios, jogos... Estive recentemente no Brasil, na Taça das Confederações.

**Ganha dinheiro com a arbitragem, ao nível a que chegou?**

Sim, embora costume dizer que perco dinheiro, pelo chamado custo de oportunidade. As pessoas que eu tenho de ter a mais para trabalharem comigo nas minhas empresas, por razões óbvias da minha ausência, se estivesse a 100% dedicado às empresas e aos projetos... Mas seria muito menos feliz do que aquilo que sou.

**Mas há quem viva da arbitragem?**

Sim, hoje, dentro do que é a realidade portuguesa, dá para uma pessoa viver num nível médio.

**Como olha para a carreira que tem feito?**

Não gosto de fazer balanços quando ainda se vai na carruagem. Sinto que podia ter feito mais. Estou satisfeito, não perco a noção de ter os pés no chão. O que fiz teve a ver com o meu trabalho e também com alguns fatores externos que não foram controlados por mim, por momentos e oportunidades que apareceram. Serei o árbitro com melhor palmarés que alguma vez tivemos, mas resultado de muita gente que foi trilhando um caminho, pondo o nome da arbitragem portuguesa sempre com grande credibilidade, e eu aproveitei esse capital. Pensar que um árbitro de um país pequeno como o nosso conseguiu o que eu consegui, isso eu nem nos meus melhores sonhos quando comecei a tirar o curso de arbitragem pensava que seria possível.

**Um nome mundial, antes do seu seria o Colina. Tinha uma imagem de competência, de autoridade, até um certo ar de extraterrestre. Depois tornou-se mediatizado, e continua ligado à arbitragem. Você não vai ser como ele?**

Não. Eu conheço-o, é o presidente do Comité de Arbitragem da UEFA. É uma pessoa que nasceu para a arbitragem.

**Nem o vão pressionar a si?**

Poder, podem. Só me deixo pressionar até ao ponto que quero. A arbitragem para mim, pela forma como em Portugal está organizada, não é algo com que me identifique.

**Falo a nível internacional.**

Em termos nacionais não me estou a ver a desempenhar qualquer tipo de tarefa. Porque o próprio edifício com que está organizado neste momento toda a estrutura orgânica da nossa federação, é algo com que não me identifico. É um regime quase de ambiente semi-público, de pouca ação. Como sou uma pessoa de ação, tenho muita dificuldade em funcionar em registos políticos. Já em termos internacionais acredito que eventualmente possa aparecer algum tipo de projeto. Mas, como disse, tenho deixado tanta coisa para trás, até a nível pessoal. O que eu gostava, nessa altura, era de arrumar a minha casa. ©



**Pedro Proença** (n. Lisboa 1970) entrou na arbitragem ainda muito jovem, ao tempo em que começava o curso de «Gestão de Empresas» no Instituto Superior de Gestão (ISG), em Lisboa. Foi consultor na KPMG e diretor financeiro numa seguradora, tendo depois passado a gerir projetos empresariais próprios, sendo ainda administrador de insolvências. Em duas décadas de carreira na arbitragem de futebol chegou ao mais alto nível que um árbitro português alguma vez conseguiu, tendo no mesmo ano, o de 2012, dirigido a final da Liga dos Campeões e a Final do Campeonato da Europa, além de ter sido considerado o melhor árbitro do mundo.

> Nota: a «human» agradece ao Estádio Universitário de Lisboa (EUL) a disponibilização das instalações para a realização da sessão fotográfica, nomeadamente a Rui Fonseca, responsável dos serviços técnicos desportivos da instituição.

# *Learning designers*



A formação profissional é um elemento crítico de transformação de conhecimentos, competências e atitudes nos seus colaboradores. Num mundo ideal, os programas formativos estariam adequados ao que realmente importa nos processos de gestão. As soluções à medida de cada colaborador passam também pelas plataformas educativas digitais. Conheça as soluções de formação da PwC.



Paula Campos  
Professora Universitária  
mpocampos@sapo.pt

## Em trânsito

Quase que apetece dizer que há assuntos a mais. Isto se eu quisesse comentar as maravilhas da política caseira, de circos e lamúrias dos vários quadrantes que de inimigos públicos passam a amigos por conveniência, cumprindo o seu papel social que conflui num quadro clínico de demência. Não fora as consequências dolorosas para a vida de todos, e a comédia dantesca a que temos assistido seria mesmo uma grande produção cómica-dramática com direito a «Oscar».

A parte má deste filme é que os risos que provoca são amarelos e o descrédito e o desânimo que trazem começam a pesar de tal forma que nos lançam para longe em processos migratórios de desespero, em busca da terra prometida. Uma terra onde há pastos verdejantes e água fresca que sacia a sede de esperança de todos quantos acreditam que, estando em trânsito pela vida, merecem mais.

Precisamos de férias, mesmo continuando a

te continua a ser generosa nas suas maravilhas. Quando estamos em trânsito não precisamos de tanto para termos muito, e de repente damos valor ao muito que temos. Observamos tudo como se de novo se tratasse, mesmo em lugares que não são novos para nós.

Precisamos de cortar urgentemente com as raízes que nos prendem ao supérfluo e norteiam os comportamentos de todos quantos, protagonizando escândalos de corrupção, assentam a vida na preparação de esquemas e 'lobbies' que os tornam poderosos aos olhos do mundo. Nesta ânsia de poder, na política, no espetáculo, no desporto, na vida de qualquer mortal, perdemos muitas vezes o discernimento de perceber que são estes comportamentos que alimentam negócios de milhões, que independentemente da área precisam da vida desta gente para vender mais. Muita gente neste planeta vive alimentando-se da exploração das emoções dos outros, como se mórbida e

### Quando estamos em trânsito não precisamos de tanto para termos muito, e de repente damos valor ao muito que temos.

trabalhar. Precisamos de momentos de lucidez e inspiração para conseguirmos discernir o essencial do supérfluo. Estou de férias e por isso em trânsito entre o norte e o sul, algures numa terriola quente no meio das áridas paisagens alentejanas onde o calor nos obriga a respirar compassadamente e nos lança para uma letargia semelhante aos estados de meditação. É como se de repente a natureza nos obrigasse a sair do mundo da confusão, para paulatinamente nos obrigar a entrar no nosso mundo, onde todos habitam, mas sozinhos.

A inspiração é mesmo um ato de solidão. E porque é um desafio, vou partilhar a minha reflexão, aproveitando o calor que compacta as ideias e o sentir, numa lógica contrária à dos ventos que nos transportam para longe de nós. Percebi, como se fosse uma experiência nova, que estou nesta terra como na vida, em trânsito. Curioso mesmo é perceber que quando estamos em trânsito não conseguimos trazer tudo connosco, só uma parte do que temos, o resto fica temporariamente longe. Percebi ainda que esta é uma lógica contrária ao sentido que por vezes damos à existência. Procuramos possuir mais coisas, aumentar o património, concretizar objetivos, hipotecando muitas vezes o tempo para estar connosco e com os que amamos. Quando estamos em trânsito, porque não trazemos tudo o que possuímos, temos mais abertura para admirar e contemplar os rostos das pessoas, as experiências que nos trazem novas sensações, a natureza que teimosamen-

inconscientemente necessitassem de drama e ação para produzir os seus filmes e vendê-los. Quando estamos em trânsito, percebemos também que o mundo começa a entender isto, e começamos a perceber que a famosa Era do Vazio, a acontecer com tanta força e intensidade, nos vai lançar para um novo paradigma.

Esta é a nota de esperança que deixo. Acredito que sendo a história feita de ciclos que se repetem em muitas coisas iguais aos anteriores, a era da tecnologia e do multimédia, senão mais, contribuiu para mostrar em direto aquilo que mesmo existindo em todos os tempos passava silenciosamente despercebido, coberto pelo manto de 'lobbies' políticos e poderes sociais e religiosos instituídos.

Isto só é possível porque na nossa passagem pela vida estamos em trânsito. Nada e ninguém é eterno, o poder e o dinheiro ainda não compram a essência da vida onde todos, mesmo diferentes, somos iguais.

Claro que nesta lógica circular, algures num local qualquer deste planeta, alguém estará já a redefinir a estratégia e a encontrar novas lógicas de funcionamento e atuação para conseguir os mesmos 'lobbies' e resultados, mas até lá, porque continuamos em trânsito, acreditamos que lógicas socialmente mais responsáveis emergirão, num paradigma mais centrado em valores e coisas simples, lá onde habita o essencial de cada um de nós.

Vou continuar em trânsito, e disfrutar plenamente dos meus dias merecidos de descanso. ©



## Apesar de tudo, há homens bons, ainda há homens bons que se libertam da terra sem nada reivindicar, sem exigir reparação.

A principal contrariedade das crónicas de atualidade é sempre a mesma, dão uma dor de cabeça danada no arranque e para a gente se ver livre delas não é pera doce. Sobretudo quando o ritmo dos acontecimentos é de tal modo acelerado que aquilo que hoje é deixa de o ser no dia seguinte – ou porque nunca o foi de facto ou porque os contornos que o enformam se vão desenhando e redesenhando centrifugamente até ao desespero dos limites.

É claro que este dilema já é velho e serve amiúde de pretexto para desculpar a falta de ânimo ou de imaginação, e quando o período é de férias assenta que nem uma luva. São os Fúria do Açúcar a martelar-nos com o «Eu gosto é do verão» e o espírito do Dino Meira a azucrinar-nos com o «Meu querido mês de agosto». Tudo o mais é nada, como diria o poeta.

Não se creia, contudo, que a época estival se pauta somente pela mandriice, pelo torpor e pelas coisas vãs; não, convém andar com a antena no ar. É que abunda pelo reino uma corja de posições que aproveita exatamente a temporada para fazer umas habilidades e nos atirar aos olhos, pela calada, não areia mas umas quantas maldades que não lembra ao diabo.

Depois da onda distratora de «swaps» de que ninguém nunca se livrará, apressam-se as 40 horas semanais (nada que tire o sono à Madeira), as rescisões insidiosas e a convergência das pensões (para o grosso dos aposentados), congemma-se mais uns cortes em nome de uma suposta equidade (por baixo, naturalmente, que é por onde ela se deve nivelar) e mais algumas reestruturações troiquianas para o retrato

das avaliações que aí vêm. A preparação do novo orçamento trará surpresas para quando já não houver surpresas ou quem se surpreenda. A promiscuidade e a hipocrisia perdurarão com a 'rentrée', as autárquicas serão o lenitivo oportuno. O controlo do défice, o crescimento da economia e a redução do desemprego não poderão deixar de ser um êxito. Quem o garante é a coligação cuja estabilidade é, como bem vimos, irrevogável.

E nós, que neste interregno nos abandonamos descontinuamente à leitura de Nuno Júdice («A Implosão»), de José Eduardo Agualusa («A Vida no Céu») e de Manuel Alegre («Tudo É e Não É»), entraremos por setembro com a confiança ensombrada por não divisarmos a fronteira entre a realidade e a ficção, unicamente porque nos rendemos à alegoria da sobrevivência.

E isto que importa? Nada, nadinha, mero pretexto para disfarçar a falta de ânimo (que sobeja ainda alguma imaginação), puro excursão para iludir a raiva que nos dá sabermos como há pessoas que sufocam pessoas, como há quem desbarate a alma por um cifrão, passe o anacronismo, como há quem perca o decoro quando chega à governança, como os números são capazes de aniquilar a vida...

Apesar de tudo, há homens bons, ainda há homens bons que se libertam da terra sem nada reivindicar, sem exigir reparação, homens que se deixam partir com o aprumo da humildade e do respeito pelo seu semelhante, de mansinho para não perturbar a vingança dos aleivosos. Em agosto se apartou Urbano, um homem bom. E só isto importa. ©

O que importa



© Fernando Pigeira

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

# [CompanhiaPRÓPRIA]

**FORMAÇÃO PARA A SUA ORGANIZAÇÃO A CUSTO ZERO!**

**APOIO NA ELABORAÇÃO DE CANDIDATURAS POPH e QREN**

A Companhia Própria dispõe de uma Equipa com elevada experiência na realização de candidaturas de projectos de formação co-financiada, nomeadamente no âmbito do POPH e QREN.

Conte com o nosso apoio, entre em contacto:

PARQUE DAS NAÇÕES  
Rua Galvotas em Terra  
Lote 3.1701 A  
1990-601 Lisboa  
GPS: 38-755941, -9.097627

WWW.COMPANHIAPRÓPRIA.PT  
info@companhiapropriaportugal.pt  
Tel: 218 967 200  
Fax: 218 967 202

Global  
co-financiada  
estratégica  
nacional  
inovadora



## OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO

# Os verdadeiros valores da vida

A missão é simples: levar alegria às crianças hospitalizadas. É este o objetivo da Operação Nariz Vermelho, associação criada em 2002 pela animadora e palhaça Beatriz Quintela. É, garante, uma causa que cria muita empatia porque coloca em perspetiva os verdadeiros valores da vida.

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Operação Nariz Vermelho

«Hospital não é lugar de criança». Quem o afirmou foi Michael Christensen, do Big Apple Circus, e foi nesta ideia que Beatriz Quintela se inspirou para criar a Operação Nariz Vermelho, acreditando que «a alegria do palhaço faz a diferença na vida das crianças hospitalizadas e que, nem que seja por breves instantes, transforma a vivência destas crianças, transportando-as para outra realidade». Antes de assumir este desafio era animadora e palhaça, e sempre trabalhou com crianças e jovens. Em 1993, Beatriz Quintela leu um artigo que relatava o trabalho dos «Doutores Palhaços» que visitavam crianças hospitalizadas nos Estados Unidos, e foi isso que despoletou este projeto. Mas só no dia quatro de junho de 2002 é que a Operação Nariz Vermelho – Associação de Apoio à Criança foi oficialmente constituída. «Passar da ideia à realidade foi um processo longo. Não havia nada parecido em Portugal», recorda. «Ofereci-me para levar a minha personagem de palhaço aos meninos que

estavam acamados, no Hospital Dona Estefânia. Trabalhei oito anos sozinha e como voluntária.»

À medida que começava a trabalhar em outras pediatrias, visitou dois projetos estrangeiros: o projeto fundador do conceito, o Big Apple Circus – Clown Care Unit, em Nova Iorque, e os Doutores da Alegria, no Brasil. «Assim, em setembro de 2001 convidei dois amigos, Bárbara e Mark, para ajudarem na criação do programa, e graças a uma contribuição generosa da Glaxo SmithKline o projeto assumiu um carácter profissional, estabelecendo-se inicialmente em três hospitais de Lisboa, o Santa Maria, o Instituto Português de Oncologia e a Dona Estefânia», conta a presidente e fundadora da Operação Nariz Vermelho. O propósito desta associação é «levar alegria às crianças hospitalizadas, aos seus familiares e aos profissionais de saúde, através da arte e da imagem do 'Doutor Palhaço', de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica», esclarece Beatriz Quintela.

**glo**bal Global Estratégias  
Learning is changing®

**High Performance People make all the Difference!**

**FORMAÇÃO INTER-EMPRESAS**  
Seminários, Master Courses, Conferências  
Profissionais e Project Management PMI®

**SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS**  
Business Solutions, Assessment, Coaching,  
Outdoors e Business Games.

**E-LEARNING**  
Cursos e-Learning, Consultoria, Plataforma  
MOS, Mobile Learning.

**CONSULTORIA E OUTSOURCING**  
Consultoria de Formação e RH, Consultoria  
de Incentivos e Outsourcing.

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

Learning is changing

demost GROUP





Em 1993, Beatriz Quintela leu um artigo que relatava o trabalho dos «Doutores Palhaços» que visitavam crianças hospitalizadas nos Estados Unidos, e foi isso que despoletou este projeto.



Para isso conta atualmente, no terreno, com «21 artistas, que são profissionais remunerados, e no escritório com uma equipa de cerca de uma dezena de profissionais que diariamente trabalham nas áreas artística, de formação, de relação hospitalar, de comunicação, de eventos e de angariação de fundos, no núcleo de investigação e na área administrativa e financeira. Pontualmente, contamos com a colaboração de alguns voluntários, que nos apoiam em ações específicas, como eventos e campanhas», acrescenta.



Todos os «Doutores Palhaços» têm formação artística prévia e quando entram na Operação Nariz Vermelho renovam essa formação de forma regular, todos os anos. «No escritório não funcionamos com ajudas pontuais, sendo todos os colaboradores profissionais qualificados com formação específica para a função que desenvolvem», faz notar a fundadora da associação. E sublinha que nestes 10 anos, apesar das dificuldades, tem tido a sorte de «contar com uma equipa de profissionais fantástica», o que aliado a muita criatividade na busca constante das melhores soluções tem permitido continuar a missão da Operação Nariz Vermelho. Mas admite que ser tratado com seriedade num projeto que envolve palhaços tem sido uma das principais dificuldades com que se têm defrontado. «Daí o investimento no profissionalismo e na qualidade do trabalho artístico.»

#### › Voluntariado empresarial

A Operação Nariz Vermelho funciona a 100% de forma profissional e conta com uma equipa que trabalha a tempo integral, angariando fundos através de campanhas, apoios de empresas e doadores individuais, para sustentar financeiramente o projeto. Beatriz Quintela revela que «os apoios vêm principalmente de empresas solidárias que acreditam na responsabilidade social com a comunidade onde se inserem». E quando questionada sobre

A Operação Nariz Vermelho funciona a 100% de forma profissional e conta com uma equipa que trabalha a tempo integral, angariando fundos através de campanhas, apoios de empresas e doadores individuais.

se a atual crise que o país atravessa tem dificultado chamar as pessoas e as empresas para esta causa a resposta surge perentória: «Na nossa casa a crise mais séria é a de falta de ar ou a crise de vesícula, ou as doenças crónicas e agudas que injustamente atingem as nossas crianças todos os dias. A nossa causa cria muita empatia, porque coloca em perspetiva os verdadeiros valores da vida.»

Não obstante, e porque a atual situação financeira do país tem óbvias repercussões no terceiro sector, e num quadro de restrição económica é mais difícil obter apoios de mecenato puro, esta organização não governamental (ONG) desenvolveu uma campanha de angariação de fundos que passa pelo envolvimento dos próprios colaboradores através de iniciativas de voluntariado empresarial. Chamaram-lhe «Meta o Nariz por esta Causa» e teve por base o «sucesso alcançado na campanha do 'Dia do Nariz Vermelho' nas escolas, que vai já na quarta edição», partilha Beatriz Quintela. «Este ano participaram centenas de escolas. Esta é para nós uma boa fonte de receitas e também uma grande fonte de alegria. Queríamos replicar esse espírito nas empresas.»

A mecânica da campanha é simples: são distribuídos

narizes vermelhos pelos colaboradores, que deverão criar formas engraçadas e divertidas de usar o símbolo para depois distribuir por amigos, familiares ou colegas em troca de um donativo de no mínimo dois euros por cada nariz. «O valor angariado reverte para o trabalho da Operação Nariz Vermelho, apoiando financeiramente as visitas semanais dos «Doutores Palhaços» às crianças hospitalizadas em Portugal.

A presidente da associação assegura que «a adesão tem sido enorme, até porque nesta campanha não são as empresas que dão dinheiro, mas sim os colaboradores, que de forma voluntária vendem os nossos narizes. De qualquer forma, para a empresa esta campanha proporciona um dia diferente de trabalho, um espírito de equipa e de orgulho», salienta. «É sem dúvida uma forma de voluntariado empresarial que funciona muito bem, e as pessoas adoram.»

Manter a qualidade do trabalho que realizam nos hospitais junto do seu público e continuar a apostar na formação contínua e no profissionalismo no trabalho que realizam são para Beatriz Quintela os principais objetivos para o futuro próximo. ©



Os cursos da eic Formação  
são desenvolvidos por profissionais  
com uma elevada experiência  
enquanto auditores e consultores  
[www.eicformacao.pt](http://www.eicformacao.pt)

## FORMAÇÃO | DESENVOLVIMENTO

### **Cursos IRCA**

(Reconhecidos Internacionalmente  
ISO 9001 / EMS 14001 / OHSAS 18001)

### **Implementação de Sistemas IDI**

### **Gestão da Qualidade e Auditorias da Qualidade**

### **Gestão da Formação profissional NP 4512:2012**

**Formação à medida das necessidades dos nossos clientes**



Para mais informações contacte-nos pelo 214 459 818 ou em [eicformacao@eicformacao.pt](mailto:eicformacao@eicformacao.pt)

EiC Formação | Rua Amélia Rey Colaço, n.º 40, escritório 14 | Carnaxide



Carla Sacadura Cabral  
Gestora de Produto da Escrita Digital  
carla.cabral@escritadigital.pt

## RH E NOVAS TECNOLOGIAS

# › Formação e gestão por competências

## FATORES DECISIVOS NA MOBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES E NO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES

A motivação dos colaboradores é um fator determinante no sucesso das organizações e tal só se consegue adotando boas práticas de recursos humanos, das quais a formação contínua é imprescindível face à mudança permanente exigida por uma sociedade cada vez mais globalizada e competitiva. Se, por um lado, uma adequada, sistemática e atualizada formação dos colaboradores face às necessidades impostas pela(s) função(ões) que estes desempenham contribui para uma maior motivação num exercício profissional de excelência, por outro uma gestão dos recursos humanos das organizações feita de acordo com as competências desses mesmos recursos humanos contribui para uma maior rentabilidade do capital humano disponível, proporcionando novas oportunidades e maior satisfação aos colaboradores. As novas tecnologias atualmente ao dispor das organizações trouxeram um importante contributo para o desenvolvimento e a capaci-

dade produtiva destas, permitindo-lhes gerir melhor, de forma integrada e em tempo real os seus recursos humanos.

A Escrita Digital desde há muito que acredita que a associação da formação à gestão por competências é uma combinação vencedora, quer por rentabilizar o investimento na formação, quer por permitir melhor adequar a formação às capacidades e às motivações dos colaboradores. Nesse sentido, temos vindo a desenvolver a aplicação «XRP | Gestão da Formação», uma ferramenta que assegura toda a gestão administrativa da formação, sempre com base numa ligação à gestão por competências.

Uma das questões essenciais a que esta ferramenta dá resposta diz respeito às competências dos colaboradores: que competências possuem, que competências têm de adquirir para o desempenho qualificado de uma função e que formação é necessária para tal.

A aplicação «XRP | Gestão da Formação» pos-

### Função: Assistente Comercial

### Qualificado na função: Sim

Competências	Obrigatória para qualificação na função	Nível referência (NR)	Nota competência (NC)	Qualificado na competência (NC >= NR)	Qualificado na função
Inglês	sim	5	6	sim	Um colaborador é qualificado na função quando está qualificado em todas as competências obrigatórias.
Liderança	não	5	4	não	
Excel	sim	7	7	sim	

### Competência

Cursos	Obrigatório para qualificação	Aprovado	Qualificado na competência
Excel – Noções Básicas	sim	sim	Depois de o colaborador ter obtido a aprovação nos cursos obrigatórios para qualificação na competência, é-lhe atribuída a nota definida como mínima de qualificação na competência (no exemplo, 7).
Visual Basic	não	sim	
Excel – Avançado	sim	sim	

› Neste exemplo apresenta-se a função de assistente comercial, onde para um colaborador ser qualificado nessa função é necessário ter competências em Inglês e em Excel. Mostra-se como o colaborador consegue ser qualificado na competência Excel uma vez aprovado nos cursos de Excel – Noções Básicas e Excel – Avançado.



sibilita a associação de todos os cursos a competências e a associação de competências a funções. Partindo da definição, para todas as funções, de quais as competências obrigatórias para que um colaborador possa exercer uma determinada função e, para cada competência, quais os cursos obrigatórios para se considerar que possui uma determinada competência, são disponibilizados motores de busca e relatórios que permitem, de uma forma imediata, obter informação sobre quem não está qualificado, quem está qualificado e em quê. Para uma melhor explicitação desta potencialidade da ferramenta, observe-se a imagem que ilustra o presente artigo (página anterior).

De uma forma resumida, a ferramenta

«XRP |Gestão da Formação» adotou os seguintes princípios na ligação da formação à gestão por competências:

- identificação das necessidades de formação; basicamente, através da comparação das necessidades de qualificação, quer face às funções que cada colaborador desempenha, quer face às necessidades da organização em função dos trabalhos a produzir;
- gestão das qualificações, permitindo assim saber de que colaboradores se dispõe, o que sabem fazer, o que podem fazer e o que necessitam de aprender;
- deteção dos 'gaps' de competência e a identificação daqueles que podem ser suprimidos por formação. ®

As novas tecnologias atualmente ao dispor das organizações trouxeram um importante contributo para o desenvolvimento e a capacidade produtiva destas, permitindo-lhes gerir melhor, de forma integrada e em tempo real os seus recursos humanos.

**fasttrack mba**  
galileu

> **4 OUTUBRO** < 120h

*Formação de Excelência para Gestores do Século XXII!*

O Fast Track MBA GALILEU tem como principal objetivo dotar os alunos de uma visão alargada das várias facetas da gestão bem como garantir o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais necessárias a uma progressão profissional de destaque no seio empresarial.

**MÓDULOS**

- > INTRODUÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL
- > FINANÇAS EMPRESARIAIS E CONTROLO DE GESTÃO
- > VENDAS
- > RECURSOS HUMANOS
- > MARKETING
- > SEMINÁRIOS

> **INSCRIÇÕES ABERTAS!** <

www.galileu.pt/mba | info@galileu.pt  
Alcântara Rio - Rua Fradesso da Silveira, nº6 Bloco C, 1ªA/B, Lisboa Tel: 21 361 22 00

# E se tivesse que despedir um dos seus filhos?



**Yves Turquin** (lisbonportugal@transitar.pt) nasceu em França, tendo-se licenciado em «Marketing e Comércio Internacional» pela École des Hautes Études Commerciales du Nord (EDHEC), em Lille. Depois de até 1987 ter desenvolvido a atividade profissional no seu país natal, como 'junior manager' de vendas na Alfa Metalcraft Corporation e como responsável comercial do Centro Nacional das Regiões Administrativas, rumou para Portugal, onde se mantém desde então. Entre 1987 e 1989, trabalhou como consultor comercial na Sociedade Portuguesa de Seguros, e nos 13 anos que se seguiram foi responsável pela criação de equipas de consultores, desenvolvimento e implementação de novas áreas na Adecco, onde desempenhou o cargo de diretor geral. Assumiu em 2002 a direção da Lee Hecht Harrison (LHH) em Portugal, sendo atualmente 'managing director' da Tansitar.



Num tempo em que os despedimentos se tornaram algo recorrente nas empresas, que desafios de responsabilidade social poderão colocar-se aos seus líderes?

**Texto:** Yves Turquin

Numa economia global feita de debilidades, o elo mais fraco e o elemento mais facilmente dispensável é o trabalhador. O conceito adotado por muitos gestores da nossa praça é simples, parece eficaz, mas é extremamente corrosivo para o tecido empresarial: Se estamos em crise, optamos pelos despedimentos para controlar as despesas, tornando os trabalhadores descartáveis.

O modelo de gestão empresarial do século XXI deve minimizar as consequências do desemprego e os empregadores devem estar consciencializados das verdadeiras sequelas de dispensar um indivíduo. Devemos sempre ter em conta que um trabalhador não é apenas um número, uma peça num tabulei-

ro de xadrez: tem ambições, encargos financeiros, família. Durante a celebração dos vínculos cabe às empresas apostarem na formação dos seus trabalhadores e no desenvolvimento de competências, munindo-os de ferramentas para que não só vejam a sua produtividade aumentar exponencialmente mas para que também estejam preparados para ultrapassar quaisquer obstáculos que possam surgir, a nível profissional.

O despedimento tem de ser encarado como um último recurso e não como forma de reduzir custos para encobrir erros de gestão ou de regular oscilações do mercado global; antes, as desvinculações de uma empresa deverão servir para que possa ser feita

uma profunda análise, uma possível reestruturação para que, de futuro, possa ser dado um novo ímpeto à produção, fugindo à degradação do mercado de trabalho. E quando existe uma real necessidade de despedir trabalhadores? Deverá o conceito de despedimento assistido ser uma preocupação apenas

apoio que se estende para lá da vertente monetária, nomeadamente a nível da recolocação no mercado. Num tecido social extremamente retalhado e delicado, as consequências de despedimentos irrefletidos podem ser desastrosas, tanto para as «vítimas» e os seus familiares como para os trabalhadores que fi-

**Na hora da desvinculação, os líderes devem encarar os seus trabalhadores como se fossem os seus filhos. Respeitando-os e tratando-os com dignidade.**

do Estado, ou cabe às empresas fazer essa ponte entre o desemprego e o emprego – disponibilizando recursos metodológicos como o ‘outplacement’ aos seus ex-colaboradores, para que não se verifiquem situações dramáticas a nível social?

No que diz respeito à responsabilidade social, é necessário, principalmente nesta altura, que as chefias estejam atentas às situações dos seus empregados, que conheçam as suas circunstâncias sociais, que prevejam as dificuldades a que estes vão ser sujeitos e que se disponibilizem para patrocinar programas que ajudem os seus ex-colaboradores a ter um

cam na empresa. Neste último caso, aumenta o desânimo e a perda de confiança nas chefias, deteriora-se o ambiente de trabalho e o bem-estar psicológico, o que naturalmente resulta numa quebra na produtividade, na lealdade e na eficiência empresarial.

Por tudo isto, na hora da desvinculação os líderes devem encarar os seus trabalhadores como se fossem os seus filhos. Respeitando-os e tratando-os com dignidade, mesmo na altura de pôr termo aos contratos que os ligam às suas empresas, prestando um apoio continuado numa fase que se sabe ser sempre complicada. ©

## SGS ACADEMY | TRANSFORMING PEOPLE AND BUSINESSES

### FORMAÇÃO AVANÇADA, PÓS-GRADUADA, AUDITORES E MANAGEMENT/SOFT SKILLS

A SGS Academy® tem vindo a apostar em cursos diferenciadores, que contribuam efetivamente para o nível do desenvolvimento profissional dos seus formandos. A formação avançada, pós-graduada, de auditores e em management/soft skills, tem qualificações reconhecidas nacional e internacionalmente, e atribui competências-chave que suportam a progressão profissional.



### DESTAQUES PARA O 2º SEMESTRE

#### FORMAÇÃO AVANÇADA | PERCURSOS FORMATIVOS | PÓS-GRADUAÇÕES | ESPECIALIZAÇÕES

- Gestão da Qualidade ISO 9001
- Gestão do Ambiente ISO 14001
- Gestão da Segurança OHSAS 18001
- Gestão da Responsabilidade Social SA8000
- Gestão de Recursos Humanos NP 4427
- Gestão da Formação NP 4512
- Gestão da Segurança da Informação ISO 27001
- Gestão da Energia ISO 50001
- Gestão Segurança Alimentar ISO 22000
- Gestão Comercial e Vendas
- Inovação e Sustentabilidade
- Gestão em Finanças Empresariais (inclui elaboração de Business Plan)
- Lean Six Sigma Green Belt

#### FORMAÇÃO PARA AUDITORES DE SISTEMAS DE GESTÃO COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL (IRCA)

ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 50001; ISO 22000; ISO 27001; SA8000; ISO 20000; ISO 22301.

#### FORMAÇÃO EM MANAGEMENT | SOFT SKILLS

- Liderar, gerir e motivar equipas com inteligência emocional
- Praticar o Coaching
- Gestão da mudança
- Gestão de conflitos
- Soft Skills para Gestores (curso intensivo / aperfeiçoamento)
- Gestão de projetos

CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PARTICULARES – CONTACTE-NOS!

**SE PRETENDE UM DESTES CURSOS ADAPTADO À SUA EMPRESA, POR FAVOR CONTACTE-NOS!**



PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747\*

F.: 707 200 329

E.: [pt.info@sgs.com](mailto:pt.info@sgs.com)

\*de Seg. a Sex. das 9h00 às 18h00







© João Andrés

Carlos Antunes  
Jurista  
carlos.antunes48@gmail.com

## RELAÇÕES LABORAIS

# ► Economia, indústria, empresários e emprego

«O mal de Portugal (da economia portuguesa) é ter deixado de haver a clássica distinção entre industriais, comerciantes e agricultores. Hoje, ao contrário de antigamente, em que apenas eram considerados como empresários os industriais (os únicos que criam riqueza), todos – até os comerciantes chineses das lojas de 300 – são reconhecidos como empresários.»

Isto dizia um amigo numa tertúlia de que faço parte e em que discutimos questões políticas e sociais do país. Salvaguardando embora a aplicação da matriz dos três sectores tradicionais à actual economia dos serviços, nomeadamente às empresas de base tecnológica, não pude deixar de lhe dar razão. De facto, se analisarmos a lista dos maiores empresários da «Exame» ou dos portugueses mais ricos da «Forbes», chegamos à conclusão de que nenhum deles é verdadeiramente um industrial na antiga acepção da palavra, antes todos se incluem no sector dos serviços, sejam eles do retalho alimentar, sejam eles financeiros.

Não foi certamente por acaso que assistimos em Portugal a um processo de desindustrialização muito rápido – a indústria portuguesa, que era há 30 anos a oitava da Europa, passou para o lugar 22 –, substituída por toda uma falsa classe de empresários que não criaram valor ou riqueza para a economia, antes se limitando a sugar dinheiros europeus e dos contribuintes portugueses, levando-os às mais das vezes para o exterior.

A indústria portuguesa, fora os estrangeiros, está hoje circunscrita a uns poucos e verdadeiros empresários (Luís Portela, da Bial, Filipe de Botton, da Logoplaste, Diane e Guy Villax, da Hovione...) e, também, aos pequenos e médios empresários das PME dos sectores tradicionais de calçado, têxtil e vestuário ou metalomecânica ligeira.

O que interessa de sobremaneira acentuar é as consequências dessa desindustrialização para o emprego/ desemprego em Portugal, que nos conduziu a esta situação insustentável (taxa de desemprego próxima dos 20%, com a dos jovens na ordem dos 40%), e a consequente destruição do capital humano,

a miséria económica generalizada dos trabalhadores, para além do imenso desperdício que o desemprego gera para a sociedade.

Por outro lado, reconhece-se hoje que uma solução baseada essencialmente numa economia de serviços – ainda que ligados à inovação tecnológica, de alto valor acrescentado, mas de baixa empregabilidade – não conseguirá resolver o problema do nosso desemprego e do regresso a uma taxa de desemprego aceitável e abaixo dos dois dígitos.

Só uma aposta em indústrias de alta empregabilidade – e como o nosso processo de desindustrialização foi muito rápido exigir-se-ia que houvesse uma re-industrialização muito rápida também – permitirá reverter a situação do desemprego estrutural português.

Falta saber é se a teimosa obstinação de manutenção de uma economia financeira (ou de casino, como lhe chamou Joseph Stiglitz, Prémio Nobel da Economia em 2001) e de um valor do euro forte, insustentável para as empresas portuguesas e que as torna cada vez menos competitivas face às empresas congéneres dos BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China –,<sup>(1)</sup> permitirá o regresso dessa re-industrialização, colocando de novo milhares de portugueses a trabalhar e de regresso ao mercado de trabalho.

Se a reestruturação produtiva, com o aumento do peso industrial no total da economia, não for realizável, os talentos e os recursos portugueses – nomeadamente o capital humano, o mais qualificado da nossa história – ver-se-ão reconduzidos a uma subutilização maciça, pelo que nos restará continuar a viver com altas taxas de desemprego e com a miséria económica generalizada, de que resultarão certamente a radicalização dos mais vulneráveis e as consequentes convulsões sociais. Enfim, um país focado na emigração dos mais qualificados e no envelhecimento e no empobrecimento dos que cá ficarem. ®

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

**Se a reestruturação produtiva, com o aumento do peso industrial no total da economia, não for realizável, os talentos e os recursos portugueses ver-se-ão reconduzidos a uma subutilização maciça, pelo que nos restará continuar a viver com altas taxas de desemprego e com a miséria económica generalizada.**

<sup>(1)</sup> Como defende João Ferreira do Amaral (jornal «Público», 27.01.2013), «o único choque competitivo que teria dimensão suficiente para nos repor um bocadinho de sustentabilidade é uma desvalorização cambial», acrescentando de seguida que «o euro tem-se mantido estável em relação ao dólar, perto dos 1,3 dólares» e que «isto significa que no dia em que a economia da Zona Euro estiver estabilizada a tendência será para o euro se valorizar muito em relação ao dólar, e se tivermos um episódio, como tivemos em 2008, em que o euro chegou aos 1,6 dólares, a nossa estrutura produtiva, o que resta dela, cairá inevitavelmente».



# HÁ 25 ANOS A GERIR FUNDOS DE PENSÕES

**Futuro. Confiamos no seu.**

**Fale connosco**

**707 222 222 | [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)**

**FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.**  
Rua de Santa Justa, 109, 2.º | 1100-484 LISBOA  
[geral@futuro-sa.pt](mailto:geral@futuro-sa.pt) | [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)



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

## ➤ Estratégia RH ao serviço da estratégia global



© Raimundas - Fotolia.com

**Texto:** Carlos Sezões

As empresas bem sucedidas, que evidenciam rentabilidade e sustentabilidade ao longo do tempo, não são fruto do acaso. São consequência da sua história, da forma como os líderes conseguiram promover os seus valores e as suas estratégias e de como conjuntos de pessoas (por vezes, gerações de pessoas), comprometidas emocionalmente com a missão, conseguiram manter elevados níveis de motivação, trabalho e resultados. Genericamente, ao longo do seu trajeto, encararam a mudança como algo natural, constante, mantiveram uma cultura de aprendizagem continuada e um ambiente de desafio que lhes dava uma sensação de identificação, de pertença. De modo mais ou menos consciente, alinharam a sua estratégia de gestão de capital humano com a estratégia global da organização. Como? Procurando foco nos objetivos, consistência nos processos e resiliência na busca do sucesso.

Para começar, estas empresas têm uma missão explícita. Sabem para que estão no mercado, que necessidades satisfazem, para servir que destinatários (clientes) e com que níveis de serviço. Depois, têm uma visão de longo prazo, ambiciosa e mobilizadora. Querem ser um líder em quantidade ou escala, em qualidade, em inovação ou nalgum nicho específico. É por vezes utópica, sem dúvida, mas a utopia alimenta a esperança e incrementa

a energia. Para tal, assumem um conjunto de valores que balizam a sua conduta – seja a criatividade, a orientação para o cliente ou a transparência. Depois, têm objetivos concretos, explicitados em metas, nos quais as pessoas se focam – seja o crescimento interno, a internacionalização, a reestruturação ou a diversificação. São conhecidos por toda a organização, com transparência, têm KPIs ('key performance indicators') associados e todos têm conhecimento de qual o 'status' em cada momento – no fundo, onde já chegaram e qual o caminho que falta percorrer. Não menos importante, são empresas que têm uma estratégia consistente, desdobrada em iniciativas concretas, que aumentem a capacidade de chegar ao objetivo definido. São empresas geridas de forma estratégica, com alinhamento e 'accountability'.

Naturalmente, o capital humano será o instrumento chave para conseguir tudo isto. E a ligação entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia global será o fator crítico de sucesso. A imagem e a reputação de uma empresa é um fator primordial. Se é positiva e remete para atributos atrativos (sucesso, crescimento, desafio, alegria), é um fator que incrementa a capacidade de atrair e manter talento e alinha as pessoas numa cultura forte. Na última década, começou a utilizar-se o conceito de 'employer branding' (marca do empregador) para definir esta realidade. Tal pode explicar-se como uma estratégia de longo prazo, focalizada, para gerir as perceções de empregados, potenciais empregados e outros públicos interessados ('stakeholders'), relativamente à essência de uma organização como entidade empregadora. Será pois materializada na criação de uma «imagem de marca», assumida e partilhada, que englobe os atributos que a empresa queira valorizar no seu papel de «empregadora», com vista a uma boa reputação.

Como é evidente, para ser eficaz tal estratégia desdobra-se em dinâmicas de comunicação interna e externa. São áreas em que importará trabalhar, de modo a que toda matriz estratégica antes descrita seja conhecida por todos. Mas, para ser congruente, os processos de gestão de pessoas terão de ser alinhados segundo esses valores. Por exemplo, os processos de recrutamento e seleção, o acolhimento e a integração, o desenvolvimento de competências, a gestão de carreiras ou a compensação devem ser uma imagem fiel dos atributos da

Um modelo que tenha valor acrescentado para ligar a estratégia de gestão das pessoas à estratégia global deve explicitar bem as responsabilidades dos líderes e as competências que para tal são necessárias.



marca, reforçando a cultura da organização, o seu modo diferenciador de trabalhar. Talvez a variável mais importante seja, neste âmbito, o modelo de liderança instituído. Liderar significa olhar em frente, ter uma visão estratégica, de longo prazo e mobilizar vontades para a atingir. Significa estimular o compromisso emocional e a participação de todos. Significa encarar, analisar e ponderar os riscos e tomar decisões com firmeza e sentido definido. Seja qual for a sua posição na estrutura hierárquica, o líder deve assumir-se como um catalisador e garantir a coesão e a performance das suas equipas. Tal terá, pois, um impacto essencial na forma como todos vivenciam e sentem a empresa, uma vez que toca em questões críticas como a distância hierárquica, o grau de informalidade, a autonomia, a rapidez na resposta aos desafios ou a liberdade para criar e inovar. Os modelos de liderança, formalizados ou não, são muitos e variados, não raras vezes herdados dos traços de personalidade dos fundadores ou gestores mais marcantes da história das empresas. Um modelo que tenha valor acrescentado para ligar a estratégia de gestão das pessoas à estratégia global deve explicitar bem as responsabilidades dos líderes e as competências que para tal são necessárias. E, talvez o ponto mais importante, definir a forma de agir nos vários «momentos da verdade» das lideranças – o planeamento e a organização do trabalho, a tomada de decisões, a gestão do desempenho ou o reconhecimento e a celebração.

Não existem, naturalmente, caminhos únicos para definir estas variáveis estratégicas. Tal depende dos sectores, das culturas e do estágio de vida de uma organização. Uma empresa de auditoria ou uma instituição bancária terão de efetuar opções estratégicas muito diferentes das de uma empresa tecnológica, baseada na inovação constante. E uma empresa numa fase 'early-stage' não necessitará da mesma receita que uma empresa centenária.

Em suma, estas questões não são acessórias, são estruturantes para o sucesso da empresa. Pensar e estruturar de forma estratégica a gestão de pessoas é o melhor forma e assegurar a sobrevivência e o sucesso continuado nestes tempos de turbulência e incerteza. ©

Carlos Sezões é 'partner' em Portugal da Stanton Chase International – Executive Search Consultants; c.sezoes@stantonchase.com

## Opinião: António Mendonça<sup>(\*)</sup>

O nível de alinhamento de uma organização com o rumo estratégico envolve duas áreas básicas da gestão de recursos humanos:

- Uma de desenho organizativo, em que se define o tipo de estrutura organizacional (de estilo mais funcional ou mais matricial), a alocação geográfica das equipas, as linhas de comunicação hierárquica, o nível de centralização de serviços de apoio ao negócio, a descrição de funções e perfis individuais requeridos, entre muitos outros aspetos.



- E outra de gestão comportamental, em que se considera temas mais subjetivos, como motivações individuais, relacionamentos interpessoais, perfis de liderança, planos de desenvolvimento pessoal, entre outros aspetos ligados à complexidade do comportamento humano.

Embora ambas as vertentes sejam imprescindíveis para a ligação entre pessoas e estratégia, a gestão comportamental, pelo potencial diferenciador da sua subjetividade, é aquela em que as organizações podem desenvolver competências distintivas para a sua personalidade estratégica, fundamental nos mercados mais competitivos.

É provavelmente por esse motivo que as modernas teorias de recursos humanos se têm concentrado na área da gestão comportamental. Aliás, é interessante observar como a evolução do conhecimento na gestão de recursos humanos tende a basear-se em princípios psicanalíticos do comportamento humano.

As teorias básicas da psicanálise exploram a existência do subconsciente humano e explicam de que forma este se manifesta e condiciona o comportamento. E a gestão comportamental nas organizações tem evoluído precisamente no sentido de reconhecer que o comportamento visível ou «consciente» dos colaboradores não revela a sua íntima atitude, as reais aptidões ou o alinhamento com a estratégia, mas antes que o perfil de cada um é, em larga medida, determinado pelos seus sentimentos, pelas crenças e pelos valores «subconscientes».

Veja-se o exemplo do colaborador que atua (visivelmente) em conformidade com mudanças recentes na organização, afirmando «estou alinhado com as mudanças», mas que por motivos não visíveis pensa que talvez não cheguem a ter efeitos práticos, ou acredita que não são implementáveis, ou as sente como injustas.

O gestor de recursos humanos tem, assim, o desafio crescente de desenvolver competências psicanalíticas na organização, criando processos e ferramentas que apoiem na avaliação e no desenvolvimento dos indivíduos ao nível das motivações «invisíveis» (subconsciente), para promover o compromisso e a coerência dos comportamentos individuais e coletivos com as orientações estratégicas da empresa.

<sup>(\*)</sup>António Mendonça é 'general manager' da Avis Spain & Portugal



© João Andrés

Helena Bentes, Directora dos Departamentos de SHT e de Formação da Esumédica  
[helena.bentes@esumédica.pt](mailto:helena.bentes@esumédica.pt)

## SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

### ➤ Verão e segurança no trabalho

Estamos em pleno Verão quando escrevo este artigo.

Apesar das piores expectativas, tão divulgadas, e que em nada contribuíram para criar um espírito positivo em todos nós, de que tanto precisávamos, o Verão cá está, com temperaturas bem elevadas. Típico do nosso clima temperado.

Tempo de férias, sol, praia e muito ar livre...

Mas no trabalho esta estação pode trazer complicações adicionais.

Quem exerce a actividade profissional no exterior, exposto ao calor que se faz sentir, certamente sentirá dificuldades acrescidas para atingir um adequado desempenho.

Ou ainda em locais a que às altas temperaturas do ambiente de trabalho acresce o calor intenso do exterior. Muitos trabalhadores, num vasto leque de profissões, estão expostos a calor excessivo proveniente de fornos, caldeiras, entre outros.

Os efeitos do calor no organismo podem ser, entre outros, os seguintes: incómodo, redução do rendimento em algumas tarefas, diminuição da capacidade de trabalho, aumento da frequência cardíaca, sobrecarga para o aparelho circulatório, perda de sais, perda de água.

Para minimizar estas situações, devem os responsáveis pela segurança e saúde no trabalho tomar um conjunto de medidas de protecção colectiva e individual, por forma a adequar o ambiente térmico do local à actividade desenvolvida, idealmente. Como primeiro passo, caso ainda não tenha sido realizado, deverão efectuar medições para avaliação do ambiente térmico, ou eventualmente do 'stress' térmico, determinando parâmetros como a temperatura, a humidade, a velocidade do ar e o calor radiante. A norma ISO 7243:1989 poderá ser utilizada como referência para o estudo dos locais de trabalho em ambientes quentes.

As medidas a implementar podem ser de carácter:

- construtivo – ventilação e climatização, protecção de superfícies vidradas, instalação de écrans de protecção (calor radiante);
- organizacional – reorganização do trabalho, diminuição do tempo de exposição, rotativi-

dade dos postos de trabalho, afastamento do trabalhador das fontes de calor, redução do número de trabalhadores expostos, formação/sensibilização;

- protecção individual – vestuário adequado, câmaras de aclimatização/ transição, educação alimentar.

Para o sector do comércio, escritórios e serviços, a legislação específica que a temperatura nos locais de trabalho deve oscilar entre os 18 e os 22 graus centígrados, e a humidade entre 50 e 70%, sendo admitidos intervalos um pouco diferentes em função do tipo de trabalho desenvolvido.

Actualmente é usual recorrer-se à norma ISO 7730:2005, que recomenda que a temperatura no interior seja mantida entre os 20 e os 24 graus centígrados no Inverno e entre os 23 e os 26 no Verão, e que a humidade relativa do ar interior nos locais de trabalho varie entre os 30 e os 70%. Esta norma propõe a determinação dos índices PPD (Predicted Percentage of Dissatisfied – percentagem de pessoas insatisfeitas com um dado ambiente térmico) e PMV (Predicted Mean Vote – estimativa de votação média previsível de um painel de avaliadores relativamente a um dado ambiente térmico), que permite uma análise interessante da situação de trabalho.

Para garantir conforto é muito comum a existência de sistemas de climatização de ar. Fonte de tantas discórdias... Muito raramente se encontra um ponto de equilíbrio que satisfaça todos os colaboradores num dado espaço. Ou porque estão mais perto das janelas, ou porque sofrem incidência directa das saídas de ar, ou por características individuais (sexo, idade, peso, estado de saúde, frequência e permanência temporal em locais com condições térmicas adversas, actividade desenvolvida, vestuário), são mais ou menos susceptíveis à temperatura do local de trabalho.

Falando no vestuário, porque não adoptar no Verão um traje informal, sobretudo para os homens? Sem gravata e sem casaco, não é preciso ter o ar condicionado no máximo e é mais fácil obter consenso quanto à temperatura no local de trabalho. Já para não falar nas poupanças energéticas... ☺

Verão é tempo de férias, sol, praia e muito ar livre. Mas no trabalho esta estação pode trazer complicações adicionais.

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



**MINDCOACH®**

WWW.MINDCOACH.PT

24 a 27  
OUT' 13

Hotel Riviera - Carcavelos



INTERNATIONAL CERTIFICATE IN:

# EVALUATING TRUTHFULNESS and CREDIBILITY – ETaC

A MINDCOACH É O ÚNICO LDC -LICENSED DELIVERY  
CENTRE AUTORIZADO DO PEI EM PORTUGAL

Trainers:



Aaron Garner



Joseph O'Connor

TEL: **211582204**

EMAIL: [INFO@MINDCOACH.PT](mailto:INFO@MINDCOACH.PT)

MINDCOACH - LISBOA

*Who do you think you are?*



PEI - PAUL EKMAN  
INTERNATIONAL

LietoMe\*



# Inovação na formação

Vários players do mercado português de recursos humanos, focados a 100% na formação ou apenas em parte, ajudam-nos a perceber como vamos por cá em termos de novas soluções para o desenvolvimento de pessoas e equipas nas organizações.



**Texto:** António Manuel Venda

► **«A evolução está na união dos sentidos com as novas tecnologias.»**

«Já não somos apenas espetadores do processo de aprendizagem, preferimos que nos envolvam numa história.» A afirmação é de Cláudia Batista, 'head of business' da Heading Advance, que assinala que «a evolução das neurociências mostra que é na articulação dos sentidos que mais evoluímos e aprendemos». A Heading Advance «vê a evolução na formação com a união dos sentidos com as novas tecnologias, usando jogos virtuais, 'motion

graphics', redes sociais e 4G para chegar às pessoas», diz Cláudia Batista. E acrescenta: «Sob o lema 'em primeiro lugar tiramos-lhe as medidas', propomos soluções com uma metodologia experiencial e ativa, com duração adaptada às necessidades dos clientes. Trata-se da metodologia 'BUG – Best, Unique and Great', que garante maior transferência para o local de trabalho das competências desenvolvidas em sala. Envolver os colaboradores antes da formação e iniciar aí o processo de desenvolvimento de competências, e acompanhá-los depois, é a nossa premissa.»

► **«Desenvolvemos modelos focados nos resultados.»**

A gestora da unidade de negócio Psicoforma, marca de formação comportamental do Grupo Randstad, partilha que internamente se trata de «uma importante área de suporte às direções, com soluções à medida das necessidades dos colaboradores». Paula Lampreia avisa no entanto que «este 'know-how' não se esgota no sector dos recursos humanos, pois a experiência da Psicoforma na formação comportamental permite disponibilizar uma vasta oferta ao mercado». Explica: «Em sala ou no exterior, desenvolvemos modelos focados nos resultados. Apostamos no desenvolvimento de competências que garantem ao cliente a concretização de um projeto em várias etapas – diagnóstico, construção da solução, desenvolvimento e medição do impacto.» Paula Lampreia destaca «a capacidade de reinvenção e de acompanhar a mudança», dizendo que «paixão, experiência, criatividade, atitude positiva e orientação para resultados» são os valores principais da Psicoforma, que este ano lançou o projeto Academia de Competências.

► **«A formação não pode estar à margem da sociedade.»**

A formação é uma das apostas da consultora MJP. João Maria Cunha Pereira, 'managing partner', justifica-o dizendo que «complementa produtos e serviços sensíveis para as novas exigências e a necessidade de versatilidade de respostas» e explicando que «as áreas da MJP se interrelacionam, procurando-se oferecer produtos que no conjunto são uma mais-valia global que otimiza a eficiência de pessoas, processos de trabalho e organizações». O consultor considera que «cada vez mais na formação a inovação é essencial», assinalando: «Muitas das empresas com que trabalhamos sentem-na como fundamental, porquanto os modelos mais clássicos parecem não ter produzido mudanças consistentes nas pessoas em contexto de trabalho. Têm sido importantes em situações específicas, embora como resultados nem sempre sejam facilitadores de mudanças positivas duradouras». Para a MJP, «a formação não pode estar à margem da sociedade atual, por isso utiliza paradigmas de aprendizagem que envolvem os formandos, colocando desafios a partir da noção de que o crescimento e o enriquecimento têm de ser recíprocos».

### › «Disponibilizamos soluções criativas.»

«A SHL Portugal é uma consultora em gestão de recursos humanos e como tal disponibiliza soluções que ajudam os clientes a transformar a forma como gerem o talento», explica Nuno Matos de Sousa, 'managing consultant' na instituição. O especialista vê a formação como «uma solução que apoia a mobilidade do talento, desenvolvendo as competências dos colaboradores para que estes possam ser mais eficazes, ou possam estar preparados para novos desafios». Tendo como princípio «a transferência do 'know-how' para os clientes, na SHL a formação está muito relacionada com as outras áreas», partilha Nuno Matos de Sousa, justificando-o com «o facto de disponibilizar cursos que permitem a utilização dos instrumentos psicométricos comercializados pela SHL a nível mundial, assim como ações que partilham métodos e técnicas que os consultores utilizam». Refere ainda que a SHL «disponibiliza soluções que respondem de forma criativa às tendências do mercado», citando «as sessões 'Magic Tools', intervenções de três a quatro horas em que os participantes trabalham cirurgicamente necessidades de desenvolvimento».



› Cláudia Batista, Heading Advance

### › «Arriscamos ser diferentes.»

Integrada num grupo multidisciplinar de consultores portugueses, o Grupo Egor, a consultora Andreia Rosa diz que a filosofia do grupo é «trabalhar numa lógica de proximidade e confiança, com o objetivo de proporcionar o melhor serviço». Neste sentido, «todas as áreas comunicam e trabalham no sentido de encontrar as soluções mais adequadas e eficazes», faz notar. Andreia Rosa fala do tema da inovação na formação citando Charles Darwin: «Escreveu que não é a espécie mais forte que sobrevive, mas aquela que melhor consegue responder ao seu meio. Na Egor acreditamos que é a inovação que nos permite continuar no mercado da formação mais do que a nossa história no mercado. Um dos nossos valores corporativos é a criatividade, porque arriscamos ser diferentes. Temos consciência de que a conjuntura atual, apesar de desafiante, é uma oportunidade para a criatividade e a audácia. O mercado é mais seletivo, e por isso só quem oferece soluções inovadoras sustentadas num padrão de qualidade é capaz de sobreviver.»



› Paula Lampreia, Psicoforma

### › «Procuramos métodos que causem impacto.»

Pedro Castaño, diretor geral da consultora Soluções Qualidade e também com responsabilidades na eIC Formação, refere que na Soluções Qualidade a formação é uma das principais áreas de atuação. «Na nossa perspetiva, deve ser desenhada para dar resposta a necessidades específicas das organizações», explica, daí o facto de na empresa a área da formação atuar «em relação estreita com a da consultoria». Pedro Castaño diz que procuram «estar sempre atualizados, quer nas metodologias e nas ferramentas, quer nos conteúdos». E defende que «a constante procura de métodos formativos que causem impactos nos formandos e o desenvolvimento de políticas de 'transfer' eficazes implicam um foco permanente na inovação».



› João Maria Cunha Pereira, MJP

### › «Inovar é uma preocupação permanente.»

A formação e a área de desenvolvimento, entendida de uma forma mais alargada, são um dos pilares de intervenção da consultora We Change. Inês Neto, 'managing partner', afirma que o facto de desenvolverem «projetos relacionados com diferentes dimensões da gestão de pessoas leva a que a formação surja a jusante de alguns desses projetos». Nestes casos, explica, «a solução formação surge de uma forma mais sustentada e alicerçada em informação que permite desenhar programas centrados nos resultados e alinhados com o contexto específico da organização e dos participantes». Para Inês Neto, «a inovação tem sido uma preocupação permanente da We Change», onde se acredita que «é um espaço de excelência para novas abordagens». Refere exemplos que traduzem esta aposta, os «Serious Games» e os «Mapas de Aprendizagem»: «Os primeiros fazem uso das novas tecnologias e enquadram-se no domínio da aprendizagem através do jogo. Já os mapas são uma forte ferramenta de comunicação e formação, que tem como elemento central uma ilustração.»



> Nuno Matos de Sousa, SHL Portugal



> Andreia Rosa, Grupo Egor

lações do Trabalho (DGERT) e o serviço de ‘outsourcing’ de recursos humanos». Na B-Training, Consulting, explica, «o fator inovação tem carácter vinculativo com qualquer projeto formativo», referindo que procuram imprimir aos projetos formativos «fatores inovadores e diferenciadores, que permitem antecipar tendências da área e acompanhar o contexto do país e do tecido empresarial».

> **«É preciso foco na personalização.»**

Para Aziz Issá, diretor de formação da Alta Lógica, a inovação faz parte do ADN da empresa. «Desde o início procurámos inovar nas soluções de formação e operacionalidade e já é algo que envolve todos os elementos da organização», explica, para acrescentar: «No que fazemos, da pequena à grande tarefa, procuramos soluções que combinem eficiência e eficácia, o que implica muitas vezes questionar a forma habitual de fazer. Procuramos ser pragmáticos e ter sempre presente o objetivo.» Para Aziz Issá, «na formação o desiderato deste século é proporcionar soluções à medida de cada pessoa, a qualquer hora e em qualquer lugar». Ou seja, «deve adaptar-se às necessi-

> **«Queremos marcar a diferença.»**

Alexandre Henriques, ‘partner’ da Blink Consulting, assinala que «na área de recursos humanos observam com agrado que a formação assume uma importância crescente no apoio ao desenvolvimento do negócio, posicionando-se cada vez mais como um parceiro estratégico». Fala que ainda observam dois paradigmas, que coexistem: «um retratado no início e outro mais clássico que tem como missão organizar cursos funcionando como agregador de pedidos de formação». Felizmente, congratula-se, «a Blink tem desenvolvido projetos integrados com bons resultados». Alexandre Henriques diz que «a inovação na formação é entendida na Blink como um fator diferenciador no mercado da consultoria», por isso de forma sistemática e estruturada pesquisam e desenvolvem abordagens e metodologias que permitam marcar a diferença». As soluções disponibilizadas traduzem-se em «abordagens experienciais que potenciam as capacidades e as necessidades dos participantes, permitindo maior eficácia na adesão aos projetos e nos resultados».

> **«Há fatores que permitem antecipar tendências.»**

Uma das ‘partners’ da B-Training, Consulting, Mafalda Costa Isaac, assinala que a formação representa uma das principais áreas de atividade da empresa, destacando que «enquanto especialistas desenvolvem formação focalizada na área pedagógica e comportamental, em três das principais modalidades – presencial, ‘b-learning’ e ‘e-learning’». A responsável partilha que «a formação, na vertente de dinamização ou de consultoria, apresenta uma relação direta com as restantes áreas de atuação, o serviço de consultoria para certificação de entidades formadores junto da Direção Geral do Emprego e das Re-



> Pedro Castaño, Soluções Qualidade



> Inês Neto, We Change



> Alexandre Henriques, Blink Consulting



dades e aos condicionalismos das organizações e das pessoas, e o acesso ao conhecimento deve ser rápido e ágil». O responsável sintetiza este raciocínio afirmando que é preciso «inovar com foco na personalização», dando como exemplo o método que desenvolveram, o «Persona Modus», em que «cada formando aprende ao seu ritmo».

► «**Apostamos em formações envolventes.**»

A SGS Portugal criou em 2003 a SGS Academy, que sendo uma área de negócio dá também resposta às necessidades de formação interna. A explicação é de Susana Iglésias, diretora da academia, que refere que «a SGS Portugal, pelos serviços que presta, e face às mudanças do mercado, tem que estar atualizada nas melhores práticas da indústria e dos serviços, em novas regulamentações, novas normas técnicas ou certificáveis». Assim, a SGS Academy desenvolve programas de formação para dar resposta a estas necessidades internas, em todas as outras áreas de negócio», explica, acrescentando: «Como o que queremos para nós é o que queremos para os clientes, abrimos os cursos ao exterior, impulsionando o negócio.» Para Susana Iglésias, a formação tem que ser inovadora nas técnicas de aprendizagem, nos formatos, na diversificação da oferta e na criação de valor». Destaca que têm vindo «a apostar em formações envolventes, com impacto no desenvolvimento profissional e resultados rápidos».

► «**Há um novo paradigma com novas exigências.**»

A diretora comercial da Companhia Própria, Paula Baptista, destaca a experiência da empresa e o facto de se posicionar como especializada em formação e consultoria de recursos humanos. E refere: «A empresa padroniza um conceito de formação baseado em conteúdos de forte aplicação prática, ligados às novas tecnologias. Foi a primeira empresa de formação nacional a disponibilizar conteúdos de formação presencial em 'e-management', 'e-marketing' e gestão de negócios 'on-line'». Mais: «A formação faz parte do nosso 'core business', visando proporcionar o aumento de conhecimentos, capacidades e competências.» Paula Baptista deixa clara a ideia de que «para acompanhar o ritmo de mudança necessitamos de formações, 'workshops', certificações, seminários e eventos muito direcionados e com elevada componente prática». Pela sua experiência, verifica que «a maioria dos profissionais tem preocupações com as competências, para evoluírem na carreira e para se valorizarem a nível individual». Trata-se de «um novo paradigma que tem criado novas exigências para as empresas de formação».

► «**A inovação tem de passar pelos conteúdos.**»

A formação é a principal área de negócio da Source of Knowledge, cujo diretor executivo, João Teixeira, assinala que «todos os serviços prestados estão de certa forma ligados à formação, sendo a principal atividade o 'outsourcing' de formadores». Além disso, a empresa apresenta soluções de certificação de entidades formadoras junto da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e formação pedagógica inicial de formadores. João Teixeira



► Mafalda Costa Isaac, B-Training



► Aziz Issá, Alta Lógica



► Susana Iglésias, SGS Academy



► Paula Baptista, Companhia Própria



► João Teixeira, Source of Knowledge



› Sofia Nascimento Gomes, EasyTalk



› Natália Pimenta, SLOT Recursos Humanos



› Margarida Agra, Intelac Recursos Humanos

considera que «a inovação na formação tem que passar fundamentalmente pelos conteúdos a ministrar, e deve haver uma sintonia entre a oferta e as reais necessidades das empresas e dos colaboradores». Isto além do «recurso a novas tecnologias, que deve ser um fator a ter em conta para melhorar a qualidade». Defende também que «o foco deve passar cada vez mais pela especialização, com soluções diversificadas mas especializadas».

› **«Temos de ter cuidado ao gerir a inovação.»**

Sofia Nascimento Gomes, que é ‘managing director’ da Easy Talk – Escola de Línguas, refere que «a inovação na formação pode ser excelente na criação de conteúdos, programas que vão ao encontro de necessidades». Mas adverte: «Muitas vezes temos de ter cuidado ao gerir a inovação na formação, por exemplo na formação ‘on-line’, que permite chegar a um grande número de formandos, mas não nos podemos esquecer de que esta dinâmica só faz sentido se o formando se sentir motivado. Os formadores e coordenadores da formação não se podem esquecer de que a inovação tem de ser acompanhada da criação de disciplina e rotinas para que a formação tenha

sucesso.» Na área das línguas, onde a empresa atua, Sofia Nascimento Gomes diz que «tem havido novas soluções para os clientes empresariais, como novos materiais e cursos que vão ao encontro de necessidades como a internacionalização, além de uma procura maior da preparação para exames de ‘business english’ e ‘legal english’».

› **«Ao analisar um perfil, preparamos a formação.»**

A SLOT Recursos Humanos criou recentemente a SLOT Academy. Natália Pimenta, que é aí consultora de formação, explica que com a opção a empresa responde aos diferentes projetos formativos de que os clientes necessitam para capacitar os colaboradores em novas competências». A relação com as outras áreas da empresa é total, partilha, «pois a formação complementa os processos de recrutamento, ‘outsourcing’ e trabalho temporário, contribuindo também a escolha das áreas de certificação: desenvolvimento pessoal, comércio/ vendas e hotelaria/turismo». Segundo Natália Pimenta, a academia «tem feito no ano de lançamento uma aposta em reuniões para dar a conhecer o conceito e a metodologia, juntando as duas áreas: recrutamento e formação». Os resultados têm sido «muito positivos», porque ao analisarem jcom o cliente a necessidade de determinado perfil estão «a preparar a formação de que o novo colaborador necessita», conclui.

› **«A formação acompanha as inovações do mercado.»**

Margarida Agra, gestora de projetos da Intelac Recursos Humanos, diz que a formação «é o motor de toda a atividade, desempenhando um papel estruturante, agregador e de inovação de processos e serviços». Para a consultora, «acompanha as alterações e as inovações do mercado, na componente técnica, nas metodologias e nos procedimentos». No caso do universo Intelac, Margarida Agra partilha que «a formação é transversal a todas as áreas, acrescentando-lhes valor». Explica: «No ‘outsourcing’, ao termos formação orientada para o desenvolvimento de competências nas áreas funcionais dos colaboradores, prestamos serviços de qualidade. No recrutamento, ao trabalharmos um leque alargado de temáticas, oferecemos ao cliente soluções para o novo colaborador, promovendo melhor integração e um desempenho otimizado. Na consultoria, apontamos soluções de melhoria ancoradas na formação, aportando uma mais-valia significativa.»

› **«Formação é mudar.»**

A área de formação representa quase a totalidade da atividade da Global Estratégias, ficando apenas de fora a consultoria e o ‘outsourcing’, que complementam a oferta da empresa e que, segundo a diretora geral, Sara Sousa Brito, «surgiram para oferecer um serviço integrado, abrangendo toda a cadeia de valor». A responsável assinala que «a formação tem vindo a sofrer grandes alterações», daí o ‘slogan’ escolhido pela empresa, «Learning is Changing». Conforme explica, «a formação está a mudar, porque formação é mudar». Mais: «Nos últimos anos, o modo como aprendemos tem evoluído. Cada vez mais existe proximidade entre formação e contexto real de trabalho. A nossa

metodologia adota uma abordagem experiencial, como por exemplo os 'learning labs', os 'business theatres' e as 'team actions'. Também o 'coaching', o 'team coaching' e o 'peer coaching' têm vindo a fazer parte das nossas soluções, que são cada vez mais adaptadas a cada cliente.»

► **Um desafio feliz e diário.»**

A Adecco Training é a consultora de formação do Grupo Adecco. Mas mais do que isso, explica Vanessa Canteiro, «é um parceiro para o desenvolvimento do capital humano, já que a experiência, a eficácia, o profissionalismo e a qualidade dos profissionais do grupo estão presentes nos projetos da Adecco Training». Vanessa Canteiro, que é consultora de formação e desenvolvimento, fala de o principal foco ser «a satisfação dos clientes interno e externo», sendo que «o 'know-how' das outras áreas e as solicitações dos clientes vieram catapultar a Adecco Training para o mercado de forma credível», assinala. Na sua opinião, «criatividade e inovação são a chave para o sucesso», daí procurarem «metodologias inovadoras que acompanhem as alterações das organizações e da sociedade». E acrescenta: «Defendemos o 'out of the box thinking', onde reinventar soluções formativas e adaptá-las a cada ambiente organizacional é um desafio feliz e diário.»

► **«Uma medida fundamental para lidar com a pressão.»**

Na Vantagem+, que disponibiliza mais de 2.000 cursos, «todos os dias os clientes colocam desafios e solicitam ações adaptadas às suas realidades», conta Catarina Correia, a diretora de 'marketing' e comunicação da empresa. «A personalização e a customização das ações já faz parte do dia a dia, o importante é criarmos valor para o cliente, pois o foco é no reforço de competências dos formandos e que elas se revelem eficazes», partilha. Para Catarina Correia, «a formação é uma medida fundamental para lidar com a pressão de uma economia fragilizada e incerta, e é com base no fortalecimento das competências que se impulsiona a qualidade e a eficácia das organizações». Mais: «Renegar para segundo plano a formação é um erro, pois

haverá sempre quem saiba aproveitar os momentos de uma economia mais debilitada para otimizar as competências, trampolim para o crescimento, para maior competitividade, para a distinção face à concorrência.»



© Vilor Gordo

► Sara Sousa Brito, Global Estratégias



© Adecco

► Vanessa Canteiro, Adecco Training



© Vantagem+

► Catarina Correia, Vantagem+

**XRP | RECURSOS HUMANOS**  
Software para apoio ao desenvolvimento e à gestão administrativa

<p><b>PARA O DESENVOLVIMENTO</b></p> <p>XRP   Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos</p> <p>XRP   Gestão por Competências</p> <p>XRP   Gestão da Formação</p> <p>XRP   Gestão de Talento</p> <p>XRP   Revisão Salarial</p> <p>XRP   Recrutamento</p>	<p><b>PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA</b></p> <p>XRP   Gestão de Turnos/Banco de Horas</p> <p>XRP   Férias, Faltas e Assiduidade</p> <p>XRP   Portal do Colaborador</p> <p>XRP   Gestão da Contratos</p> <p><a href="http://www.escritadigital.pt/xrph">www.escritadigital.pt/xrph</a></p>
--	---

Escrita Digital, S.A.  
Rua Castilho, 39, 10.º F.  
1250-068 Lisboa – Portugal  
Tel. (+351) 21 581 17 10  
[www.escritadigital.pt](http://www.escritadigital.pt)





© Actual Training

› Paulo Gil, Actual Training



© João Anjos

› Lúcia Barroso, Paula Tomás Consultores



© Talenter

› Lígia Cunha, Talenter



© Grupo CH

› Eva Matos, CH Academy



© Bureau Veritas

› Rosa Braz, Bureau Veritas

› **«Apostamos na experiência dos formadores.»**

Paulo Gil, ‘business developer’ da Actual Training, assinala que a formação é a principal área de negócio da empresa, e que «tem vindo a ser enquadrada nas evoluções tecnológicas». Especializada em tecnologias de informação (TI), a Actual Training «aposta na experiência dos formadores, fruto dos projetos em que estão inseridos, dentro e fora da empresa», refere o responsável, que acrescenta: «O ‘outsourcing’ tem sido aqui fundamental, sendo uma área que vamos explorar ainda mais, e que faz com que os clientes saiam das formações bastante satisfeitos.» Nos últimos anos a empresa tem estudado várias soluções, «no sentido de entender o que é mais importante para os clientes», explica Paulo Gil. E refere ainda: «Em 2013 disponibilizamos a formação ‘OnLine Class’, que permite a frequência de formação oficial e técnica sem a necessidade de deslocação às nossas instalações, mas com acesso ao ambiente de formação. Assim, alargamos a oferta a todo o território nacional e chegamos às comunidades lusófonas.»

› **«Ser inovadora é uma missão da formação.»**

No âmbito da consultoria em recursos humanos, «a formação ocupa um lugar determinante» na atividade da PTC – Paula Tomás Consultores. Lúcia Barroso, consultora da empresa, afirma: «Enquanto construção e disseminação de saberes, deverá ser orientada para resultados com impacto na produtividade e na competitividade. A par, e em complemento, de projetos de consultoria, permite consolidar o ‘know-how’ transposto para a organização e fazer alinhar as pessoas com a estratégia.» A consultora refere ainda que na PTC «ser inovadora é uma missão da formação». Para tal, acrescenta, «esta deve ser desenhada à medida, adaptada às pessoas, à cultura, à estratégia e aos objetivos da organização», sendo que «o momento de preparação torna-se crucial». O segundo pressuposto, refere ainda Lúcia Barroso, «passa pela escolha do ‘design’ metodológico», e aqui, «com uma geração mais pragmática, realista e global, os conteúdos e as metodologias terão que ser orientadas para resultados, com maior ligação à prática organizacional, mais experienciais e pensando em indivíduos criativos, engenhosos, globais e autónomos.»

› **«A aprendizagem ao longo da vida impõe-se.»**

A Talenter, apesar de ser certificada desde 2006 pela Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT), só em 2010 «adquiriu personalidade própria na formação com a criação da Talenter Academy», explica Lígia Cunha, da Direção Técnica e Jurídica da empresa. A academia «é um departamento com valências múltiplas, que aposta na empregabilidade e no desempenho superior das empresas clientes», refere a responsável, acrescentando: «Integrada numa empresa de gestão de talentos, tem uma atuação influenciada pelos ‘inputs’ recebidos dos restantes serviços, faz parte de um ciclo virtuoso de identificação, desenvolvimento e gestão de competências. Se a empregabilidade dos candidatos e a excelência de desempenho dos colaboradores assentam em competências e conhecimentos esperados pelos

clientes, então qualquer défice entre o perfil real e o ideal deve ser colmatado.» Lígia Cunha refere ainda que «nesta conjuntura de rápida mudança o conceito de aprendizagem ao longo da vida se impõe» e que «a inovação traz capacidade de reinvenção e constante melhoria».

► **«Procura-se processos de transformação.»**

Integrando o Grupo CH, a CH Academy, «embora com autonomia operacional, está em sintonia com as restantes áreas de negócio do grupo e em linha com a estratégia de crescimento e consolidação», assinala a responsável, Eva Matos, que explica: «Enquanto ‘partner’, além de assumir a coordenação operacional da academia, tenho assento na Comissão Executiva do grupo, um modelo de ‘governance’ que potencia o cruzamento das áreas de negócio e a sua complementaridade.» No âmbito da formação, Eva Matos considera que «cada vez mais as organizações procuram processos de transformação específicos, cirúrgicos, que resultem de um bom diagnóstico e respondam a necessidades concretas». Por isso, na CH Academy olham para a formação «como uma ferramenta de transformação muito poderosa mas que não pode ser aplica-

da de forma isolada», ou seja, oferecem soluções integradas, que podem passar por sessões de formação em sala ou em contexto de trabalho, projetos de ‘coaching’ ou até ações de ‘team building’, para consolidação de equipas».

► **«As organizações sentem-se responsáveis.»**

Rosa Braz, gestora de formação do Grupo Bureau Veritas Portugal, considera que, «mais do que nunca, a formação é uma das principais alavancas para o aumento da produtividade e para a transformação da sociedade, o que leva as empresas e as organizações em geral a sentirem-se responsáveis pelo processo de qualificação e atualização dos colaboradores». Neste sentido, adianta, «o Bureau Veritas tem como objetivo posicionar-se no mercado através de uma oferta formativa que reforce a competitividade das empresas e que seja uma mais-valia para o aumento das competências dos colaboradores». A responsável destaca que a sua instituição «dispõe de todos os recursos pedagógicos e de especialização em vários domínios suportados pelo ‘know-how’ de uma rede internacional, que lhe permite acompanhar a evolução de várias áreas e consolidar o reconhecimento a nível mundial. ©

— 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

# Três perspetivas

**Recolha:** Mário Sul de Andrade

## › MBA ao serviço de maior competitividade



Nuno Couceiro

A aposta no talento profissional deve ser encarada pelas empresas como uma aposta no seu próprio êxito e também com impacto na rentabilidade. Quanto melhores e mais preparados forem os colaboradores, mais elevada será a resposta da empresa no mercado. A conjuntura atual torna ainda mais premente a preparação com recursos humanos qualificados que possam fazer negócios em qualquer parte do mundo.

Atentas aos novos desafios das empresas e às necessidades de formação dos seus quadros, a Nova SBE e a Católica-Lisbon criaram o The Lisbon MBA, em parceria com o MIT Sloan School of Management. É o único MBA em Portugal a constar do 'ranking' do «Financial Times», que o destacou como o décimo quinto melhor da Europa, com a posição 61 no mundo e a terceira em 'international course experience'.

Os MBAs são uma das formas de os colaboradores se atualizarem, dominarem novas ferramentas e estarem mais aptos a enfrentar os desafios atuais. No The Lisbon MBA oferecemos aos alunos as ferramentas para que possam desempenhar com sucesso funções de gestão e desafios de liderança.

Com um corpo académico de excelência, garantimos que os quadros das empresas têm acesso às melhores práticas de gestão a nível internacional. E porque acreditamos que um bom gestor não é apenas um bom técnico, mas sobretudo um líder que consegue desenvolver e inspirar quem trabalha consigo, desenvolvemos os «Friday Forum» e o «Leadership Stream». Ambos são constituídos por 'workshops', onde de forma dinâmica e participativa os alunos têm de sair da zona de conforto e lidar com as próprias fragilidades e as dos outros.

Ter colaboradores detentores de um MBA não é um luxo, é cada vez mais uma necessidade. Enquanto estão a fazer o MBA, os alunos levam para as empresas tudo o que

aprendem, mas o que as empresas ganham vai muito para além disso. Os alunos de MBA desenvolvem uma capacidade de trabalho e resiliência fundamental para sobreviver nos dias de hoje. Criatividade, capacidade de liderança, comunicação em situações de conflito e auto-conhecimento são algumas das competências bem trabalhadas nos MBAs e têm um efeito imediato no desempenho profissional dos candidatos, com retorno garantido para o negócio.

Nuno Couceiro é diretor executivo do The Lisbon MBA

## › A aprendizagem como um modo de vida



Nuno Nogueira

Embora as mudanças façam parte da vida, bem como os riscos inerentes a essas mudanças, não gostamos nem das primeiras nem dos segundos. Dizemos que gostamos de mudar. De arriscar. Mas não é verdade. Gostamos de pequenas mudanças, não das grandes mudanças.

Trabalhar com os outros, em equipa, enriquece-nos. Pela minha experiência, as equipas são tanto mais eficazes (e eficientes) quanto maiores são as diferenças, a todos os níveis, entre os seus elementos.

Entre líderes e liderados. Entre pares. Com e para com terceiros. Modos diferenciados de pensar e refletir estrategicamente. Diversidade nas operações e na materialização das táticas.

O trabalho em equipa enriquece o nosso património individual – pessoal e profissionalmente. Enriquece-o e rentabiliza-o. Não se trata, obviamente, do património enquanto conjunto de bens e dos créditos líquidos de que dispomos – uma noção pobre de conteúdo, diga-se. Se de património quisermos falar, teremos que recorrer a uma perspetiva económico-sociológica associada à ideia de «herança». Fará, por certo, mais sentido neste contexto. O património natural de um país corresponde às riquezas naturais de que esse país é dotado. O seu património



cultural é constituído pelo conjunto de valores civilizacionais que herdou. O mesmo sucede connosco.

O nosso património é constituído pelas «riquezas» que advêm dos nossos atributos personalísticos, comportamentais e de atitude. E, do ponto de vista do outro, existe o sentimento de privilégio quanto à satisfação que consegue obter do nosso património.

Enriquecer e rentabilizar o nosso património significa que tivemos em consideração os contributos e as perspectivas alheias, tornando-o mais interessante na perspetiva de terceiros. Suscitaremos maior satisfação e retorno por parte de outros, na sua utilização.

Não saberei, ao escrever, a perspetiva que o leitor terá, mas arriscarei que partilha da posição de que todos gostaríamos de ser «o mais utilizados possível». Se assim é, o nosso «património» deve ser enriquecido. Fazê-lo com as diferenças. Partilhando-as. Acolhendo-as. Como se fosse um modo de vida, de estar, de viver. E sempre em mudança.

Nuno Nogueira é 'senior manager' da PwC's Academy

remuneração e na progressão na carreira, levam-me a afirmar que constitui um excelente investimento, tanto individualmente como para as empresas que decidem fazer o co-financiamento aos colaboradores.

Esta mais-valia é reforçada nos Executive MBAs, o que justifica que, no país, os MBAs convencionais tenham estacionado ou apresentem uma queda nas inscrições, em 2012/ 2013, enquanto nos Executive MBAs a procura continue a crescer (como nos da ABS, onde sou coordenadora de dois, «Gestão de Recursos Humanos» e «Liderança»). No caso dos EMBAs da ABS, destaco alguns aspetos (ver caixa). Esses aspetos consubstanciam valores que constam da nossa «Carta de Responsabilidade», a que todos os 'stakeholders' se obrigam.

Somos pois criadores de 'habitats' para líderes, empresários, empreendedores, administradores, gestores e quadros que ambicionam ser competitivamente inovadores.

Maria Márcia Trigo é professora coordenadora de Executive MBAs da Autónoma Business School (ABS)

› Um excelente investimento



Maria Márcia Trigo

Será que continua a ser uma mais-valia tirar um MBA? Os dados sobre o impacto no emprego, e sobretudo na

› Seis aspetos fundamentais

- 1) Cada EMBA resulta de uma (ou mais) parceria estratégica, no quadro da «cooperação universidade\ empresa»; esta ligação com a realidade empresarial faz a diferença entre MBAs convencionais (tão criticados por Mintzberg) e os nossos EMBAs.
- 2) Destas parcerias, resulta uma Comissão Científica, de Acompanhamento e Avaliação para cada EMBA, integrada por empresários e profissionais, a qual aprova o programa, as metodologias, os perfis dos professores e assegura um ciclo de conferências, centradas na análise e no contacto direto com 'best practices' em que intervêm prestigiados empresários e profissionais do respetivo sector.
- 3) As metodologias privilegiadas («Problem Solver Approach», «Métodos PBL\ Problem Based Learning», «Case Study», «Jogos de Empresa», «Project Work», «Team Work», «Role Playing», «Simulações», etc) significam que propomos soluções e capacidade de 'problem solver' para quadros, executivos e líderes que lideram pessoas que lideram projetos e negócios.
- 4) O perfil dos professores, o qual além de exigente na relação professor/ aluno integra e as competências académicas, engloba competências profissionais ativas e relevantes; são profissionais do respetivo domínio, o que garante conectividade com projetos reais que fazem mover a economia.
- 5) Os métodos de avaliação 360 graus, incluindo a avaliação dos alunos e a avaliação de cada um dos professores e a sua relevância para os negócios da respetiva empresa; e ainda do funcionamento e da organização da 'business school'.
- 6) A aposta numa cultura de exigência, assente em três paixões: pelas pessoas que lideram projetos e negócios que fazem crescer a economia; pelos resultados; e pela excelência do desempenho individual, grupal e organizacional.

## I HAVE THE POWER®

SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

- Palestras Motivacionais
- Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho
- Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS
- Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento
- Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

Alguns dos nossos clientes: Bial | Aep | Millennium BCP | Glaxo Smith Kline | Pfizer | One | Amway | Euro Rscg Worldwide | Kaiser Institute | Imperial | Renax | U. Católica Portuguesa



Dr. Adelaide Cunha Inácio  
para 7500 pessoas, no  
Pavilhão Atlântico - Lisboa



www.ihavethepower.net



© Fernando Piqueira

Alice Pinto, Diretora Comercial e de Marketing da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, [alice.pinto@futuro-sa.pt](mailto:alice.pinto@futuro-sa.pt)

## BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

### › A redução das reformas é «irrevogável»

A Lei do Orçamento de Estado para 2011 veio introduzir a Contribuição Extraordinária de Solidariedade (CES). Trata-se, no fundo, de um imposto encapotado, que incide sobre a generalidade das pensões de reforma. Esperava-se, em 2011, que a medida fizesse jus à sua designação e que portanto fosse temporária. Mas afinal a medida tornou-se «irrevogável» e, além disso, foi substancialmente agravada em 2013, passando a incidir sobre um leque alargado de pensões, incluindo as provenientes de fundos de pensões constituídos por empresas privadas.

Este episódio constitui apenas mais um no historial, já longo, de redução sucessiva das pensões de reforma; e, para 2014, foi também já avançada uma proposta de convergência das pensões asseguradas pela Caixa Geral de Aposentações (CGA) com as asseguradas pelo regime geral da Segurança Social, o que implicará novo corte de 10% para as pensões da CGA atribuídas até 2005.

Justifica lembrar também que de um sistema generosíssimo de pensões, em que se chegava a assegurar pensões superiores ao salário líquido final, caminha-se a passos largos para pensões próximas de 50% do último salário, para as novas gerações. Esta evolução resulta de se ter passado, nos últimos 20 anos, de um sistema que considerava o cálculo das pensões com base nos melhores cinco salários dos últimos 10 anos para um que agora considera toda a carreira contributiva e que contém condicionantes, como o fator de sustentabilidade.

Este estado de coisas requer que as empresas se associem cada vez mais a um esforço coletivo de consciencialização e responsabilização de cada cidadão na constituição de um complemento de reforma.

É sabido que de entre os diversos benefícios extra-salariais possíveis de equacionar, merecem sempre preferência aqueles que são de usufruto imediato.

No entanto, o breve historial acima relatado sobre o sistema público de pensões de reforma deixa prever que os mais jovens venham a ser fortemente penalizados. E são eles que têm habitualmente remunerações mais reduzidas e, por estarem em início de vida, têm também necessidade de prover a novo tipo de despesas, o que não lhes deixa margem para pensar no futuro.

É sobretudo atendendo a esta situação que as empresas devem ter uma séria intervenção, provendo meios para que os seus trabalhadores possam salvaguardar o seu futuro e passem a valorizar outro tipo de benefícios.

No seio coletivo, e com um pequeno esforço financeiro, é possível implementar a constituição de um complemento de reforma para todos os trabalhadores, com vantagens evidentes para ambas as partes, a começar pelas de natureza fiscal e pela não sujeição a Segurança Social. Cada complemento de reforma é constituído à medida de cada empresa e, para que os empregados sejam incentivados a participar e a valorizar a solução, há também diversas alternativas: fazer depender a contribuição da empresa daquela que o trabalhador queira igualmente efetuar; assegurar direitos adquiridos imediatos, o que permite aumentar o património do trabalhador e conferir portabilidade total ou parcial ao complemento, em caso de desvinculação da empresa; incluir no recibo de remuneração o valor das contribuições afetas ao complemento de reforma; informar regularmente (pelo menos uma vez por ano) sobre os benefícios futuros que poderão obter; ou quantificar o valor futuro por comparação com o salário.

As hipóteses são múltiplas e permitem ultrapassar o estigma do benefício imediato, para que a preocupação com o longo prazo passe a ser também uma prática corrente. ©

De um sistema generosíssimo de pensões, em que se chegava a assegurar pensões superiores ao salário líquido final, caminha-se a passos largos para pensões próximas de 50% do último salário, para as novas gerações.





# MORE Eternal Moments

**Coaching Mastery**  
**Certificação Internacional**  
**Coaching & PNL**







# Uma solução tecnológica para gestão RH

A PwC tem vindo a utilizar em Portugal, na gestão dos seus recursos humanos, uma solução da tecnológica Meta4. Isso acontece desde 2010, sendo que atualmente são geridos através dessa solução cerca de 900 colaboradores.

**Texto:** António Manuel Venda

Nuno Fernandes, da área de Sales and Marketing da Meta4, conta que «a PwC era já desde 1995 uma referência em Espanha» [país de origem da Meta4], sendo que aí gere os seus cerca de quatro mil colaboradores com as soluções da tecnológica. Em Espanha, nesse processo, o destaque vai para os módulos de captação de talento, que incluem o «Job Site», uma ferramenta de apoio ao recrutamento externo. Já em Portugal, assinala Nuno Fernandes,

a consultora «gere os seus colaboradores na vertente de 'payroll', gestão por competências e recrutamento, integrando com as candidaturas 'on-line' e disponibilizando um portal de 'self-service' no apoio a esses mesmos colaboradores e às chefias». Nuno Fernandes assinala que «após a implementação pode considerar-se que o sistema está otimizado, contando com uma pessoa como utilizador operacional no apoio à gestão dos processos de recursos humanos e integrando a solução Meta4 com vários 'softwares' e disponibilizando dados e informação transversal e necessária a outras plataformas».

João André Moreira, 'manager' da PwC, diz que a implementação da solução Meta4 na consultora no nosso país «foi despoletada pela necessidade de gerir massivamente informação de diversas áreas», nomeadamente as seguintes:

- gestão da organização (gerir colaboradores em várias entidades empresariais e em várias unidades orgânicas, etc);
- gestão administrativa de pessoal (gerir funções e categorias funcionais, gerir dados pessoais e profissionais, etc);
- gestão de remunerações, benefícios e compensações (gestão dos aspetos relacionados com os requisitos legais de Portugal necessários ao cálculo e ao processamento das remunerações, gestão automática do apuramento da efetividade do benefício, atribuição do benefício e alteração de dados pessoais com influência em benefícios, além de gestão dos vários tipos de benefícios);
- indicadores de gestão (criação de indicadores de gestão de recursos humanos como por exemplo absentismo, horas extra, escalões etários, habilitações literárias, comparação entre remunerações variáveis e fixas, etc);
- portal do colaborador (gestão dos próprios dados por parte dos colaboradores e acesso a informações e documentos personalizados);
- gestão do processo de recrutamento e seleção (gestão das candidaturas e de todas as fases do ciclo de vida do processo até à integração);
- gestão por competências (gestão de carreiras e de formação suportada por um modelo nesta área).

A solução RH implementada na PwC Portugal disponibiliza toda a componente de gestão de 'back office', complementado com um portal de colaborador e 'manager'. Em termos de 'backoffice', trata-se de módulos de gestão de cadastro e organização, salários, indicadores de gestão, recrutamento e seleção e gestão de competências.

O 'manager' da consultora faz notar que «as principais exigências em termos de gestão e desenvolvimento de recursos humanos na PwC Portugal prendem-se essencialmente com a gestão do talento e com o desenvolvimento das competências que permitem proporcionar aos clientes equipas

A equipa de Recursos Humanos da PwC «conseguiu criar um conjunto de sinergias e atingir um nível de eficiência que lhe permite libertar tempo de tarefas operacionais, e esse mesmo tempo pode ser afetado a questões estratégicas», comenta João André Moreira, 'manager' da consultora.

de elevada performance». Considerando estas exigências, refere, «as soluções implementadas foram configuradas de modo a dar as respostas necessárias nomeadamente no que respeita à produção de indicadores de gestão e no que respeita à gestão das carreiras, tendo por base um modelo de competências».

#### › O processo de gestão da mudança

João André Moreira assinala ainda, referindo-se à implementação da solução Meta4, que «os processos com este nível de estruturação e abrangência são sempre bastante sensíveis no que respeita à gestão da mudança». Esta implementação em concreto, partilha, «constituiu um processo de aprendizagem bastante rico para toda a equipa, uma vez que colocou vários desafios nomeadamente ao nível da redefinição e da otimização de procedimentos internos». Após a conclusão, «a equipa sentiu que mais facilmente atingia elevados níveis de eficiência assim como passou a ser capaz de produzir informação de valor acrescentado e a li-

bertar tempo para a análise da mesma», acrescenta o 'manager' da PwC.

É costume ouvir-se que este tipo de soluções permite que nos departamentos de recursos humanos das empresas as pessoas se dediquem com maior profundidade a questões mais estratégicas da gestão RH. No caso da PwC Portugal, esta situação confirmou-se, «na medida em que com a implementação das soluções a equipa de Recursos Humanos conseguiu criar um conjunto de sinergias e atingir um nível de eficiência que lhe permite libertar tempo de tarefas operacionais, e esse mesmo tempo pode ser afetado a questões estratégicas», comenta João André Moreira. E complementa: «Acréscimo ainda o facto de esta solução ter sido desenvolvida considerando uma fortíssima componente estratégica assente na capacidade de produzir informação de gestão e na capacidade de gerir carreiras com base num modelo de competências.»

De referir que a solução implementada está alojada nos próprios servidores da PwC, de acordo com os procedimentos de segurança da 'network' da consultora. ®

## PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



Reforce a sua eficiência com o apolo da Sagies.

A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absentismo e da sinistralidade e o aumento da produtividade e competitividade. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços de SHST necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos seus trabalhadores e das condições ambientais da trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação, e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lã de rocha, lã de vidro e lã de escória).

Mais de 35 mil trabalhadores de mais de 500 organizações das mais diversas áreas de actividade comprovam a nossa credibilidade.

CONTACTOS: 21 882 36 00  
geral@sagies.pt • www.sagies.pt

uma unidade da:

**SAGIES**  
Cultura de Prevenção



**JOSÉ DE MELLO SAÚDE**



EM SÍNTESE

**1 > Procura ativa de emprego**

Várias centenas de desempregados participaram nas sessões de formação gratuitas promovidas pela Adecco nos últimos três meses, nas suas instalações em todo o país. Trata-se de uma iniciativa de apoio à procura ativa de emprego, que David Sanglas (na foto), diretor geral da Adecco Portugal, considera ter tido «grande afluência» e onde a equipa Adecco «conseguiu partilhar a sua experiência», sendo que «as expetativas iniciais foram totalmente superadas».



1

**2 > Programas de corporate outdoor LTG**

O Let'sTalkGroup (LTG) desenvolveu um conjunto de programas que traduzem grande parte da sua atividade, sendo que no entanto a equipa da consultora está dotada de competências para criar eventos personalizados em qualquer lugar do mundo. Isto pela especialização em projetar eventos com atividades exclusivas baseadas na especificidade e nas necessidades de cada cliente. A consultora desenha eventos interativos que correspondem ao tema, à visão, às metas, aos objetivos e ao orçamento de cada organização, capturando a imaginação dos participantes e desenvolvendo competências 'core' para o sucesso organizacional.



2

**3 > Inês Vaz Pereira lidera Talentia**

A Talentia Software, empresa fornecedora de soluções especializadas em gestão de capital humano, finanças e 'corporate performance management' (CPM) para pequenas, médias e grandes empresas, anunciou a nomeação de Inês Vaz Pereira (na foto) para o cargo de 'managing director' da Talentia Software em Portugal e nos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). Licenciada em «Psicologia Social e das Organizações» pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Inês Vaz Pereira detém um 'master' em «Ciências do Trabalho e Relações Industriais», da Warwick Business School (Universidade Warwick, Reino Unido), e uma pós-graduação em «Business Management» do INDEG/ISCTE Business School.



3

**Mais um ano I Have the Power**

A 25 de julho, a Solfut – I Have the Power, do 'coach' Adelino Cunha, celebrou 16 anos de existência. Apostando no lema «o sucesso ao alcance de todos: sintá-o na sua vida hoje mesmo e partilhe esta possibilidade com todos os que ama», a empresa ofere-



4

**5 > SLOT Academy em Moçambique**

ceu descontos durante todo o dia nas encomendas dos seus produtos e serviços, sem limite de número de encomendas para cada pessoa. A Solfut está de parabéns, mas a prenda é para si!» foi o 'slogan' escolhido para a campanha.

**4 > «Lean Six Sigma – Black Belt»**

O Instituto Superior Técnico (IST) e a Mindcoach vão promover a segunda edição do curso de especialização «Lean Six Sigma – Black Belt». Será em Lisboa, nas instalações do IST, de 11 de outubro deste ano a 30 de abril de 2014. As candidaturas estão abertas até 23 de setembro. De assinalar que o IST é a única instituição portuguesa de ensino superior a atribuir a certificação «Lean Six Sigma – Black Belt». A «Lean Six Sigma» é uma estratégia de negócio seguida cada vez mais por empresas de nível mundial.

**Cidades mais caras para expatriados**

A consultora Mercer apresentou os resultados do estudo global sobre o custo de vida 2013, onde se verifica que as cidades mais caras do mundo para expatriados são maioritariamente europeias. No topo da lista também se encontram algumas cidades da Ásia, mas a primeira posição é atribuída a Luanda, a capital angolana. Este estudo é considerado um dos mais completos em todo o mundo, estando projetado para empresas multinacionais e para governos como forma de auxílio na definição das políticas de compensação dos seus colaboradores expatriados. Nova Iorque é usada como cidade-base, sendo todas as cidades contempladas com ela comparadas. O estudo abrange 214 cidades em cinco continentes, comparando os custos de mais de 200 produtos e serviços em cada uma, incluindo habitação (muitas vezes a principal despesa para expatriados), transporte, alimentação, vestuário, bens domésticos e entretenimento.



5

A SLOT Academy estabeleceu uma parceria em Moçambique com a Megaformar, instituição deste país vocacionada para a formação técnico-profissional. «A parceria prevê um compromisso de constante investigação para a introdução de novos cursos, bem como o desenvolvimento de programas necessários para manter os profissionais informados sobre as últimas tendências do mercado», lê-se num comunicado da SLOT Recursos Humanos, empresa portuguesa liderada por Sónia Barbosa (na foto) e detentora da SLOT Academy.



## 6 > SGS Academy forma em Cabo Verde

A SGS Academy, entidade formadora do Grupo SGS, lançou um plano de formação para as organizações e os profissionais de Cabo Verde. As áreas contempladas são: Gestão Organizacional; Qualidade; Ambiente; Segurança e Saúde do Trabalho; Responsabilidade Social; Recursos Humanos; Gestão do Risco, Continuidade do Negócio e Segurança da Informação; Sustentabilidade e Inovação; Segurança Alimentar; e Auditoria a Sistemas de Gestão. As ações irão decorrer no Hotel Oásis Atlântico Praiamar, na Ilha de Santiago.



6

## Grupo Rumos em Moçambique

O Grupo Rumos está a montar a operação em Moçambique, na cidade de Maputo. Conforme referido na passada edição, em entrevista, por Rui Correia e Francisco Miguel, administradores do grupo, depois da prospeção foi constituída uma empresa local – «mas ainda não temos, nem teremos no curto prazo, a mesma dimensão de Angola, onde nos últimos anos temos conseguido um crescimento da atividade na casa dos dois dígitos e que esperamos manter em 2013, quer em formação, quer em serviços», assinalaram.



7

## «Fast Track MBA Galileu»

Tendo presente a ideia de que «o mercado empresarial é muito competitivo e marcado por desafios constantes, onde os recursos mais qualificados serão o motor impulsionador da competitividade e da inovação nas organizações», a Galileu desenvolveu o «Fast Track MBA Galileu». Trata-se de uma formação intensiva e de forte componente prática que visa o desenvolvimento

de competências de gestão, para profissionais e empresários sem formação na área, que desempenham ou pretendem desempenhar cargos de gestão nas organizações em que se inserem.

## Novidades da Companhia Própria

A empresa de formação profissional e consultoria de recursos humanos Companhia Própria viu renovada a certificação de qualidade do seu sistema de gestão, implementado de acordo com a norma «NP EN ISO 9001:2008». A auditoria teve como principais objetivos analisar o cumprimento de todos os requisitos da norma de referência e os requisitos legais e regulamentares aplicáveis pelo sistema de gestão. Entretanto, a empresa reforçou a presença em Moçambique com uma parceria com um centro de formação e especialização técnica, o ENSINE – Serviços Empresariais e Formação Especializada.

## 7 > «Open Office @HeadingCareers»

No passado dia seis de agosto, a Heading Careers abriu as portas do seu escritório aos candidatos, numa iniciativa em que apostou «numa conversa aberta e honesta sobre as suas carreiras, ambições, postura e competências», nas palavras de Sara Alves, 'head of business' da empresa. O «Open Office @HeadingCareers» decorreu na sede da Heading, na Rua Castilho, em Lisboa. Segundo Sara Alves, o objetivo foi «ajudar, de forma gratuita, os candidatos a melhor compreenderem os seus pontos fortes e fracos e a traçarem um plano de trabalho, de forma a conseguirem encontrar a oportunidade de emprego que melhor se adequa a cada um.»

**MedicisForma**  
Medicina do Trabalho, Higiene e Segurança

**MEDICINA NO TRABALHO  
HIGIENE E SEGURANÇA  
FORMAÇÃO  
OUTSOURCING**

*A saúde da sua empresa*

Queremos ajudar as empresas a reduzir as taxas de absentismo e sinistralidade e a aumentar os índices de motivação dos colaboradores e consequente aumento da sua produtividade. Através de uma prevenção dos riscos profissionais, da promoção da Saúde no Trabalho, que para além de uma obrigatoriedade legal, são um dos fundamentos para o crescimento qualitativo e sustentado das empresas

**A saúde da sua empresa começa nos seus colaboradores**

**MedicisForma**  
Lisboa  
Rua Castilho, 75, 5º Dto  
1750-068 Lisboa  
Tel 213 834 570  
Fax 213 803 050  
medicisforma.lisboa@medicisforma.pt

Delegação: Porto, Deste e Leiria

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

**MedicisForma**  
EMPRESA AUTORIZADA EM SET

## 8 > Talenter Academy certificada

A Talenter Academy assume-se desde 30 de julho como entidade formadora certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), reforçando a posição da Talenter (que detém a Talenter Academy) como empresa de gestão integrada de talentos. A Talenter Academy irá focalizar a sua ação nas seguintes áreas: Desenvolvimento Pessoal; Formação de Formadores; Línguas Estrangeiras; Comércio; Secretariado e Trabalho Administrativo; Enfermagem; Hotelaria e Restauração; e Higiene e Segurança no Trabalho.



8

## Qualificações e ensino profissional

Com o intuito de preparar os profissionais que desempenham ou pretendem desempenhar funções nas áreas da educação e formação profissional de jovens e de adultos, a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT) criou a pós-graduação «Gestão das Qualificações e do Ensino Profissional». Integrada na Escola das Ciências Económicas e das Organizações (ECEO), a pós-graduação tem data de início prevista para outubro e conta com a direção de Mário Ceitil, 'managing partner' da consultora CEGOC.



9

## 9 > Nova talent manager na Mind Source

Cláudia Lima (na foto), desde 2010 'associate senior consultant' na Mind Source, empresa especializada em consultoria de projetos de base tecnológica, acaba de assumir as funções de 'talent manager' na instituição, liderando um novo departamento dedicado a 'talent management'. A executiva abraça assim um novo desafio na Mind Source, considerada nos três últimos anos como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Cláudia Lima desenvolveu a sua carreira na área da consultoria em tecnologias de informação (TI).



10

## Nova distinção para a Bürocratik

A agência Bürocratik, de Coimbra, conquistou recentemente um novo «Awwward» com o 'site' «siaperitivos.com», tornando-se a agência digital com mais distinções destas em Portugal (quatro no total, para além de uma menção honrosa). Os «Awwwards» são a distinção mais relevante no cenário atual de 'webdesign', contemplando os melhores 365 'sites' feitos a cada ano. A Bürocratik consolida assim a sua posição a par com as melhores agências internacionais de 'digital design'. A agência chega às 24 distinções em 'webdesign', que soma a mais de uma centena de distinções em 'branding', concursos, livros e anuários da especialidade.



11

## 10 > Alta Lógica aposta em Angola

Já no próximo mês de outubro, a Alta Lógica vai realizar em Angola, na cidade de Luanda, um programa de formação que engloba os cursos mais solicitados pelo mercado local. Os cursos vão desenrolar-se com recurso a casos práticos e de forma interativa, sendo objetivo que os formandos tenham um papel ativo através da dinâmica de grupos, processo que a Alta Lógica considera o melhor para a consolidação de competências. Devido a este carácter fortemente prático e personalizado, a empresa optou por formar grupos reduzidos, daí as inscrições serem limitadas.

## Artsoft cresce a dois dígitos

Foi anunciado pela Artsoft o fecho do primeiro semestre com um crescimento global de 18% face ao período homólogo de 2013. Estes resultados positivos tiveram o impulso de novos projetos no 'middle market', em empresas de referência no respetivo sector de atividade. A apetência do mercado das tecnologias de informação (TI) para comercializar as soluções Artsoft também tem vindo a aumentar, com a rede da empresa a contar com mais 18 novos parceiros a nível nacional e internacional.

## Direito e gestão de empresas

A Nova School of Business and Economics (Nova SBE) e a Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa (FDUNL), instituições reconhecidas pelo carácter aplicado do seu ensino, pela vocação internacional e pela forte ligação ao mundo empresarial, acabam de lançar um mestrado em pré-experiência denominado «Direito e Gestão de Empresas». Destina-se a jovens licenciados em «Direito» que pretendam desenvolver uma carreira no mundo empresarial.

## 11 > Tomar Business Scholl

A TBS – Tomar Business School é uma aposta da Escola Superior de Gestão de Tomar (ESGT), do Instituto Politécnico de Tomar (IPT), onde está integrada. Vem dar resposta aos desafios enfrentados por todos aqueles que procuram novos conhecimentos. Em articulação com o Centro de Empreendedorismo e Inovação da ESGT, a TBS terá como propósito estimular a criatividade e suscitar a criação de ideias de negócios que possam gerar a criação do autoemprego e contribuir para o reforço do tecido empresarial da região.

Textos: MSA

## GRANDEZA NO DIA A DIA

## ➤ O poder do silêncio

Com a proliferação e a generalização de textos publicados, em diversos suportes, nos domínios daquilo que se tem convencionado designar como o 'management', parece que se vai reduzindo o espaço para encontrar algo que seja realmente novo e diferente. O que vai aparecendo, sim, são formulações que, variando na forma, vão assinalando e sublinhando ideias que, no fundamental, confirmam outras ideias já anteriormente sugeridas, por outro alguém, noutra lugar.

No entanto, e talvez para confirmar a inesgotável heurística deste domínio do conhecimento, lá vai aparecendo, de vez em quando, uma 'one thing' que... 'changes everything'. Na minha captação, é o que acontece com a leitura de um livro, recentemente vindo a lume, com um título, «Silêncio», que aborda um tema algo inesperado «num mundo que não pára de falar».

Neste livro, a autora, Susan Cain, propõe que a timidez e a introversão, características que habitualmente pertencem ao inquietante grupo das qualidades consideradas «malditas» no mundo da gestão organizacional e dos negócios, possuem virtualidades que não são devidamente compreendidas e, conseqüentemente, não oportunamente aproveitadas na liderança e na gestão das pessoas.

Propõe a autora, com base em dados de investigação académica e contrariando aquilo que parece ser uma noção do senso comum, que a extroversão e o estilo de comunicação assertivo e exuberante não constituem necessariamente características indispensáveis nos líderes e gestores de sucesso. Confirmando investigações anteriores realizadas por Jim Collins e apresen-



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

**A extroversão e a «teatralidade» na comunicação nem sempre funcionam como fatores incentivadores de motivação e proatividade, mas muitas vezes mais como manifestações do poder etnocêntrico de um ego a afirmar a exuberância da sua indispensabilidade.**

tadas no seu livro «Good to Great», Cain assinala que o conjunto de «CEO ['chief executive officers'] excepcionais», que constituíam a amostra de líderes de empresas de elevado desempenho, «eram conhecidos não pelo seu brilhantismo ou carisma, mas por uma extraordinária humildade conjugada com uma intensa vontade profissional».

A extroversão e a «teatralidade» na comunicação, que muitas vezes são apontadas como indicadores seguros de carisma pessoal, nem sempre funcionam como fatores incentivadores de motivação e proatividade, mas muitas vezes mais como manifestações do poder etnocêntrico de um ego a afirmar a exuberância da sua indispensabilidade. A este fenómeno, a autora contrapõe, certamente, o seguinte: «A lição de Collins é clara. Não precisamos de personalidades gigantescas para mudar as nossas empresas. Precisamos de líderes que construam não o seu ego, mas as instituições que dirigem.»

Numa época em que, com frequência, nos deixamos facilmente resvalar para a sacralização de mitologias de comunicação e de liderança assentes mais na forma do que na substância, mais no parecer do que no ser, Susan Cain alerta-nos justamente para as eventuais limitações das filosofias e práticas de gestão que dão «demasiado valor à (forma) da apresentação e pouco à substância e ao pensamento crítico». Porque a congruência entre o ser e o parecer constitui, de facto, o maior alicerce da integridade e da grandeza pessoal. ©

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

EXECUTIVOS EM GESTÃO INTERINA DE  
PROJETOS DE GRANDE DIMENSÃO  
Interim Managers

**ACUMEN**

Os nossos clientes são líderes no seu mercado, com presença global em diversas indústrias e dezenas de referências de sucesso. Para fazer face ao elevado crescimento que esta área apresenta, procuramos:

**INTERIM MANAGERS (m/f)**

Profissionais com experiência superior a 15 anos em gestão, com conhecimentos e background em implementação de projetos de grande dimensão. As candidaturas são processadas com total confidencialidade. A Acumen responderá a candidatos com experiência relevante.

+ (351) 21 388 94 98  
careers@acumenstrategy.com



## LEGISLAÇÃO

### › Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

Texto: Carlos Antunes

#### › Legislação portuguesa

**Resolução da Assembleia da República 91/2013**, «Diário da República» 125 – Série I, de dois de julho de 2013, Assembleia da República

Recomenda a criação de condições para que os portugueses com formação académica ou profissional especializada não tenham de emigrar e para que aqueles que abandonaram Portugal possam regressar.

**Portaria 220/2013**, «Diário da República» 127 – Série I, de quatro de julho de 2013, Ministérios da Saúde e da Solidariedade e da Segurança Social

Primeira alteração à Portaria 337/2004, de 31 de março, que estabelece o novo regime jurídico de proteção social na eventualidade de doença, no âmbito do subsistema previdencial de segurança social.

**Resolução do Conselho de Ministros 42-B/2013**, «Diário da República» 127 – Suplemento, Série I, de quatro de julho de 2013, Presidência do Conselho de Ministros

Autoriza a realização da despesa relativa a aquisição dos serviços necessários à conceção e à implementação dos sistemas informáticos de suporte à gestão técnica e operacional do «Fundo de Compensação de Trabalho» e do «Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho».

**Resolução da Assembleia da República 95/2013**, «Diário da República» 129 – Série I, de oito de julho de 2013, Assembleia da República

Iniciativa de combate ao desemprego jovem.

**Portaria 221-A/2013**, «Diário da República» 129 – Série I, de oito de julho de 2013, Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças, dos Negócios Estrangeiros, da Defesa Nacional, da Administração Interna, da Justiça, da Economia e do Emprego, da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, da Saúde, da Educação e Ciência e da Solidariedade e da Segurança Social

Regulamenta o programa de redução de efetivos a realizar no âmbito dos órgãos e serviços da administração central em 2013.

**Portaria 227/2013**, «Diário da República» 133 – Série I, de 12 de julho de 2013, Ministério da Economia e do Emprego Primeira alteração à Portaria 297/2012, de 28 de setembro, que cria o «Programa Formação-Algarve».

**Decreto-lei 105/2013**, «Diário da República» 145 – Série I, de 30 de julho de 2013, Ministério das Finanças

Altera os decretos-lei 118/83, de 25 de fevereiro, 158/2005, de 20 de setembro, e 167/2005, de 23 de setembro, revendo os descontos a efetuar para os subsistemas de proteção social no âmbito dos cuidados de saúde, concretamente da ADSE, da ADM e da SAD.

**Decreto Legislativo Regional 7/2013/A**, «Diário da República» 145 – Série I, de 30 de julho de 2013, Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa

Regula a calendarização do processamento do subsídio de férias, das prestações correspondentes ao décimo quarto mês e equivalentes, para o ano 2013.

#### Comentário

Destaque para as resoluções do Conselho de Ministros de combate ao desemprego jovem e de autorização da despesa relativa a aquisição dos serviços necessários à implementação dos sistemas informáticos de suporte a gestão técnica e operacional de dois fundos.

› Nota: não foi publicada legislação europeia relevante nesta área.

## COACHING

### › Uma aliança poderosa



Adelino Cunha  
Chief Executive Officer (CEO)  
da Solfut – I Have the Power  
ihavethepower@solfut.com

Quando tentamos saber o que é o ‘coaching’, dependendo das escolas, das correntes e do ‘focus’ de quem nos responde, muitas vezes até ficamos confusos para tentar entender a verdadeira definição.

Para mim, mais do que tudo, é uma metodologia que ajuda as pessoas a melhorarem, focando-as na ação, pois é através da experiência que a pessoa se transforma e passa da tomada de consciência para os resultados.

Nos anos que levo a fazer ‘life’, ‘team’ e ‘executive coaching’, há momentos em que a metodologia nos remete para três outras funções que têm também enorme relevância:

- consultoria – importante em determinados momentos em que temos de ajudar o cliente (‘coachee’);
- formação – quando temos de passar conteúdo, mais não seja para se poder ter uma plataforma comum de comunicação, acelerando a mudança;
- terapia – quando no processo se descobrem situações que têm de ser tratadas com uma nova abordagem.

#### Sou fã da utilização da programação neuro-linguística (PNL) no ‘coaching’, pois é de uma eficácia apaixonante.

No que diz respeito ao complemento à metodologia, sou fã da utilização da programação neuro-linguística (PNL) no ‘coaching’, pois é de uma eficácia apaixonante. De entre as milhares de aplicações possíveis para podermos usar a PNL, destaco:

- transformação rápida de crenças, nomeadamente de medos;
- cura de fobias;
- re-significação de conteúdos, nomeadamente sobre situações ocorridas no passado ou projeções do futuro;
- aprimoramento detalhado dos objetivos e dos níveis de compromisso dos clientes com enorme eficácia para que os níveis de desistência baixem e o sucesso seja mais garantido;
- ferramentas para lidarem com conflitos;
- melhoria dos relacionamentos;
- tratamento de conflitos de valores que geram procrastinação ou auto-sabotagem.

Sempre haverá a eterna discussão entre os puristas do ‘coaching’ que acham que este tudo resolve e os que, como eu, têm o foco no cliente e não na metodologia.

Os resultados obtidos até agora e a profunda transformação de tantos clientes que a combinação ‘coaching’ mais PNL têm gerado permitem-me aconselhar vivamente que aproveite dela e, sem preconceitos, estude e aplique, porque a sua vida vai melhorar, e rapidamente. Trata-se, sem dúvida, de uma aliança poderosa. ©

SITES

› Sofitel recruta em plataforma on-line



A marca hoteleira francesa Sofitel apresentou recentemente a plataforma «Sofitel-jobs.com», na qual assenta a sua nova campanha de recursos humanos. A plataforma, que pode ser acedida em <http://sofitel-jobs.com/>, foi projetada não só para tornar as ofertas de emprego mais apelativas para os candidatos mas também para facilitar a partilha de informação e a coordenação da comunidade de 27 mil «embaixadores» (funcionários da Sofitel) em todo o mundo. A iniciativa constitui uma resposta à crescente necessidade de interação, especialmente na área de recursos humanos. Para a campanha, a Sofitel também produziu um filme de animação e seis cartazes mostrando os «embaixadores» no seu ambiente de trabalho. As redes sociais da marca, incluindo a página do «Facebook», também estão a ser usadas para impulsionar a campanha.

› Melhorar a aprendizagem ao longo da vida

Disponível em <http://lwgportugal.org/>, a Rede Nacional Lwg@pt foi criada em novembro de 2010 reunindo entidades públicas e particulares no sentido de promover e propor iniciativas com vista a melhorar e qualificar a aprendizagem ao longo da vida (ALV). Visa ainda desenvolver e estimular o aparecimento de comunidades de prática, focadas em inovação, investigação e desenvolvimento.



Textos: Mário Sul de Andrade



# 1 talenter™

## Talenter™ People & Business

SOMOS UM PARCEIRO NA EVOLUÇÃO  
PROFISSIONAL DOS COLABORADORES  
E NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS.

### Talentosophy

A gestão de pessoas é, sobretudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talentosofia que promovemos a captação, desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo, assim, para a valorização pessoal e profissional das pessoas e para a excelência da performance organizacional.

### Talenter™ Solutions

Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing e Consultoria de Gestão de Talentos.

### Talenter™ Business Units

Dividimo-nos em 5 áreas de negócio, que correspondem a diferentes setores de atuação, proporcionando às diferentes empresas soluções adaptadas à gestão das suas pessoas.













BRAGA · PORTO · COIMBRA  
CASTELO BRANCO · ENTRONCAMENTO  
LISBOA · SETÚBAL · BEJA · FARO  
PONTA DELGADA · FUNCHAL  
FRANKFURT

SEDE SOCIAL  
Av. Barbeiros Voluntários de Algés, 28 A  
1495-019 Algés  
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481  
[info@talenter.com](mailto:info@talenter.com)

TALENTER™ CONCEPT STORE  
Rua do Alecrim, 28 B  
1200-018 Lisboa  
Tel. 213 407 510 Fax. 213 407 511  
[chilado.conceptstore@talenter.com](mailto:chilado.conceptstore@talenter.com)

**talenter™  
business**   
[www.talenter.com](http://www.talenter.com)

AGENDA

> **Coaching I**

14, 15, 28 e 29 set, Lisboa  
 18, 19, 23, 24 e 25 set/ 02 e 03 out, Porto  
<http://www.portaldoser.com/>

> **Conferência Internacional sobre Jogos e Tecnologia**

15 e 16 set, Lisboa  
<http://www.greatconference.eu/>

> **Como Falar em Público**

17 set, Leiria/ 18 set, Porto/ 19 set, Lisboa  
<http://www.vantagem.com/>

> **Gestão da Qualidade**

18 set, Lisboa  
<http://www.ap.companhiapropriada.pt/>

> **Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

20 set a 22 nov, Porto  
<http://www.cegoc.pt/>

> **Auditor Coordenador OHSAS (IRCA)**

23 a 25 set, Porto  
<http://www.eicformacao.pt/>

> **Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade**

26 e 27 set, Lisboa  
<http://www.bureauveritas.pt/>

> **Curso de Certificação Internacional em Coaching**

26 a 29 set e 03 a 06 out, Braga  
<http://www.mindcoach.pt/>

> **Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

27 set, b-learning  
<http://www.paradoxhumano.com/>

> **Assessment do Potencial Cognitivo e Comportamental**

01 a 03 out, Porto/ 07 a 09 out, Lisboa  
<http://www.shl.pt/>

> **1st Grand Workshop ICC Portugal**

12 out, Lisboa  
<http://www.mindcoach.pt/>

> **Total Training Conference**

24 out, Lisboa  
<http://www.totaltraining.ife.pt/>

> **Global Contact Center**

13 e 14 nov, Lisboa  
<http://www.globalcontactcenter.ife.pt/>

CONTACT CENTRES

# > Centros de criação de valor



Vítor Peliteiro  
 Head of Operations  
 Randstad Contact Centre  
 vapeliteiro@randstad.pt

Os ‘contact centres’ em Portugal estão em franco crescimento, sendo que actualmente o sector conta com cerca de 50 mil profissionais. Infelizmente, nem todos estes profissionais trabalham sob as melhores condições, sejam elas relacionadas com os seus vínculos contratuais, com ferramentas de trabalho, equipamentos ou mesmo formação. Infelizmente, ainda há práticas neste sector que contribuem para o estigma da precariedade da actividade e que em nada contribuem para a valorização dos profissionais que todos os dias trabalham de uma forma apaixonada e competente.

Mesmo sabendo desta realidade, importa sublinhar que, felizmente, a grande maioria das empresas que prestam este serviço oferecem aos seus profissionais todas as condições necessárias para um óptimo desempenho. Neste contexto, a Randstad Contact Centre tem como pilares de actuação os valores da legalidade, da transparência de processos e do rigor de actuação, apostando fortemente em formação, ‘know-how’, competência e inovação.

**São as pessoas que fazem dos ‘contact centres’ centros de criação de valor e são elas que contribuem para o melhor de todos os factores de diferenciação que uma empresa pode ter: o seu ‘customer care’.**

O competente trabalho realizado em Portugal nos últimos anos tem permitido ao sector atingir taxas de crescimento notáveis. Prevê-se que este crescimento continue, já que Portugal reúne condições extraordinárias para que a actividade consiga atrair novas operações internacionais, nomeadamente as competências linguísticas, a proximidade geográfica, uma infraestrutura tecnológica e de comunicações excelente (Portugal tem hoje uma das melhores redes de fibra do mundo) e, apesar de tudo, estabilidade política e social.

Apesar destas favoráveis condições, não podemos descurar o principal factor para que os ‘contact centres’ possam oferecer serviços de qualidade: as pessoas. São elas que fazem dos ‘contact centres’ centros de criação de valor e são elas que contribuem para o melhor de todos os factores de diferenciação que uma empresa pode ter: o seu ‘customer care’. O ‘customer care’ de uma empresa é o seu único factor de diferenciação, já que os seus produtos e/ ou serviços são facilmente copiados. ©

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



OPINIÃO

# ➤ Talvez a esperança



Luís Bento  
Consultor e Docente  
Universitário  
mywebpost@sapo.pt

Depois de alguns sinais de recuperação nas economias europeias mais avançadas (tímidos, apesar de tudo), a economia portuguesa apresentou alguns indicadores de melhoria, no decorrer do primeiro semestre de 2013.

No emprego, nos índices de confiança dos empresários e na criação de riqueza Portugal saiu, embora talvez de forma temporária, da curva descendente permanente em que se encontrava desde 2010.

É muito bom, dizem uns. É insuficiente, clamam outros. É sempre assim em Portugal, quando se trata de analisar o desempenho da economia.

O certo é que o comportamento recessivo de alguns indicadores se alterou, apesar de o Produto Interno Bruto (PIB), em termos homólogos com o primeiro semestre de 2012, ter continuado a cair.

Portanto, não podemos ainda falar de uma verdadeira recuperação, mas devemos alegrar-nos pelo facto de a tendência recessiva ter deixado de crescer.

E isto é muito bom para a economia, pois cada vez mais esta assenta em factores emocionais, intangíveis – a confiança, a crença, a esperança, a motivação –, que de forma objectiva a influenciam a cada momento.

Se um boato pode fazer cair a cotação de uma empresa ou de um país, uma boa notícia pode ajudar à recuperação. Sei que andamos todos sedentos de boas notícias, e isso por vezes conduz-nos a pensar que algo insignificante pode querer dizer alguma coisa de muito importante. A leitura das estatísticas a isso conduz muitas vezes.

Mas perante mais de dois anos de más notícias, algumas boas (apesar de poucas) podem constituir um bálsamo. Esperemos que se confirmem no final do ano. Bem precisamos. ®

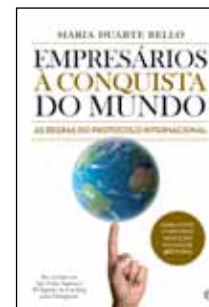
➤ **Nota:** Luís Bento é presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG).

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

LIVROS

## ➤ Empresários à Conquista do Mundo

De Maria Duarte Bello, especialista em ‘executive’, ‘team’ e ‘life coaching’ e com um ‘master’ em gestão de imagem, um livro com as regras do protocolo internacional, essencial para suportar negociações em quatro dezenas de países. Maria Duarte Bello, formada em «Direito», docente universitária e formadora nas áreas de comunicação e comportamento e gestão de imagem, além de consultora de protocolo na organização de eventos, é ainda autora dos livros «Top 10 dos Negócios» e «50 Segredos de Coaching para Portugueses». (A Esfera dos Livros)



**Os Milagres Económicos do Futuro**, de Ruchir Sharma. Uma análise sobre as nações emergentes e os países que irão liderar a economia mundial. (Clube do Autor) **Levantar Voo!**, de Merrick Rosenberg e Daniel Silvert. Para transformar a carreira, as relações pessoais e a vida, pelo método DISC, acrónimo de quatro estilos de comportamento. (Presença) **Como Mentir com a Estatística**, de Darrel Huff. Publicado no «Ano Internacional da Estatística», um livro que depois de lido nos fará olhar de forma diferente para inquéritos, estudos e médias. (Gradiva) **A Economia sem Economistas**, de José Eduardo de Carvalho. Explicação de uma ciência cujos conceitos e cujas formulações pouco ou nada têm a ver com a realidade. (Sílabo)

**Textos:** Mário Sul de Andrade



**Source of Knowledge**

**Especialistas em Outsourcing de Formadores**

mais de 200 formadores certificados

Tecnologias de Informação  
Competências Empresariais  
Linguas Estrangeiras  
Soft-Skills

www.sourceofknowledge.pt | info@sourceofknowledge.pt

SUSANA DIAS

## ➤ A melhor terapia

**Texto:** Ana Leonor Martins

Susana Dias é, desde junho de 2011, chefe nacional de vendas da divisão hospitalar da Sanofi – Produtos Farmacêuticos. E em março deste ano passou a acumular a chefia nacional da equipa de oncologia e da equipa renal. Os principais desafios do seu dia a dia são «ter tempo para tudo, não deixar trabalho para trás e, sobretudo, motivar a equipa a dar sempre o melhor», partilha, acrescentando que é «um trabalho muito desafiante» que a «preenche na totalidade. São áreas que se complementam, no entanto bastante diferentes entre si e com exigências variadas», faz notar.

Reconhecendo que «a indústria farmacêutica mudou muito nos últimos anos» e que «é preciso estar em constante adaptação a estas alterações, antecipando o que ainda está para vir», a responsável destaca que «criatividade e resiliência são as palavras do dia». Nada na minha vida diária é rotineiro ou maçador», assegura. «A negociação hospitalar inclui todos os produtos da empresa e obriga a muito diálogo e negociação entre as partes intervenientes. A gestão da equipa hospitalar de alguma forma torna-se mais fácil, pois tenho para me ajudar uma equipa de três ‘area managers seniors’ com muita experiência. Da oncologia tenho a gestão direta e é uma área onde ainda não me sinto tão à vontade, mas é também por isso que é bastante aliciante. Todos os dias são diferentes e envolventes. Espero continuar a ter sucesso nesta posição durante muito mais tempo, mas deixo sempre as portas abertas para qualquer outro desafio que a empresa me proponha», revela.

A experiência de Susana Dias na Sanofi começou em 1991, como delegada de informação médica. Cerca de nove anos depois passou a ‘area manager’, de clínica geral, e volvido um ano assumiu as funções de coordenadora da especialidade (equipa hospitalar). Afirma que adora a empresa. «Vesti a camisola e estou profundamente agradecida pelo facto de esta empresa me ter tratado sempre tão bem. Sempre fui desafiada e senti sempre o meu crescimento pessoal e profissional dentro da Sanofi. Como todas as empresas, tem as suas coisas boas e menos boas – reconhece –, mas se para a frente é o caminho vamos fazer com que as coisas menos boas se tornem melhores. Dormir com a sensação de tarefa cumprida é a melhor recompensa.» Com um dia a dia profissional «muito exigente», há muito que a ‘national sales manager’ decidiu que os ‘hobbies’ eram só de fim de semana. «Aí é fácil, e



todo o fim de semana é dedicado aos cavalos, a passeios, treinos e aulas», conta. «Passear pelo campo ou pela praia com os meus cavalos e com os meus amigos cavaleiros é a minha melhor terapia», garante. «O imprevisto pode surgir a qualquer altura. São animais, e apesar de grandes assustam-se com muita facilidade, mas a forma como nos comportamos e os acalmamos é sem dúvida uma excelente terapia, até para a vida profissional. Há alguns meses ensinei o meu marido a montar a cavalo e neste momento ele está apto a fazer os passeios exteriores comigo. Adoro saber que com o meu ensino e o seu esforço já fiz mais um cavaleiro. Todos deviam experimentar esta sensação, que é brutal.»





©SD



► **Animais** «Adoro animais e toda a minha vida estive rodeada por eles. Sempre tive cães e gatos. Mas os cavalos sempre foram a minha grande paixão. Comecei a montar a cavalo com nove anos, depois de muita insistência junto dos meus pais. Juntava todo o meu dinheiro para mais umas aulas a cavalo. Felizmente tinha um picadeiro perto de casa. Mas só com 36 anos consegui realizar o meu grande sonho, ter um cavalo só meu. Agora já tenho dois, o Horus e o Orpheu, que adoro, e não os trocava pelos cavalos mais caros do mundo. São animais extraordinários, estão sempre presentes, nunca estão maldispostos e recebem-nos sempre com alegria. Entendem quando estamos bem ou mal, mesmo o gatinho, que sendo um felino e habitualmente mais distante, sabe quando preciso de um miminho. Com dois cavalos e cada vez menos tempo, sempre que posso dedico-me a passeá-los, a treiná-los e a dar algumas aulas. Adoro passar os fins de semana de volta deles. Passear com eles na praia, durante o inverno, ou no campo, é uma das melhores terapias contra o 'stress' da vida profissional. Todos os anos vou para a Golegã com os cavalos. É um divertimento, simplesmente adoro.»

► **Jardinagem** «Passo os fins de semana no Meco, onde habitualmente ao fim do dia me dedico à jardinagem



► Os cães Sam e Bilbo e os cavalos Horus e Orpheu são as paixões de quatro patas de Susana Dias.

e à horta que construí há cerca de dois anos. Também dou longos passeios a pé com o meu marido e com os meus cães. São fins de semana tranquilos e descansados.»

► **Viajar** «Gosto bastante de viajar; conhecer novos lugares e novas culturas. Viajo bastante a nível profissional, mas não dispensei passar uns dias na neve de inverno e uma semana no verão apenas com o meu marido. Na minha semana de evasão os cães vão para o hotel, os miúdos ficam entregues a si mesmos, os cavalos ficam nas mãos experientes do senhor Joaquim e lá vamos nós os dois para uma semana de descanso. Volto uma pessoa nova e com energia para mais um ano de duro trabalho.»

► **Família** «A minha família é muito importante para mim; é o meu refúgio, a minha ancora, o meu apoio a toda a hora. Falamos muito e partilhamos os bons e os maus momentos. Sou casada e tenho dois filhos, a Catarina, com 23 anos, e o Ricardo, com 18. A Catarina é advogada estagiária e está, do ponto de vista profissional, a tentar encontrar o seu rumo. O Ricardo, depois de estar convencido de que o que queria mesmo era a vida militar, decidiu este ano que a engenharia informática deve ser uma boa profissão, e candidatou-se à universidade. Tenho muito orgulho nos meus filhos e na educação que lhes dei. Sempre lhes dei o máximo de liberdade, mas com o máximo de responsabilidade, e eles sempre se mostraram à altura. Sou uma mãe babada. Nunca imaginei a minha vida sem filhos; afinal, são o nosso legado para o mundo, o melhor que podemos deixar.» ©



## SUGESTÃO – CASAS DO BAIRRINHO

## Um refúgio no nordeste transmontano

Para fugir à azáfama citadina, o projeto de turismo rural Casas do Bairrinho garante dias de pura descontração em simbiose com a natureza. O conforto é a palavra de ordem, com a tradição a conviver em harmonia com a modernidade.

**Texto:** Irina Pedro **Fotos:** Casas do Bairrinho

Situado em Sambade, uma aldeia no nordeste transmontano, o projeto Casas do Bairrinho é composto por duas unidades de turismo rural (Casa do Largo e Casa do Bairrinho) e possui o toque de tradição da terra que o acolhe. Este original conceito de alojamento, que aposta na qualidade dos materiais e no conforto dos pormenores, beneficia de uma paisagem de cortar a respiração e convida a dias de aventura, seguidos de fins de tarde descontraídos.

A Casa do Largo e a Casa do Bairrinho são dois edifícios totalmente remodelados. Com uma arquitetura inspirada na região, em que tudo remete para a natureza. A Casa do Bairrinho tem capacidade para seis pessoas e conta com amplas divisões que se repartem por dois pisos que comungam do mesmo estilo rústico com toque de modernidade, nunca descurando o conforto. No piso superior encontra-se uma das 'suites', a sala de estar e jantar, a cozinha e a casa de banho social. No piso inferior, a 'suite' especial permite acolher pessoas com mobilidade condicionada. Esta casa possui ainda um tradicional forno a lenha e um extenso espaço verde envolvente, onde existe também uma horta.

A 600 metros de distância situa-se a Casa do Largo, junto de pontos de convívio como a mercearia, os cafés e a igreja. É composta por



três pisos e tem capacidade para cinco pessoas. O piso superior conta com o espaço polivalente e uma casa de banho privativa. No piso intermédio há a zona social, com cozinha totalmente equipada, sala e casa de banho. No piso inferior encontram-se os quartos e uma casa de banho. Os detalhes aqui são de luxo. Embora diferentes, as duas casas partilham o mesmo estilo contemporâneo que mistura uma decoração moderna e minimalista com peças que respiram história e tradição, privilegiando a produção nacional, num elogio ao que de melhor se faz em Portugal.

Ao longo das divisões é possível apreciar peças de uso quotidiano, feitas em 'paperwork', relógios e guarda joias, bases feitas com cortiça para painéis, garrafas e copos ou ainda peças personalizadas, criadas exclusivamente para o projeto, como os livros de visitas, caixas para guardar cartas ou tabuleiros de damas.

A área circundante convida a partir à descoberta do nordeste transmontano. E para os mais aventureiros existem bicicletas BTT e ainda a possibilidade de fazer passeios pedestres, micrológicos, participar na apanha de diferentes colheitas sazonais, participar no fabrico de aguardente e cozer pão e bolos no forno a lenha à moda de antigamente. ©

<http://casasdobairrinho.com/>

# PARA O QUE PRECISAR, HÁ SEMPRE UM NOVOTEL.

Mais de 400 destinos em todo o mundo.

[novotel.com](http://novotel.com)



LE CLUB  ACCOR  
HOTELS

JUNTE-SE AO NOSSO PROGRAMA DE FIDELIDADE MUNDIAL EM [ACCORHOTELS.COM](http://ACCORHOTELS.COM)



## LEITURAS

**Para os que acreditam no amor**

«Hei-de Amar-te Mais» é um diário íntimo de um escritor de viagens. Tiago Salazar (n. Lisboa, 1972) escreve para a mulher e os filhos e também para todos os que acreditam no amor. Avisa no início que é «um homem assustado por expor assim o seu amor genuíno: por uma mulher, uma família, a vida e a viagem interior nascida de cada um destes seres maravilhosos que o atravessam», esteja ele onde estiver. A eles tudo pertence através dos seus tempos, diz, os tempos dele, o escritor. Edição Oficina do Livro.

**O Mundo na Escuridão**, de Alan Furst. Ano de 1940, em Paris. A vida elegante de um produtor de cinema é ameaçada pela ocupação alemã. (D. Quixote) **Os Novos Maias**, de José Luís Peixoto, José Eduardo Agualusa, Mário Zambujal, José Rentes de Carvalho, Gonçalo M. Tavares e Clara Ferreira Alves. Com estilos bastante diferentes, seis pequenas narrativas em três volumes que continuam a obra-prima de Eça de Queirós, em diversos tempos, chegando à década de 1970, a da fundação do jornal «Expresso», que promove a iniciativa. Na primeira narrativa, há mais de 100 anos, de repente Carlos da Maia recebe uma mensagem no telemóvel. De uma tal Claudine, por certo adepta das novas tecnologias. O projeto inclui sete volumes no total, com o original de Eça e uma introdução à sua leitura (Expresso).

Textos: MSA

## MÚSICA

**D'Bandada 2013**

Pelo terceiro ano consecutivo, a «Optimus D'Bandada» invade as ruas da cidade do Porto, no dia 14 de setembro. Este festival cidadão fecha a época de verão, mantendo a sua estratégia de oferecer à cidade um conjunto diversificado de concertos, em locais improváveis. No que diz respeito a atuações, em 2013 o destaque vai para António Zambujo e Best Youth (atuam na Praça dos Leões) e Miguel Araújo (no Clube Fenianos Portugueses). Pelos vários palcos vão também passar artistas já editados ou a editar pela Optimus Discos, como Blaya, Tape Junk, Ciclo Preparatório, Voxels, Awsum, Little Friend, Pedro Puppe e Ninja Kore. Todos os espetáculos são gratuitos.

**O fado em Alfama**

Em setembro, nos dias 20 e 21, Alfama vai receber 40 fadistas no âmbito da primeira edição do «Festival Caixa Alfama – Aqui Mora o Fado». Ana Moura, António Pinto Basto, António Zambujo, Camané, Cuca Roseta, Gisela João, Hélder Moutinho, Marco Rodrigues e Raquel Tavares são alguns dos nomes confirmados entre os 40 músicos de diferentes gerações que atualmente melhor representam, interpretam e divulgam o fado, elemento distintivo da cultura portuguesa e que em 2011 foi elevado à categoria de «Património Oral e Imaterial da Humanidade» pela UNESCO. As atuações vão distribuir-se por 10 espaços, desde o Museu do Fado à Igreja de São Miguel, passando pelo Centro Cultural Dr. Magalhães Lima ou pelo Largo das Alcaçarias, num modelo de festival que foi desenhado com o objetivo de chegar a todos os públicos.



Textos: ALM



## CINEMA

## Terror em Lisboa

Entre 11 e 15 de setembro, o «MOTELx» volta a Lisboa e ao Cinema São Jorge para mais uma seleção do melhor cinema contemporâneo do género terror e também alguns clássicos. É já a sétima edição do «Festival Internacional de Cinema de Terror de Lisboa» e em 2013, na secção principal («Serviço de Quarto») o destaque vai para duas antologias: «The ABCs of Death» e «V/H/S/2». Salienta-se ainda um conjunto relevante de obras realizadas por mulheres: «Chained», de Jennifer Lynch,



«Dark Touch», de Marina de Van, e «Kiss of the Damned», de Xan Cassavetes. A secção «Quarto Perdido», dedicada aos filmes de género portugueses, exhibe «O Crime de Aldeia Velha» e «A Promessa». A secção «Lobo Mau», dedicada aos mais novos, homenageia Ray Harryhausen. E realiza-se, como sempre, a única secção competitiva do festival: o «Prémio MOTELx – Melhor Curta de Terror Portuguesa».

Texto: ALM

**É TEMPO DE PLANEAR  
O REGRESSO À VIDA ATIVA**

*DE TODA  
A FAMÍLIA!*

**novidades  
em setembro!**

**PARA SI:**

- Novas máquinas novas
- Piscina | Jacuzzi novas
- 130 aulas / semana novas
- Aulas LesMills (BTS) novas
- Estúdio Spinning novas
- Treino personalizado
- Spa | Nutrição novas
- Crossfit novas
- Pista de atletismo novas
- Osteopatia | Fisioterapia
- Sauna e banho turco novas
- Polidesportivo 2x2 novas
- Acupuntura | Shiatsu novas

**PARA OS SEUS:**

- Escola de natação
- Ballet | Karate
- Hip hop novas
- Pais e filhos novas
- Fit kids novas
- Festas de aniversário

**E AINDA:**

- Restaurante novas
- Estacionamento coberto

**TONIK**  
Life, family & fun

**EM SETEMBRO OFERECEMOS:**

- 1.** MENSALIDADE DE SETEMBRO
- +
- 2.** ESCOLHA ENTRE:
  - treino personalizado 30'
  - massagem 30'
  - aconselhamento nutricional 30'
  - mensalidade criança

LIGUE JÁ  
21 726 18 49

## 1 Homens elegantes

Para dar mais estilo ao visual masculino, a Torres Joalheiros propõe as novas pulseiras Baldessarini. Com diferentes modelos e cores, marcam a diferença graças aos materiais de alta qualidade com que são produzidas. Em couro genuíno e com o fecho em prata esterlina, as pulseiras Baldessarini têm linhas clássicas, o que permite conjugá-las com um visual diurno ou noturno.

## 2 Alta definição

Especialmente dedicada ao multimédia, a câmara de vídeo Legria HF R36 da Canon está equipada com um sensor CMOS de 3,28 'megapixels' e tecnologia 'wi-fi'. Filmando em alta definição, a HF R36 regista imagens 1080p na sua memória interna de oito 'gigabytes' ou num cartão SD. É compatível com o formato MP4, dispõe de um 'zoom' ótico de 32x e de um estabilizador ótico. O seu ecrã táctil de três polegadas oferece um controlo permanente do enquadramento.

## 3 Coleção exclusiva

A Bell & Ross criou uma exclusiva caixa de colecionador, com seis relógios, para a Only Watch 13, um leilão de modelos únicos criados por 40 grandes marcas relojoeiras que irá decorrer dia 28 de setembro no Mónaco em favor da luta contra a Miopatia de Duchenne. Numa requintada caixa de madeira, a Bell & Ross reuniu os relógios: BR01 Horizon, Altimeter e Turn Coordinator (2012), e BR01 Heading Indicator, Airspeed e Climb (2013). São modelos únicos inspirados nos instrumentos essenciais à navegação aeronáutica e têm em comum um pormenor em cor de laranja.

## 4 Projetor profissional

A NEC reforçou o seu portefólio de projetores de topo de gama com o PH1400U, um projetor 3-Chips para grandes espaços, concebido para instalações que exigem utilização intensiva e elevada qualidade de imagem. Proporciona um brilho ultraelevado e claridade luminosa ótima graças à sua resolução WUXGA. O processamento do sinal de 10 'bits' com Qualidade de Vídeo de Hollywood, a possibilidade de escolha entre seis lentes e a capacidade de projeção em 3D tornam este projetor numa opção flexível para todo o tipo de utilizadores.

## 5 Novos GPS

A Garmin lançou uma nova linha de GPS para o segmento Auto. A Garmin nüvi Essencial é composta por quatro modelos – nüvi 42, nüvi 42LM, nüvi 52 e nüvi 52LM. Os novos modelos reúnem tecnologia de navegação de última geração como cartografia 3D, indicações precisas de mudança de direção sonora com o nome das ruas e da distância calculada, indicação da faixa de rodagem e visualizações de bifurcações e cruzamentos complicados. Asseguram uma navegação intuitiva.

## 6 Vintage 2011

As quatro casas da Sogevinus Fine Wines – Kopke, Burmester, Cálem e Barros – lançaram no mercado os seus Porto Vintage 2011, que desde a sua declaração oficial têm gerado grande expectativa em torno desta que é a primeira declaração de Vintage Clássico da década. Produzidos a partir de uma seleção dos melhores talhões e das melhores uvas da Quinta de S. Luiz e da Quinta do Amozelo, os Vintage 2011 da Sogevinus aliam o prodígio da técnica à arte do lote, preservando o estilo de cada casa.

Textos: Irina Pedro





4



6



**BURMESTER**  
VINTAGE  
PORTO  
2011

**KOPKE**  
VINTAGE  
PORTO  
2011

**PORTO**  
GALEM  
VINTAGE  
PORTO  
2011

**BARROS**  
1913  
PORTO  
VINTAGE  
2011



# woman

## › Demasiado silly



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

Lorenzo Carvalho. Nunca tinha ouvido falar dele até, em meados de Agosto, ser apresentado como entrevistado do «Jornal das 8», da TVI. Quando vi a figura, um miúdo todo tatuado (não que eu tenha alguma coisa contra tatuagens; aliás, gosto bastante), com brinquinho a luzir e crista à Ronaldo no cabelo, pensei: «Que raio terá esta pessoa feito para ser entrevistado em directo, em horário nobre?!» Logo a seguir, a resposta: tinha dado uma festa para celebrar o 22º aniversário, que custou 300 mil euros. Ao que parece é famoso (começo a achar que sou info-excluída, pois a maioria das pessoas que agora são apelidadas de «famosas» e aparecem em programas de televisão eu não faço a mínima ideia de quem são), dizia, é famoso por ter muito dinheiro (a família tinha um negócio de pedras preciosas) e morar no Estoril.

O rapaz é excêntrico, tudo bem, teve o primeiro Ferrari aos 17 anos, mas eu continuava a não perceber a pertinência da entrevista. Assim que surgiu a primeira pergunta de Judite de Sousa, depois da peça de apresentação de Lorenzo Carvalho, percebi não a pertinência mas o objectivo: enxovalhar o rapaz. «Tem noção de que estas imagens, num país que está a atravessar um momento particularmente difícil, causam alguma estupefacção?» – começou por perguntar a «jornalista» (sim, neste caso, entre aspas). E continuou: «Qualquer pessoa, de qualquer idade, sexo ou origem, olha para si e vê uma pessoa fútil»; «esse relógio e essa cruz de diamantes... você está carregado de milhões de euros»; «tendo uma fortuna, por que não intervém no plano social num país onde há gente a passar fome?» Judite de Sousa acusou-o de ser consumista, de ser um privilegiado, em Portugal e no mundo... Até embirrou com as tatuagens.

Mas, afinal, aquilo era um tribunal da Inquisição? Agora é crime ter dinheiro? Que se saiba, não o roubou nem enriqueceu através de fraude fiscal ou branqueamento de capitais (nem todas as pessoas com «melhor aspecto» se podem gabar do mesmo), por isso pode esbanjá-lo, se quiser. Falta de consciência social (não sei se é o caso), infelizmente, muita gente tem. Que causas serão as que Judite de Sousa apoia?! Desconfio que não ganha assim tão mal... E será que também foi perguntar ao Cristiano Ronaldo por que quer comprar um Ferrari de um milhão e meio de euros?!

Vivemos numa sociedade altamente desigual, o fosso entre ricos e pobres é cada vez maior e claro que revolta saber que há crianças que morrem à fome enquanto há quem gaste 300 mil euros numa festa. Mas não consigo perceber o intuito daquela entrevista, dos julgamentos e das acusações sob o pretexto da informação. No fim, Judite de Sousa conseguiu uma proeza; acho que terminou a entrevista com a maioria das pessoas a simpatizar mais com o Lorenzo do que com ela. Foi um episódio demasiado 'silly', mesmo para Agosto. ©

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

# JÁ SABE COMO POUPAR € 5.800?!



40 Colaboradores.  
Formação Anual Obrigatória: € 56,88  
(cada).  
Valor/H: € 1,63.  
O valor diminuirá por quantas mais  
pessoas colocar em sala.



Colaborador ganha € 1.000 por mês:

- Reembolso de 35h de formação  
obrigatória não dada custaria  
€ 201,93.

A sua empresa tem 40 colaboradores  
nesta situação?

- Terá um custo de 8.077,20€!

**Cum o Cartão Formação Blanes  
poupa 5.802,20€ e ainda cumpre  
com a sua obrigação legal!**



**blanes**  
grupos e ines

Gestão de Recursos Humanos

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



training skills  
academy

by *psico-forma*  
a Randstad company

training skills academy

4:33 PM

100%

*Experimente a aplicação que  
necessita para desenvolver  
as suas competências >*



by *psico-forma*

						<b>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO</b>									
						01 Ld Des Liderança e Direção-orientamento	02 Cp Dc Capacidade de Decisão	03 Pl Org Planejamento e Organização	04 Dlg Delegação	05 Gs Eq Gestão de Equipes					
06 Au An Autonomia / Análise e Resolução de Problemas	07 Cm Comunicação	08 Rl Ip Relacionamentos Interpessoal	09 In Pr Iniciativa / Proactividade	10 Pv Polivalência	11 Gs St Gestão de Stress	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>									
12 Cp Ex Comprometimento com a Excelência	13 Or Cl Orientação para o Cliente	14 Or Rs Orientação para Resultados	15 Tb Eq Trabalho em Equipa	16 Gs Md Gestão de Mudança	<b>COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS</b>										

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

Lisboa T. (+351) 217 611 700  
Porto T. (+351) 220 118 026  
comercial@psicoforma.pt