

› RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

› OUTUBRO 13 › ANO 5 › Nº 58 › 3,90 € (Cont.)

## Adolfo Mesquita Nunes

O Secretário de Estado do Turismo  
analisa um sector estratégico para  
a nossa economia



› **Especial** Consultoria › **Flash Interview** Jorge Horta Alves › **Em Foco** Seguros e fundos de pensões › **Em Direto** Rui Guedes de Quinhones › **Benefícios** Incentivos à natalidade › **Coaching** Sérgio Guerreiro › **Espaço Executivo** Pessoas felizes e empresas de sucesso › **Manuel González Oubel** Será que partilhamos líderes corruptos? › **Restaurante** Lugar Português › **Escolhas** Eva Matos

**heading**  
recursos humanos

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





# Entusiasmo<sup>4</sup>

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



**CH** | Business Consulting.

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



**GRUPO CH**  
Soluções globais



	<b>Editorial</b>	<b>02</b>		<b>30</b>	<b>Em Foco</b> Seguros e fundos de pensões
	<b>Zoom RH</b>	<b>04</b>		<b>34</b>	<b>Crónica Saúde e Segurança no Trabalho</b> Formação à distância em SST, por Filipa Silva
	Responsabilidade Social «Design for Change»				
	Múltiplos Olhares/ Protocolo e Imagem Grupo Sonangol				
	Formação Alta Lógica				
	Tecnologias de Informação Conferência «GREAT»				
	Flash Interview Jorge Horta Alves				
	Evento em Destaque «Total Training Conference»				
	<b>Primeira Opinião</b>	<b>10</b>		<b>36</b>	<b>Especial</b> Consultoria
	Alexandre Monteiro			<b>44</b>	<b>Crónica Benefícios Extra-salariais</b> Incentivos para aumentar a natalidade, por Sara Ferreira
	<b>Entrevista de Capa</b>	<b>12</b>		<b>46</b>	<b>Espaço RH</b> Em Síntese Visto de Fora Espanha Agenda/ Contact Centers Elisabete Roxo Opinião Luís Bento Livros/ Sites Personal Branding Maria Duarte Bello Coaching Sérgio Guerreiro/ Legislação
	Adolfo Mesquita Nunes				
	<b>Dupla Expressão</b>	<b>18</b>			
	Manuela Cruz/ Artur Fernandes				
	<b>Espaço Executivo</b>	<b>20</b>			
	Pessoas felizes e empresas de sucesso				
	<b>Crónica RH e Novas Tecnologias</b>	<b>22</b>		<b>56</b>	<b>As Minhas Escolhas</b> Eva Matos
	Software light agiliza decisões heavy, por Nuno Fernandes				
	<b>Em Direto</b>	<b>24</b>		<b>58</b>	<b>Lifestyle</b> Restaurante Lugar Português Automóvel Ford EcoSport/ Teatro Música/ Leitura/ Montra
	Rui Guedes de Quinhones				
	<b>Crónica Formação</b>	<b>28</b>		<b>64</b>	<b>Crónica Woman</b>
	Partilhamos uma história?, por João Maria Cunha Pereira				

## 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), Alexandre Monteiro, Alice Pinto, António Henriques, Diogo Alarcão, Elisabete Roxo, Filipa Silva, João Maria Cunha Pereira, Joaquim Pimenta, Jorge Macias Nobre, Maria Fernanda Carmo, Maria Manuel Seabra da Costa, Miguel Pina Martins, Nuno Fernandes, Sara Ferreira, Sérgio Guerreiro, Vanessa Loureiro)

## Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designforma.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 Aigualva 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 turismo, os seus profissionais e as suas lideranças

Terminou o Verão, que tanto associamos, embora erradamente, ao sector do turismo – um sector que de tão importante na nossa economia e pelas suas enormes potencialidades nos deve ocupar todo o ano. Mesmo assim, achámos que esta edição de Outubro seria uma boa oportunidade para falarmos do sector, que por certo estará ligado a alguma contenção que nos últimos meses o flagelo do desemprego conheceu em Portugal, com a assustadora taxa de dois dígitos bem altos a parecer estranhamente parada, pelo menos se pensarmos nas enormidades a que nos vinha habituando. Daí a entrevista de capa, com o responsável governamental pelo turismo, o secretário de Estado Adolfo Mesquita Nunes, que assinala o facto de o sector representar 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, 14% das nossas exportações e 8% do emprego, algo que faz o responsável considerá-lo «claramente estratégico». E algo que nos despertou a atenção, para tentarmos saber o que se passa aí, ou o que poderá vir a passar-se, em termos da gestão das pessoas, milhares e milhares de profissionais, e também das lideranças, com gestores de grandes grupos e de pequenos negócios. Num sector com 'players' (palavra horrorosa) tão heterogéneos, creio que valeu a pena dedicarmos a atenção a estes temas.

Na presente edição, ainda três destaques: os trabalhos sobre consultoria de recursos humanos e sobre seguros e fundos de pensões e a secção «Espaço Executivo», dedicada desta vez ao tema das pessoas



António Manuel Venda  
Diretor  
amvenda@justmedia.pt

felizes e das empresas de sucesso. E uma referência final para a empresa Heading, que completa um ano no espaço português – e não só – da gestão das pessoas e cujo responsável principal fomos ouvir, tendo daí resultado uma peça que creio ser bem apelativa, aliás, como a imagem da própria empresa. ⑩

➤ No editorial da «human», 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**

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

## » «Design for Change Portugal»

Texto: Mário Sul de Andrade

O projeto «Design for Change», desenvolvido em Portugal desde 2011 pela Associação High Play, contou já nas suas duas edições-piloto com o envolvimento de 36 escolas e cerca de duas mil crianças. Os resultados obtidos mostraram uma vontade expressa por parte das escolas em acolher de forma massiva o projeto, alargando o movimento de mudança a todas as escolas do país.

Assim, já no próximo dia 18 será lançada a terceira edição do «Design for Change Portugal». O projeto será divulgado às escolas nacionais, às associações de pais e às câmaras municipais. Pretende-se que esta terceira edição promova uma evolução do projeto quer em termos de notoriedade nacional, quer em termos do impacto gerado nas crianças do ponto de vista da aprendizagem e da sua evolução pessoal.

De assinalar que o «Design for Change» surgiu em 2009 na Índia e rapidamente se transformou no maior movimento global concebido para dar às crianças uma oportunidade de expressarem as suas ideias e implementá-las. Hoje chega a cerca de 300 mil escolas que envolvem cerca de 25 milhões de crianças em 35 países.

Mais informações sobre o «Design for Change Portugal» poderão ser encontradas no 'site' da Associação High Play (<http://www.ahighplay.org/>), nomeadamente com 'links' para vários vídeos e testemunhos. ©



## MÚLTIPLOS OLHARES

» Os acontecimentos na Síria podem levar a uma intervenção semelhante à que aconteceu no Iraque?



Maria Fernanda Carmo  
Diretora da CH Projects  
Grupo CH



Miguel Pina Martins  
Administrador  
Science4you



Jorge Macias Nobre  
Diretor de Recursos Humanos  
SG Services (Angola)

«Quando o tema são intervenções militares, instabilidades políticas e ameaças à integridade do ser humano, penso que não podemos comparar episódios, por muito que esteja em cima da mesa a segurança nacional e a integridade dos direitos das pessoas. Apesar da dificuldade de se negociar com a liderança síria e de se convencer os diversos grupos opositores a encontrarem uma solução política, creio que não se justifica que os Estados Unidos e os seus aliados ocidentais sejam arrastados para uma guerra. A intervenção militar não é, no meu ponto de vista, de forma alguma a solução. Ela tornaria o conflito ainda mais complicado e iria custar milhares vidas. Em vez disso, deverão ser desenvolvidos todos os esforços diplomáticos para se encontrar uma solução política para a crise síria.»

«O que tem acontecido na Síria mostra que é necessário uma intervenção com a maior brevidade possível. Considero fundamental a existência de um mandato por parte da ONU [Organização das Nações Unidas] para que se proceda com a ofensiva. Não podemos ficar simplesmente de braços cruzados à espera de que as ameaças de ataques com armas químicas se efetivem. A ONU tem de agir, para segurança de toda a comunidade internacional. Não sou, de todo, defensor da guerra, mas neste caso acredito que uma intervenção seja fundamental para evitar uma situação catastrófica que se traduza na morte de inocentes. Atualmente, os refugiados ultrapassam os dois milhões, um número sem precedentes que se materializa também num aumento de violência e na degradação das condições no país.»

«Infelizmente, creio que sim. Não sem hesitar na resposta, porque o meu desejo era que assim não fosse, pelo impacto no povo sírio e noutros povos, nomeadamente o palestino, que é a população mais pobre e vulnerável da Síria e que tem mais de 250 mil refugiados causados por este conflito. A razão aparente é similar: repressão indiscriminada da população com uso de armas químicas. Motivo suficiente, se for comprovadamente verificado. Porém, os verdadeiros motivos são outros: interesses geoestratégicos e económicos, ou seja, petrolíferos. Mais uma vez, tudo indica que a zona é muito importante para o Ocidente e o Oriente, para além de estar rodeada de países também com conflitos internos e externos: Turquia, Irão, Jordânia, Líbano e... Israel. Creio que assistimos ao lançamento de um novo jogo: Guerra Morna II, com os diversos 'players' agarrados aos comandos das suas consolas.»

## PROCOLO E IMAGEM

## ➤ Companhia Própria forma quadros do Grupo Sonangol

Texto: Mário Sul de Andrade

A Companhia Própria, empresa portuguesa especializada em formação profissional e consultoria de recursos humanos, foi escolhida pelo Grupo Sonangol para desenvolver ações formações nas áreas de consultoria e imagem empresarial, protocolo internacional e 'travel' (organização de viagens). No âmbito desta escolha, alguns quadros superiores de empresas do grupo angolano têm estado em Portugal para receber formação da Companhia Própria, sendo que as ações começaram em junho e vão prolongar-se até ao final de outubro.

Os planos de formação, especificamente desenhados e adaptados para este grupo angolano, têm como objetivo ajudar na criação da imagem pessoal e na exploração do comportamento e da postura profissional de cada formando. Isto além de dotá-los de conhecimentos relativos a comportamento protocolar e de saber como programar, orçamentar, planear e otimizar viagens de trabalho.

Segundo Paula Baptista (à direita na foto), diretora de mercados nacional e internacionais da Companhia Própria, trata-se de ações com uma componente teórica e uma componente prática, com conteúdos programáticos que incluem diversas visitas (a monumentos, transitários, ao Porto de Lisboa, ao MARL, etc). No final, os formando têm exames, havendo assim como que uma certificação dos conhecimentos obtidos.

Uma das participantes na formação, da área de serviços gerais, protocolo e viagens de uma das empresas do Grupo Sonangol, considera que este tipo de for-

**Paula Baptista, da Companhia Própria, refere que estas ações têm «uma componente teórica e uma componente prática, com conteúdos programáticos que incluem diversas visitas».**



mação «constitui uma mais-valia, permitindo uma visão diferente das coisas». Assinala que «sentindo necessidade de novos conhecimentos no seu trabalho, foram os próprios participantes que solicitaram a formação à empresa, dado terem necessidade de preparar viagens para o mundo inteiro, por exemplo, no âmbito da atividade da empresa» – um pouco, aliás, do que é característica de todo o Grupo Sonangol. Em termos de negócios, por exemplo, existem muitas viagens para Inglaterra (sobretudo para Londres), para Portugal, para os Estados Unidos, para o Brasil, para Singapura, para a China, etc.

Paula Baptista diz que nas ações de formação da Companhia Própria têm cuidado no tratamento do protocolo, tomando em conta as diversas geografias. E fazendo a comparação com as necessidades das empresas portuguesas nesta área considera que há ainda muito desconhecimento, não havendo havendo ao mesmo tempo grande procura. Por exemplo, na Companhia Própria recebem mais solicitações de Angola e de Moçambique. «As pessoas acham que sabem», comenta. Já uma das participantes angolanas diz que no seu caso vê a formação como «uma boa forma para construir uma base interna nesta área na sua própria empresa».

A Companhia Própria adapta este tipo de formação a diferentes geografias, devido à «experiência acumulada de mais de uma década e meia, dando grande atenção à equipa pedagógica, diversificada e especializada em vários países», faz ainda notar Paula Baptista. ©

**shl**™ The CEB Talent Measurement Solution

SHL Portugal  
An approved SHL Distributor



Utilize com autonomia os testes e questionários *online* da SHL:

- *Testes* de Aptidões (*Verify*)
- *Questionários* de Personalidade e Motivação (OPQ e MQ)

Contacte a SHL Portugal  
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383 • shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

## FORMAÇÃO

## MÉTODO «PERSONA MODUS»

# › Uma solução centrada no formando

Texto: Irina Pedro

O método «Persona Modus» foi criado pela Alta Lógica em 1997, tendo vindo a partir daí a ser desenvolvido. Aziz Issá, diretor de formação da empresa, partilha que «esta solução centrada no formando nasceu do inconformismo perante ações formativas cujo ritmo era excessivo para uns e lento para outros, provocando a frustração dos participantes quanto à concretização dos seus objetivos, que também variavam de pessoa para pessoa». Através deste método, que se aplica à formação informática, cada formando aprende ao seu ritmo, com o apoio de um formador permanente e proativo, havendo total flexibilidade de horário. Assim, garante o responsável, «cada formando progride na sua aquisição de competências de forma apoiada e gradual».

Aziz Issá enuncia ainda as vantagens do método «Persona Modus» para a formação intra-empresa: «dispensa a homogeneidade de conhecimentos entre formandos do mesmo grupo; e os formandos saem aptos a utilizar as aplicações e a realizar as suas tarefas de forma efetiva, com significativos ganhos na sua produtividade».

Abrangendo os domínios de utilização e desenvolvimento para 'web', programação, desenho gráfico e estatística, este método também existe na versão 'e-learning', disponível 24 horas por dia. «Assenta em documentação desenvolvida para formação à distância e no suporte dado pelos nossos formadores permanentes, que normalmente respondem às questões no próprio dia, em muitos casos de forma imediata», sublinha Aziz Issá.

O diretor de formação da Alta Lógica faz notar que já passaram pelo método «Persona Modus» cerca de oito mil formandos, dos quais «98% classificam a formação como boa ou muito boa». A formação 'on-line' conta

Com mais de década e meia, o método «Persona Modus» permite segundo Aziz Issá, da Alta Lógica, que «cada formando progride na aquisição de competências de forma apoiada e gradual».

com mais de mil formandos e o apoio dado pelos formadores neste contexto «merece a classificação de bom para 37% dos inscritos e de muito bom para 60%». E revela: «Temos no nosso horizonte a expansão da atividade em termos presenciais – pois via 'on-line' já lá estamos – para os países lusófonos, nomeadamente Angola, Moçambique e Brasil.»

## › Testemunhos

Ana Gonçalves, responsável administrativa, fez na Alta Lógica, no âmbito do método «Persona Modus», o «Curso Super Completo de Informática». O conteúdo programático e a disponibilização dos preços no 'site' foram alguns dos motivos que pesaram na sua escolha. Pretendia atualizar e melhorar os seus conhecimentos informáticos, para realizar o trabalho com mais eficiência, eficácia e qualidade, e as suas expectativas foram superadas. «A formação foi muito boa, com um excelente apoio por parte dos formadores, que revelaram bons conhecimentos técnicos e grande profissionalismo, permitindo uma boa aprendizagem, de uma forma muito agradável», salienta. «O método 'Persona Modus' permitiu-me fazer os meus próprios horários e aprender ao meu próprio ritmo.»

Opinião igualmente positiva tem Ana Filipa Teixeira, que procurou a Alta Lógica para desenvolver conhecimentos em programação Java e em 'web design' e 'development'. Destaca «a eficácia deste método» e garante que «com a documentação fornecida, simples e essencial, foi possível uma fácil compreensão dos temas abordados; e nas situações em que necessitava de uma ajuda mais pormenorizada os formadores mostraram-se bastante prestáveis e esclarecedores quanto às dúvidas», completa.

Já Michel Boretti, analista programador 'mainframe', que também frequentou os cursos de Java e 'web design' e 'development', realça a relação qualidade/ preço da formação e o facto de «permitir a cada formando realizar os exercícios e os projetos incorporando a sua própria criatividade e procurando mais conhecimentos». Acrescenta ainda que os formadores «tiveram disponibilidade e competência para responder a todas as dúvidas» e que a documentação se mostrou «útil e sintética». ©



© Alta Lógica

## TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

# ➤ Conferência internacional sobre Games & TEL

Texto: Mário Sul de Andrade

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) promoveu em Lisboa, em meados de Setembro, a «GREAT LX», conferência internacional sobre Games & TEL ('technology enhanced learning'). Fê-lo em conjunto com o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e a parceria europeia do projeto «GREAT», apoiada pelo programa europeu «Leonardo da Vinci». A iniciativa juntou importantes agentes do conhecimento (de educação, formação e ALV – aprendizagem ao longo da vida), quando se preparam candidaturas através da Comissão Europeia aos novos programas «Erasmus +» e «Horizon 2020».

Eis alguns dados sobre a conferência:

- 10 nacionalidades europeias presentes (cerca de 30% não nacionais);



- 30 oradores de gabarito e com produção reconhecida (25% não nacionais);
- 12 sessões paralelas, três mesas redondas, um 'coliseum' e um jantar social;
- empresas nacionais apresentaram produtos e resultados;
- diversas universidades presentes, nacionais e estrangeiras;
- participação de diversas redes europeias;
- cobertura do SAPO e do MEO, com transmissão 'web';
- participação da Representação Portuguesa da Comissão Europeia, do AEC – Ano Europeu do Cidadão e do Centro de Informação Europeia Jacques Delors (CIEJD);
- empenhamento da Câmara de Lisboa, pelo grupo de trabalho para a «Estratégia UE 2020». ©

We Are the Ones Who  
**PLAY** for the **WIN!**

**Utilize as mecânicas de jogos para impulsionar a transformação digital**

A Gamificação consiste no recurso a jogos sociais ('social games') para fomento de um ambiente integrador e competitivo na organização, para promoção da produtividade e para a incorporação da inovação e criatividade nos processos de trabalho.

**Contacte o nosso expert**  
**Vanessa Loureiro**  
 vanessa.loureiro@capgemini.com

Mais informação em  
[www.capgemini.pt](http://www.capgemini.pt)

**People matter, results count.**

## FLASH INTERVIEW

JORGE HORTA ALVES, MANAGING DIRECTOR DA SHL PORTUGAL

## » «O assessment pode fazer-se com muitas finalidades.»

Texto: Mário Sul de Andrade

Jorge Horta Alves, o homem que lidera a SHL Portugal – People Solutions, representante e distribuidora exclusiva no nosso país do SHL Group para a comercialização das técnicas e a prestação de serviços de consultoria em avaliação e desenvolvimento das pessoas e das organizações, fala de um tema cada vez mais na ordem do dia, sobretudo nos meios empresariais ligados à gestão das pessoas: o ‘assessment’.

### O que é o ‘assessment’ do potencial e do talento?

Repare nas três palavras principais da pergunta. É aquilo a que no Reino Unido se chama ‘buzz words’. Todos as usam. Todos fazem ‘assessment’, todos desenvolvem o potencial, todos gerem o talento. Na SHL Portugal também o fazemos bem. Em 2012 foram feitos globalmente pelos clientes da SHL mais de 30 milhões de ‘assessments’, dos quais mais de 30 mil pelos clientes da SHL Portugal. Trata-se de avaliar as capacidades e as competências para o desempenho no futuro, ou seja, para contribuir para o sucesso de uma organização.

### É essa então a finalidade?!

O ‘assessment’ pode fazer-se com muitas finalidades. Se for para avaliação do potencial, isto poderá significar que queremos admitir um novo colaborador que contribua fortemente para os resultados do negócio. Mas também pode significar que queremos promover alguém para um nível mais elevado de responsabilidade ou reconvertê-lo para uma área diferente da que ocupa. Isto só para dar alguns exemplos.

### Como se faz um ‘assessment’?

O nosso papel, na SHL, é minorar os riscos da gestão das pessoas e para isso é necessário fazer o ‘assessment’ do potencial cognitivo, do potencial comportamental, ou seja, das competências e da motivação. As nossas ferramentas de ‘assessment’ contam-se entre as mais válidas e objetivas. As organizações obtêm os resultados mais satisfatórios, com eficiência e eficácia, quer peçam o serviço à SHL, quer as utilizem com autonomia.

### Como pode estar seguro dessa eficácia?

Só em Portugal temos mais de 30 anos de experiência acumulada, de constante inovação e com consultores muito rigorosos e conhecedores do mercado. Temos influenciado a gestão das pessoas no país. Começamos

Segundo Jorge Horta Alves, «para minorar os riscos da gestão das pessoas é necessário fazer o ‘assessment’ do potencial cognitivo, do potencial comportamental, ou seja, das competências e da motivação».



© Grupo SHL – Fernando Picarra

antes dos computadores, introduzimos as tecnologias de informação e comunicação (TIC) no ‘assessment’, passámos para a Internet e pelo ‘on-line assessment’ e o passo seguinte é o ‘assessment’ adaptativo. Só com bons alicerces se pode construir casas sólidas e metodologias flexíveis. E os inquéritos de satisfação anuais mostram que os resultados obtidos e o profissionalismo dos nossos consultores são reconhecidos pelos clientes.

### Disse que os clientes podem utilizar as ferramentas de ‘assessment’ com autonomia...

Claro. Aliás, a SHL foi pioneira na transferência de toda a técnica e de todo o saber para os clientes. Para isso, organizamos cursos de formação para credenciação sobre ‘assessment’ do potencial cognitivo e sobre ‘assessment’ do potencial comportamental e da motivação. Damos assim a conhecer e comercializamos os nossos testes de aptidões e os questionários de personalidade, que podem ser aplicados ‘on-line’. Comercializamos também os exercícios de simulação para serem utilizados nos ‘assessment centres’. Os testes de aptidões «Verify» e o questionário de personalidade «OPQ» são dos mais válidos e dos mais utilizados em todo o mundo.

### E quanto ao talento?

De facto, falta referir a gestão e a retenção do talento. Se pensarmos que gerir o talento é planejar, avaliar, desenvolver e reter, vê-se facilmente a importância do ‘assessment’. Veja-se o desenvolvimento do talento aplicado aos colaboradores de alto desempenho... O ‘assessment’ dá informações preciosas sobre as áreas de competência elevada, que podem ser aproveitadas e desenvolvidas para o sucesso profissional. Como ninguém é perfeito, há sempre áreas de melhoria que podem ser conhecidas e compensadas. No entanto, é mais vantajoso focarmo-nos nos pontos fortes, para obter resultados elevados com menor investimento. A questão é que às vezes nem os próprios conhecem as suas competências mais fortes e ficam surpresos quando recebem os resultados do ‘assessment’. A eficácia e a motivação aumentam, com benefícios para o próprio e para a organização. ©

## EVENTO EM DESTAQUE

# » «Total Training Conference 2013»

Texto: Mário Sul de Andrade

«Making Change Happen!» é o desafio lançado pela International Faculty for Executives (IFE) na segunda edição da «Total Training Conference», marcada para 22 de outubro, em Lisboa (Sana Malhoa Hotel). Inovar e promover processos de mudança ao nível da formação estão entre os muitos desafios lançados pela organização aos profissionais da área, através da apresentação de novas metodologias, ferramentas e tecnologias de aprendizagem, assim como de novos procedimentos. Algo que a IFE considera que, nos tempos que vivemos, «são fundamentais para o sucesso de uma organização».

Durante cerca de oito horas, procurar-se-á responder



no evento a perguntas como as seguintes: «Qual o papel da formação na valorização dos recursos humanos?»; «Qual a dose certa de 'blended learning'?»; «Quando e como o 'e-learning'?»; e «Deve a formação ser 'top down' ou 'bottom up'?». Finalmente, haverá lugar para discutir o desafio da 'gamification', ou seja, o poder dos jogos em formação.

De assinalar que a «Total Training Conference», segundo a organização, «oferece oportunidades de 'networking' com diretores e gestores de recursos humanos, diretores de formação, diretores de desenvolvimento pessoal e diretores de 'e-learning', entre outros, de diversos sectores de atividade». ©

**MINDCOACH®**  
WWW.MINDCOACH.PT

INTERNATIONAL CERTIFICATE IN:  
**EVALUATING TRUTHFULNESS and CREDIBILITY**  
- ETaC

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

Trainers:  
 Aaron Gomer  
 Joseph O'Connor  
 APPROVED  
PAUL EKMAN

Who do you think you are?

PEI - PAUL EKMAN INTERNATIONAL  
LietoMe\*

TEL: +351 211582204 / EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT



© Pessoa B

Alexandre Monteiro  
Expert em Inteligência Não Verbal – Pessoa B  
sou@pessoab.com

## ➤ O poder da inteligência não verbal

Gostava de ler os pensamentos das pessoas? Saber quais são as suas intenções? Como são? Pode aproximar-se desta leitura ao melhorar a sua inteligência não verbal, que é hoje considerada uma das habilidades mais importantes, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Saber inteligência não verbal é dominar a capacidade de interpretar e otimizar os sinais não verbais, para antecipar e influenciar o comportamento das pessoas de forma a preparar ou modificar a estratégia para melhores resultados; é ter o poder da antecipação e não o poder da reação.

Os sinais não verbais transmitem de uma forma mais clara e verdadeira a mensagem, muito mais do que as palavras, isto porque recebemos as mensagens 87% através dos olhos, 9% dos ouvidos e 4% dos outros sentidos.

A inteligência não verbal foca-se no estudo da comunicação não verbal, analisa as expressões faciais, os gestos, o tom de voz, a velocidade, o volume, o conjunto de movimentos,

insere ou que constrói).

Nos primeiros sinais devemos considerar:

- Cabeça (inclinação – lado, interesse; baixa, desaprovação ou atitude negativa, para cima, superioridade)/ lábios pressionados (desagrado, discordância, 'stress')/ bom contacto ocular (confiante; mau contacto, timidez)/ sobrancelhas para cima (gosta do que vê; caídas, não gosta).

- Tronco (inclinação – para a frente, Interesse; para trás, desinteresse)/ elevam-se os dois ombros (desconhecimento; eleva-se apenas um, não sabe ou não tem a certeza (indício de mentira).

- Membros (a parte do corpo mais fiável, porque está mais longe do cérebro, logo mais difícil de controlar). Vejamos... Os pés estão irrequietos (ansiedade, 'stress')/ Para aonde apontam os pés? (apontam para o local de interesse)/ Braços e/ ou pernas estão cruzados (desconforto)/ Onde estão as mãos? Visíveis, escondidas? (tocam na cara, indício de mentira; tocam no corpo, 'stress'; palmas das mãos

### Ter inteligência não verbal não é ver mais do que ninguém, é apenas saber interpretar aquilo que se vê.

as posturas e o ambiente, decifra-os da forma mais exata e descodifica os possíveis significados de cada um dos sinais não verbais.

Ter inteligência não verbal não é ver mais do que ninguém, é apenas saber interpretar aquilo que se vê.

Todos os sinais emitidos de uma forma não verbal, consciente ou inconscientemente, revelam o que estamos a sentir, quais as intenções ou as ações seguintes. Ter conhecimento sobre estes sinais, sobre como os interpretar e otimizar, é o maior responsável pelo sucesso tanto profissional, como pessoal. Por esta razão é que uns são os escolhidos, têm melhores empregos, melhores relações, melhores equipas, melhores resultados.

Dominar a inteligência não verbal é uma das maiores vantagens na comunicação do dia a dia, é como possuir super-poderes; não garante o sucesso, mas eleva a comunicação a patamares muito mais elevados e pode torná-la especial – este é o poder da inteligência não verbal.

Existem dois tipos de sinais não verbais: sinais diretamente ligados ao indivíduo (linguagem corporal, expressões, tom de voz) e sinais indiretamente a ele ligados (o ambiente onde se

para cima, abertura; para baixo, autoridade).

- Tom de voz (fala alto, baixo, devagar, rápido?) Quanto mais alto e mais rápido falar, menos credibilidade emite/ Ao falar termina as sentenças com tons agudos (indício de mentira).

Já nos segundos sinais indiretamente ligados ao indivíduo, importa referir o seguinte... Através da roupa que veste, do tipo carro que conduz ou do bairro onde mora, por exemplo, podemos verificar se é conservador, prático, aventureiro, desmazelado e também as condições económicas; pela limpeza dos sapatos, da secretária, do carro ou da empresa, podemos verificar se é organizado, limpo, se dá importância aos detalhes; e, por fim, observando o fundo do ambiente de trabalho do computador, as fotografias, os quadros nas paredes, dá-nos pistas sobre o que valoriza; se tiver fotos da família valoriza a família, se tiver revistas de automóveis gosta de automóveis, com diplomas e certificados expostos valoriza a sua carreira, etc.

Pode agora interpretar estes sinais e saber mais sobre as pessoas com quem interage, mas tenha atenção: que sinais está a emitir? @

➤ Nota: página do autor no «Facebook» – [www.facebook.com/inteligenciaoaverbal](http://www.facebook.com/inteligenciaoaverbal).

# CONTINUAMOS A CRESCER E A SONHAR

**COM A MESMA ENERGIA QUE SEMPRE NOS MOVEU**  
A energia criativa que alimenta novas soluções.

**O MESMO MODELO DE GESTÃO**

Sustentado por profissionais motivados e regidos por princípios éticos exigentes.

**O ORGULHO DE SERMOS UM GRUPO  
EXCLUSIVAMENTE PORTUGUÊS**

A paixão pela alma lusitana. Com uma história de tradição e a capacidade para superar os mais difíceis desafios.

**O MESMO RIGOR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS**

A obsessão por atingir objetivos e exceder as expectativas dos nossos Clientes.

**MUDAMOS A NOSSA IMAGEM.**

Não mudamos aquilo que somos.

# egor

RECURSOS HUMANOS



Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria



Outsourcing  
Trabalho Temporário  
Recrutamento e Seleção  
Formação



ADOLFO MESQUITA NUNES

# O turismo como sector estratégico

Em final de agosto Portugal foi distinguido com nove «óscars» do turismo europeu, do World Travel Awards. Não obstante, é quase consensual a ideia de que o país está longe de aproveitar todas as suas potencialidades como destino turístico. Motivo para uma conversa com o atual secretário de Estado do Turismo, Adolfo Mesquita Nunes, que sublinha que «o sector é responsável por 10% do nosso PIB, 8% do nosso emprego e 14% das nossas exportações de bens e serviços», sendo claramente «estratégico na nossa economia».

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

**Na sua experiência como secretário de Estado do Turismo, contactando com uma infinidade de projetos empresariais, das mais variadas dimensões, com que impressão ficou sobre a gestão que existe no sector?**

O sector do turismo tem mostrado uma particular capacidade de competitividade e inovação, de tal forma que conseguiu, nos últimos tempos, captar e fidelizar mais turistas do que em anos anteriores, aproveitando melhor do que os nossos concorrentes as fragilidades dos destinos próximos do Médio Oriente. Isso não significa que não existam desafios especiais que o sector ainda tem de vencer. Estamos perante um sector muito atomizado, quer em termos empresariais, quer em termos associativos, um sector que durante anos foi convidado pelo Estado a confundir investimento em turismo com investimento em construção.

**Tendo em conta esses «desafios especiais», e considerando o que existe e o que se poderia considerar ótimo, o que poderá ser feito para aí chegar?**

Do meu ponto de vista, o secretário de Estado do Turismo não tem de ter opinião sobre o que é ótimo ou não para as empresas do turismo. São elas, e só elas, que podem saber o que é melhor para cada uma. O meu papel, isso sim, é o de criar condições para que essas empresas possam, pelo seu mérito, pelo esfor-

ço e pelo risco, executar a estratégia que entenderem para chegar a esse ótimo. Tenho de estar do lado da simplificação, da flexibilização e da liberalização, evitando que o Estado as prejudique.

**Num sector que envolve milhares de pessoas, colaboradores de grandes empresas e de pequenos negócios, qual é a sua perspetiva a este nível? Há um caminho a percorrer na gestão de um leque tão heterogéneo de profissionais, em organizações tão diferentes?**

O sector do turismo é responsável por 10% do nosso PIB [produto interno bruto], 8% do nosso emprego e 14% das nossas exportações de bens e serviços. Trata-se, por isso, de um sector estratégico na nossa economia, um dos 20 mais competitivos do mundo em matéria de turismo e que se estende por um conjunto vasto e heterogéneo de atividades, desde a hotelaria à restauração, passando pela animação turística e as novas tecnologias, tocando na agricultura e na cultura, entre outros. Nada disto se conseguiria, e consegue-se, sem um esforço de qualificação, público e privado, nos recursos humanos e na gestão, que tem sido feito a vários níveis. Estamos aliás a exportar o nosso conhecimento e a nossa experiência nestas matérias no sector do turismo. Recentemente, assinei um protocolo com o ministro do Turismo do Brasil através do qual vamos passar a receber estudantes brasileiros para aprenderem nas nossas

«Acordo todos os dias com a convicção de que a minha missão é simplificar, facilitar, flexibilizar e liberalizar, dando condições ao sector do turismo para decidir por si.»



escolas de hotelaria e turismo, internacionalmente reconhecidas.

**No que diz respeito à formação no turismo, temos ainda algum caminho a percorrer aí? Não falo só da dos profissionais que exercem as mais variadas funções ligadas ao serviço prestado, mas nos próprios gestores...**

Tenho insistido na ideia de que a formação em matéria de turismo não se queda pela formação dos seus profissionais mas abrange também a própria gestão no sector. E casando este assunto com a atomização do sector, que referi há pouco, tenho chamado particularmente a atenção para a circunstância de os tempos atuais exigirem associações também no âmbito da gestão hoteleira e turística, algo que é normalmente esquecido. Estive há pouco tempo numa universidade e perante alunos a perguntarem sobre que valências achava eu que deveriam ter os cursos de gestão hoteleira fui muito claro: «Vocês precisam de aprender como gerir de forma articulada com os vossos concorrentes e sem perder a identidade do projeto turístico; precisam de saber por onde começar e como fortalecer parcerias com os vossos concorrentes.» Sem isso a promoção não é eficaz, sem isso a gestão pode comprometer o sucesso, sem isso um bom projeto pode ficar pelo caminho, sem isso não se transforma recursos em produtos e destinos turísticos. Isto aplica-se, embora com diferentes níveis, a todos, aos grandes grupos e às pequenas unidades.

«A promoção de Portugal depende de todos nós, em todas as nossas atividades. Quanto mais se falar de Portugal, mais o destino se projeta e é reconhecido.»

...

Esta qualificação é tão importante quanto a profissionalização da gestão, que aliás está bem focada na pergunta que me fez e para a qual chamei a atenção na minha primeira intervenção pública como secretário de Estado do Turismo. Falei na altura em projetos vocacionados para a qualificação e a modernização das empresas do sector, no incremento da sua capacidade de venda e na redução da sua estrutura de custos, no aprofundamento do conhecimento sobre o perfil do consumidor e o seu comportamento, no acompanhamento da concorrência, na avaliação e no controlo da ação promocional e comercial, na integração dos recursos endógenos no produto turístico e de novas práticas de sustentabilidade. O que é que quis dizer com isto? Quis dizer que era preciso criar condições para que o sector pudesse, se quisesse, apostar nos valores chave que o turismo deve ter nesta matéria: cultura de serviço, orientação para o mercado e tecnologias de informação e comunicação.

**Habitualmente, associa-se o turismo em Portugal ao verão. Na secretaria de Estado já se pode fazer algum balanço deste verão, ainda de crise?**

Ainda é cedo. Os indicadores conhecidos até ao momento apontam para um crescimento significativo do número de turistas, de dormidas, de receitas e de proveitos da hotelaria. Mas ainda é cedo para balanços. De qualquer forma, quero deixar isto bem claro: o mérito deste crescimento vai inteirinho para as empresas do sector do turismo, não para o Governo. A

minha função é criar condições para que as empresas possam continuar a fazer este seu trabalho.

**Portugal tem recebido várias distinções internacionais neste âmbito, nomeadamente com praias e hotéis a serem considerados como os melhores do mundo, mas não só. E fica a ideia de que o aproveitamento que fazemos do país como destino turístico fica aquém das potencialidades, que estão além das praias. Qual é a política que temos para o turismo?**

Portugal é um dos 20 países mais competitivos do mundo em matéria de turismo. Recebe todos os anos mais turistas do que os habitantes que tem. Crescemos nos últimos anos em todos os indicadores relevantes, e as receitas da conta satélite do sector do turismo não pararam de crescer. O peso do turismo na nossa economia é crescente. Que outros sectores podem ostentar este palmarés? Dizer que não aproveitamos Portugal como país turístico, com as limitações orçamentais que existem e considerando que competimos geograficamente com três gigantes tu-

rísticos – Espanha, França e Itália –, parece-me pouco consentâneo com o heroico trabalho que o sector turístico nacional tem feito. Portugal está a crescer, e a crescer a um bom ritmo. O que não significa que não exista muito ainda a fazer para podermos continuar a crescer mais e por muitos anos.

**O que é que ainda nos falta fazer então?**

Um destino turístico só existe quando sabemos transformar os nossos recursos – naturais, culturais ou patrimoniais – em produto turístico. Ou seja, quando conseguimos criar condições para que os turistas possam fruir proveitosamente desses recursos. Turismo é experiências. Não basta por isso olhar para Portugal, pensar no bonito que é e esperar que os turistas apareçam. Para eles virem, tem de haver não só onde dormir mas também o que fazer: um turista quer experimentar, não apenas contemplar. Por exemplo, se os palácios estiverem fechados, as igrejas encerradas e os museus em hora de almoço, temos recurso mas não temos produto. Se os parques e os campos não tiverem trilhos, não estiverem mar-





Paradoxo HUMANO  
*2. Different*

**4 módulos, 4 dias Intensos,  
Dinâmicos e Práticos**

**Para os Gestores que Querem  
Fortalecer e Maximizar as Forças  
da Empresa e Comprometer as  
Pessoas com o Negócio**

**(Re)inventing Us: Moving Forward**  
criar compromisso com o negócio



Informações



Filipa Dias

Inês Ribeiro

Email: [paradoxo@paradoxohumano.com](mailto:paradoxo@paradoxohumano.com)

Tel: (351) 213 536 021

Tel: (351) 913 383 732

Oferta do "High Touch Toolkit"

Datas: dias 4, 11, 18 e 25 - Fev 2014

Duração: por módulo: 7 hrs  
programa completo: 28 hrs

cados, não tiverem animação turística, temos recurso mas não temos produto.

### **E o que podemos fazer para promover o país como destino turístico?**

Para promover, sobretudo num mercado tão concorrencial como este, temos precisamente de ter produto, não apenas recurso. E aqui temos de trabalhar na simplificação, como estamos a trabalhar, dos licenciamentos e da atividade da animação turística, e apostar na coordenação entre os vários atores, de forma a que o sector possa criar experiências. Sem isso, não há promoção que valha.

### **Há muitas vezes a queixa de que o nosso problema é que não sabemos vender os nossos produtos lá fora, e no turismo isso também costuma acontecer, nomeadamente o que se ouve em declarações de empresários do sector. Há alguma razão nessas críticas?**

O Estado tem assumido a função de promover Portugal como destino, mas é preciso dizer, e eu já o disse várias vezes, que não é minha função ir buscar turistas. A minha função é, mais uma vez, criar condições para que os privados o possam fazer. Repare, por muito boa que possa ser uma campanha de promoção, e por muito que se gaste aí, ela nunca será bastante para encher hotéis e restaurantes.

### **Nesse âmbito, o que está a ser feito?**

Em primeiro lugar, estamos a envolver os privados, através da Confederação do Turismo Português, na política de promoção. Os privados são mais focados, porque sentem na pele o sucesso ou o insucesso de uma campanha, e por isso eles têm de estar dentro da estratégia, razão pela qual já anunciámos a criação de uma associação com privados precisamente para esse fim. Em segundo lugar, estamos a mudar o perfil de campanha, vocacionando-a para o 'on-line' e para a comercialização. Uma campanha de promoção que não resulte em vendas não serve. Gostava no entanto de chamar a atenção para algo pouco referido. A promoção de Portugal como destino não depende só do turismo; depende do país como um todo. Quando as nossas universidades se destacam internacionalmente, a imagem de Portugal como país de conhecimento projeta-se. Quando a nossa arquitetura ganha prémios internacionais, a imagem como país criativo e moderno projeta-se. Quando a moda portuguesa se afirma, a imagem de Portugal como um país na moda projeta-se. Ou seja, a promoção de Portugal depende de todos nós, em todas as nossas atividades. Quanto mais se falar de Portugal, mais o destino se projeta e é reconhecido.

### **O sector do turismo tem estado ligado a dois assuntos que têm gerado polémica nos meios políticos: por um lado o IVA da restauração, por outro**

### **uma certa travagem que se fez nestes últimos meses na nossa elevada taxa de desemprego. Como comenta estas situações?**

Portugal tem uma das mais competitivas taxas de IVA na hotelaria, a segunda mais baixa da Europa. E os números do turismo demonstram o acerto dessa opção, uma vez que os turistas alinham as suas escolhas pelos preços dos voos e dos hotéis. O que não significa que o IVA da restauração, um assunto de finanças mas também da economia, não seja um assunto irrelevante para o turismo. Quanto ao contributo do turismo para o emprego, gostaria de referir que o mesmo vai muito para lá de contributos sazonais. Como referi, 8% do nosso emprego está no turismo.

### **Como é que vê o seu papel como secretário de Estado?**

Acordo todos os dias com a convicção de que a minha missão é simplificar, facilitar, flexibilizar e liberalizar, dando condições ao sector do turismo para decidir por si.

### **Que balanço faz da sua experiência, ainda curta, como responsável político num sector tão importante na economia portuguesa?**

Ainda é cedo para balanços. São importantes, os balanços, mas devem ser feitos nos momentos certos.

### **Como é a sua carreira fora da política? E como perspetiva essa carreira, a par com os desafios políticos que provavelmente irá tendo ao longo da sua vida?**

Só em 2011 a política entrou na minha vida profissional, tendo sido eleito deputado e agora nomeado secretário de Estado. A minha convicção de que a política só pontualmente nos deve entrar na vida profissional mantém-se. Sei que nem todos pensam como eu e que há quem defenda a profissionalização dos políticos. Compreendo a ideia, mas não partilho dela.

### **Sei que gosta muito de viajar e que conhece bastantes países. O que é que pensou quando o convidaram para a pasta do turismo, tendo em conta este seu gosto pelas viagens?**

Os meus gostos pessoais, que os tenho e muito vinculados, em matéria de turismo são absolutamente irrelevantes para o exercício das minhas funções. Não esperem de mim que transforme Portugal no destino turístico que mais se adapta ao meu gosto. É o sector do turismo, como um todo, que tem de ir construindo o seu destino. Não interiro, nem quero interferir nisso. O turismo não pode andar ao serviço de gostos pessoais ou interferências políticas.

### **Nas suas viagens, do que tem visto, como compara Portugal?**

Pergunte isso aos turistas, nacionais e estrangeiros, que nos visitam. São eles que importam, não eu. @

**Adolfo Mesquita Nunes** (n. 1977, Covilhã), mestre em «Ciências Jurídico-Políticas» pela Universidade de Lisboa e licenciado em «Direito» pela Universidade Católica Portuguesa, é jurista de profissão. Deputado na XII Legislatura no Grupo Parlamentar do CDS-PP, eleito pelo Círculo Eleitoral de Lisboa, integrou as comissões de Ética, Cidadania e Comunicação, de Orçamento, Finanças e Administração Pública e de Acompanhamento das Medidas do Programa de Assistência Financeira a Portugal, bem como o Grupo de Trabalho sobre Registo de Interesses. Foi também membro da Assembleia Municipal de Lisboa, vogal da Comissão Executiva do CDS-PP e vice-presidente da Comissão Política Concelhia de Lisboa deste partido. Advogado na sociedade Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva e Associados (de abril de 2005 a junho de 2011), foi ainda chefe do gabinete do ministro do Ambiente e do Ordenamento do Território do XVI Governo Constitucional (de julho 2004 a março de 2005), adjunto da secretária de Estado da Segurança Social do XV Governo Constitucional (de setembro de 2003 a julho de 2004) e assessor de um vereador da Câmara Municipal de Lisboa (de junho de 2002 a agosto de 2003).



# 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.



© Paulo Marques

Manuela Cruz  
Administradora da Célula 2000  
manuelacruz@portugalmail.pt

## A eterna mudança

Gozámos um pequeno período de férias e de repente aconteceram imensas mudanças. O preço do petróleo subiu, mantém-se eminente o conflito na Síria, surgiram novos 'gadgets', o Tribunal Constitucional «chumbou» a intenção do Governo de mobilidade dos funcionários públicos, a 'troika' está mesmo «aí à porta» e as empresas têm de se adaptar sistematicamente a uma eterna mudança.

O processo de mudança é provavelmente uma das tarefas mais difíceis de realizar pelo ser humano. Em geral, as pessoas não estão totalmente satisfeitas com alguns dos seus comportamentos, mas encontram grandes dificuldades em realizar as mudanças necessárias.

Há condutas que gostaríamos de abandonar, mas continuamos a repeti-las «compulsivamente». Normalmente, falta-nos um método, uma estratégia...

Alguns exemplos de comportamentos que em geral gostávamos de modificar são: sair diariamente tarde da empresa; não delegar; não conseguir dizer não; medo de falar em público; e tantos outros que não conseguimos modificar. Muitas vezes prometemos

cessários para a realização das mudanças desejadas, apesar de nem sempre estarem acessíveis.

- Pressuposto três – cada comportamento de qualquer ser humano tem alguma função positiva em determinado contexto (ou seja, existe algum ganho em certas áreas da nossa vida ao realizarmos determinados comportamentos; por exemplo, sair sempre depois da hora para agradar ao chefe).

Neste contexto, enquanto não elaborarmos uma estratégia para gerar novos comportamentos que possam substituir a função do antigo comportamento nas áreas em que este é útil, dificilmente faremos mudanças definitivas. Para realizar um processo de mudança é preciso entender este mecanismo e criar uma estratégia de substituição do comportamento inadequado por outros hábitos que sejam válidos para a pessoa como um todo, e que satisfaçam as necessidades que possam existir.

A estratégia de mudança citada foi denominada por Ari Lima como «Plano de Mudanças Pessoais» e pressupõe a necessidade de a pessoa realizar um esforço de auto-conhecimento, análise e meditação.

**Enquanto não elaborarmos uma estratégia para gerar novos comportamentos que possam substituir a função do antigo comportamento nas áreas em que este é útil, dificilmente faremos mudanças definitivas.**

que vamos mudar, mas em geral estes compromissos ficam apenas no plano das intenções enquanto o tempo passa e nada acontece.

Apesar disso, é possível desenvolver uma estratégia para realizar mudanças profissionais de maneira sistemática. Existe uma técnica de mudança pessoal, chamada «Remodelagem», que foi desenvolvida e apresentada pelos especialistas em programação neurolinguística (PNL) Richard Bandler e John Grinder no livro «Sapos em Príncipes».

Inspirado neste modelo, Ari Lima ampliou-o e adaptou-o de forma a possibilitar que qualquer pessoa possa aprender a operar mudanças, independentemente de qualquer acompanhamento.

Eis alguns dos pressupostos básicos que têm de ser compreendidos para possibilitar a realização destas mudanças:

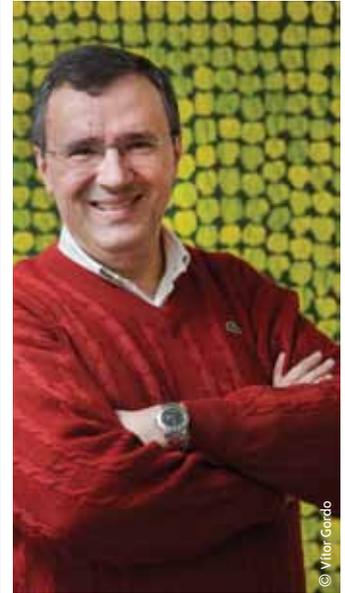
- Pressuposto um – é sempre melhor ter várias escolhas para um determinado comportamento do que não ter escolhas.
- Pressuposto dois – normalmente os indivíduos já têm em si os recursos pessoais ne-

Através deste processo, dividido em sete etapas, o indivíduo poderá percorrer um caminho que o levará a operar as mudanças necessárias:

- identificação do comportamento a ser modificado;
- entender o comportamento e o propósito no contexto da própria vida;
- especificar a necessidade e a importância da mudança pessoal para a pessoa (quais as vantagens);
- desenvolver um grande desejo de mudança pessoal (experimentar associar «dor» ao comportamento que se quer modificar);
- criar novas alternativas de comportamentos e ampliar as possibilidades do próprio mundo;
- imaginar as novas mudanças na própria vida e imaginar como depois se sentirá;
- assumir o compromisso de implantar a mudança (escrevê-lo e tomar nota também de todas as mudanças).

Pretende alterar algum comportamento na sua vida? Aproveite a 'reentré', experimente o método e conte-nos como correu. Seja feliz! ©

## Estágios



Artur Fernandes  
Advogado e Consultor de Recursos Humanos  
artur\_fernandes@sapo.pt

Senti o sangue a subir-me à cabeça, comecei a ferver, contei até 10 e, com a voz mais normal que consegui fazer, respondi: «Mas então o que tu queres é escravos, não estagiários!»

O telefone tocou. Do outro lado da linha, o irmão da mulher da prima do meu cunhado queria esclarecer uma dúvida jurídica, a chamada «borla».

– Olá, Artur, estás bom? Desculpa lá só ligar quando preciso... É a vida!

Começou com o risinho nervoso de quem só se lembra das pessoas quando precisa delas.

– Então em que é que te posso ser útil? – perguntei, solícito.

– Queria saber a tua opinião... Agora no verão vamos precisar de substituir o pessoal de férias e estávamos a pensar em meter estagiários.

– Estagiários? Como?

– Sabes como é, como há muita malta desempregada e sem nada que fazer, ficavam aqui a trabalhar no armazém durante os meses de verão.

– Acho bem! E fazes contrato?

– Não estava a pensar nisso. Eles vêm para cá, ficam ocupados e no fim passamos uma declaração para o currículo. Sabes como é,

esta malta fica toda contente só de poder dizer que esteve cá a trabalhar...

– Mas não estás a pensar em pagar-lhes?! – perguntei, incrédulo.

– Pagar? Mas se já lhes estamos a dar a hipótese de estarem ocupados e enriquecerem o currículo, pagar mais o quê?

Senti o sangue a subir-me à cabeça, comecei a ferver, contei até 10 e, com a voz mais normal que consegui fazer, respondi:

– Mas então o que tu queres é escravos, não estagiários!

Sem saber se eu estava a falar a sério ou a brincar, riu com um riso nervoso e depois disse:

– Mas olha que aqui está tudo a fazer isso! Se fosse escravatura, achas que todas as empresas da zona faziam isso?

Mandei-o «àquela parte», pedi-lhe para transmitir os meus cumprimentos à irmã, mulher da prima do meu cunhado, e desliguei o telefone.

Não há paciência para gente desta. @

ESTAMOS A RECRUTAR!

MINDSOURCE

Projectos de **Consultoria** nos mercados mais desafiantes onde temos presença

GREAT PLACE TO WORK®

www.mindsources.pt

TEMOS AS PORTAS ABERTAS PARA O MUNDO

# ▶ Pessoas felizes fazem empresas de sucesso?

**Texto:** Carlos Sezões

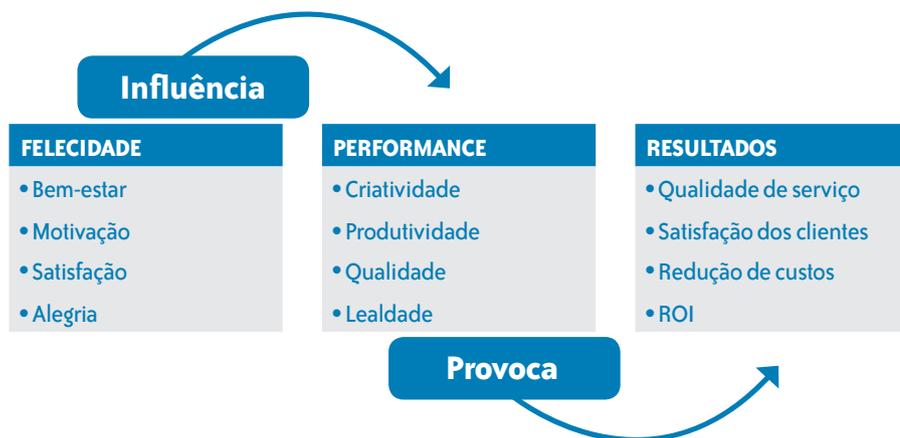
Há uns anos, o presidente de uma empresa dizia-me em tom depreciativo: «Você pensa que eu estou preocupado com que a minha empresa seja um 'great place to work'?» Esta frase, mais do que uma pergunta, era a afirmação de um princípio construído e consolidado sobre uma profunda crença comum a muitos gestores. A crença de que um ambiente organizacional de alegria, informalidade e descontração indicia desorganização, ineficiência e desperdício. Mesmo que não o admitam expressamente, esses gestores têm arreigado no fundo seu subconsciente a ideia de que colaboradores felizes significam desconcentração, passividade e

improdutividade. Para eles, as boas empresas são 'lean' (e preferencialmente também 'mean'), duras e agressivas com os seus trabalhadores e têm ambientes marcados pelo rigor, pela exigência e pelo 'stress'. Contudo, por muito que custe aceitar a estes «falcões da gestão», a ideia não corresponde à realidade. Pelo contrário, estudos feitos pelo Great Place to Work Institute num período de mais de 30 anos provam que um fundo composto por ações das empresas melhor classificadas no 'ranking' desta avaliação suplantaria claramente em termos de ganhos financeiros qualquer outro fundo de ações existente no mercado. Nas melhores empresas há muito que uma cultura de 'wellness' contribui não só para um melhor desempenho financeiro no curto prazo mas também para a sua sobrevivência no longo prazo.

Que trabalhadores felizes tendem a ser mais produtivos é algo que já foi provado por inúmeros estudos ao longo dos anos (ver figura 1). Mas o que é isto de felicidade? Segundo a maioria dos dicionários, felicidade (do latim: 'felicitas, -atis') é um estado de bem-estar, um contentamento, uma sensação real de satisfação, o êxito na realização de um projeto. Contudo, para profissionais de gestão, esta definição, embora poeticamente elucidativa, é manifestamente insuficiente. De facto, no mundo da gestão a palavra felicidade é frequentemente usada como sinónimo de outras duas, satisfação e motivação, as quais, por sua vez, embora sendo bem diferentes, são muitas vezes confundidas entre si. Começemos por clarificar os dois conceitos.

Motivação é a energia que uma pessoa coloca no alcance de um objetivo e varia em função da direção, da intensidade e da persistência. Satisfação reflete o que as pessoas sentem (quanto gostam) em relação ao seu trabalho nas suas diferentes componentes. Motivação é um estado ativo, habitualmente duradouro, que produz energia orientada para projetos, mudanças, objetivos e resultados. Satisfação, por seu lado, é um estado passivo, geralmente transitório, que origina bem-estar, conforto, segurança e manutenção do 'status quo'. Uma imagem ilustrativa desta diferença é a que descreve

▶ **Figura 1 – O impacto da felicidade**



▶ **Figura 2 – A felicidade**



▶ José Bancaleiro – setembro 2013

um trabalhador satisfeito como o que veste e exibe com orgulho a camisola da empresa, enquanto um trabalhador motivado é o que tem a sua camisola suada.

A satisfação obtém-se, essencialmente, através daquilo que a empresa «dá», isto é, das condições de trabalho, do ambiente, do salário e dos benefícios, do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, etc. A motivação consegue-se, fundamentalmente, através daquilo que a empresa «exige», ou seja, das tarefas que compõem a função, do projeto e da equipa em que se trabalha,

**Colaboradores felizes existem quando as organizações equilibram o apoio e as exigências que estabelecem. A felicidade apenas se consegue quando uma pessoa complementa o bem-estar da satisfação com a energia da motivação.**

das novas responsabilidades e dos novos desafios, etc.

Se cruzarmos esquematicamente dois eixos representativos destes dois conceitos: Satisfação/ Bem-estar/ «O que a empresa dá» 'versus' Motivação/ Energia/ «O que a empresa exige», é possível concluir por quatro tipos de empresas/ pessoas (ver figura 2).

As empresas que investem primordialmente em criar condições de bem-estar para as suas pessoas geram ambientes e, consequentemente, colaboradores satisfeitos, mas não motivados, nem felizes. As que se focam, essencialmente, em outorgar desafios e exigir performance, acabam por criar ambientes stressantes, nos quais os colaboradores até podem estar motivados, mas não estarão satisfeitos e muito menos felizes. Colaboradores felizes existem quando as organizações equilibram o apoio e as exigências que estabelecem. A felicidade apenas se consegue quando uma pessoa complementa o bem-estar da satisfação com a energia da motivação.

Felicidade é a satisfação de um objetivo alcançado. ®

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

## Opinião: João Barros<sup>(\*)</sup>

Existem termos de negócios que chegaram para ficar. Apreendemos alguns de forma quase imediata e outros permitem-nos quase lançar novos 'trends' de gestão no nosso quartirão. FYI ('for your information') pode ser transposto facilmente para FYA. Num dos momentos do dia dedicados à gestão de 'e-mails', despoletamos uns quantos FYA e aguardamos. Não tardarão a chegar bons momentos de acompanhamento de assuntos pendentes e delineação de novas ações. Sim, porque FYA, depois de esclarecido não se trata de erro tipográfico, pode bem passar a ser um símbolo de ação ('for your action').



Depois, temos aqueles termos que quase magoam. Globalização é um deles. Mudou o paradigma económico, o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente, e não apenas no nosso quartirão. Trouxe-nos um aumento da concorrência, rápidas atualizações da tecnologia, a quase instantânea partilha de informação. Rompeu com o passado, promoveu uma nova gestão. Sim, porque de um momento para o outro deixamos de estar sós para sermos mais um na multidão. Como a necessidade aguça o engenho, encontramos a expressão «vantagem competitiva sustentável» para dar solução às disfunções da globalização.

E (re)começa o trabalho de uma organização: vislumbrar o que permite adquirir ou desenvolver um atributo (ou uma combinação de) que lhe permita ombrear, demarcar-se dos seus concorrentes. E não raras vezes revemos a teoria de Drucker a Porter e vemos que não somos suficientemente mais baratos, diferenciados, inovadores ou eficazes operacionalmente. Tal coloca-nos numa posição aparentemente complicada para assegurar a existência no longo prazo. Nesse momento, quanto pagava para conhecer a derradeira vantagem competitiva sustentável?

Abra a porta do gabinete e vislumbre a componente essencial para uma organização duradoura e bem-sucedida. Vislumbre as pessoas que lidera, que trabalham consigo e valorize a razão pela qual essas pessoas querem trabalhar consigo e para si. São elas a solução e ao mesmo tempo um dos maiores desafios da gestão. Criar um ambiente de trabalho saudável e alegre, fazer as pessoas chegarem ao seu local de trabalho com um sorriso, tudo isso atrai boas equipas e faz com que as mesmas façam o melhor e o mais correto para a empresa que representam. Podemos abordar o como posteriormente, mas se formos bem sucedidos teremos mais produtividade e qualidade. Teremos menos 'stress', 'burnouts' e absentismo. Atrairmos e reteremos os melhores empregados. Observaremos mais criatividade, inovação e propensão para aceitar a mudança. Alcançaremos mais vendas e uma satisfação do cliente mais elevada. Em resumo, geraremos mais valor. Aceitar liderar este desafio é um privilégio reservado a alguns apenas. Junte-se ao clube dos eleitos.

<sup>(\*)</sup>Diretor geral da Stokvis Tapes France, SAS – Grupo ITW



© Vítor Gordo

Nuno Fernandes, Direcção Comercial – Sales & Marketing, Meta4  
nunomdf@meta4.com

## RH E NOVAS TECNOLOGIAS

# ➤ Software light agiliza decisões heavy

É um facto inegável que o ‘cloud computing’ («nuvem») está gradualmente a tornar-se numa realidade em muitas áreas das organizações. Com a tecnologia suportada na nuvem, o aplicativo fica hospedado num servidor externo – não há necessidade de proceder a uma instalação local ao lado dos utilizadores. Tudo aquilo de que o utilizador necessita é de uma ligação à Internet para aceder ao aplicativo. O fornecedor da solução trata da manutenção, certificando-se de que está sempre disponível e actualizada. Muitos clientes que partilham de uma série de elementos de infra-estrutura e comunicação comuns estão hospedados na «nuvem», reduzindo assim os custos com acessos a esse tipo de solução. Cada cliente contrata um serviço de acesso ao fornecedor e paga pelo uso real deste serviço, em contraste com o modelo tradicional de licença, onde o cliente compra em antecipação uma licença para usar o sistema.

Quando pensamos nos departamentos de recursos humanos, além de uma maior autonomia e da redução de custos, o modelo da «nuvem» possibilita mais vantagens para a gestão de pessoas. Por que devemos considerar seriamente a nuvem para hospedar a nossa solução de recursos humanos? Em primeiro lugar, porque garante uma mais rápida integração com o resto das aplicações empresariais, através de conexões pré-configuradas para uma ampla gama de serviços de negócios e produtos, como agências de recrutamento, fornecedores de benefícios, sistemas de controlo de gestão do tempo e muito mais. Além disso, as soluções de ‘cloud computing’ são acessíveis a partir de qualquer dispositivo (computador, telemóvel, ‘tablet’), não importa por isso onde estamos geograficamente. Processos como pedidos de férias ou de acesso a recibos podem facilmente ser descentralizados para os funcionários. Da mesma forma, a curva de aprendizagem para utilizadores do aplicativo é reduzida, uma vez que as so-

luções de ‘cloud computing’ são geralmente mais intuitivas e acessíveis, exigindo menos esforço de formação e favorecendo o crescimento dos negócios.

Todas essas vantagens são particularmente relevantes para as empresas que partilham uma série de processos comuns e com amplo alcance geográfico, como é normalmente o caso das multinacionais. Existem muitas organizações que entendem padronizar as suas políticas de recursos humanos através de uma solução de tecnologia global.

A «nuvem» facilita a adopção de uma solução rápida por todas as subsidiárias à escala mundial. Para as empresas multinacionais, acelera a adopção da tecnologia por todas as subsidiárias em todo o mundo, integrando-se e ligando-se. Ao mesmo tempo, podem manter as suas particularidades locais e gerir de forma autónoma os processos sobre a sua responsabilidade.

Essa flexibilidade garante que a equipa de gestão executiva tem um sistema de informação único ao seu alcance; até agora essa informação estava dispersa em aplicações locais em cada país. Desta forma, por exemplo, a contratação ou a redução da força de trabalho é imediatamente espelhada no sistema, o que tem grande importância em termos de planeamento de orçamento e investimento. A solução global na «nuvem» ajuda claramente as sedes na definição de um modelo global de gestão de recursos humanos com abrangência em todos os países onde a empresa tem operações, portanto mais controlo, organização e decisão.

A nossa experiência mostra que a «nuvem» é a tecnologia necessária para acompanhar os recursos humanos na viagem para o futuro, como um actor fundamental no apoio à tomada de decisão nas organizações. ⑩

A «nuvem» é a tecnologia necessária para acompanhar os recursos humanos na viagem para o futuro, como um actor fundamental no apoio à tomada de decisão nas organizações.

➤ O autor 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€!

**Com 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)



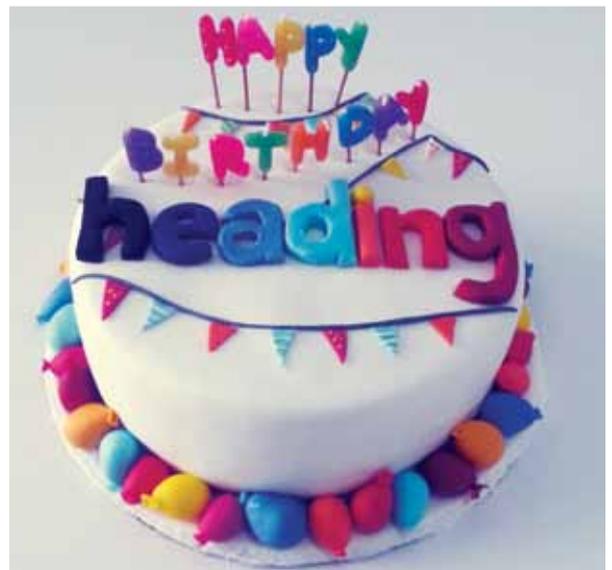
RUI GUEDES DE QUINHONES

# Um ano do projeto Heading



© Queil Franco

No passado dia 16 de setembro, a Heading Recursos Humanos comemorou o seu primeiro aniversário, tendo na ocasião preparado um vídeo para divertir clientes, amigos, fornecedores, parceiros e as famílias dos colaboradores, tanto como os próprios elementos da empresa se divertiram. O vídeo pode ser visto no «YouTube».<sup>(\*)</sup> Quanto ao balanço do primeiro ano de vida da empresa, é feito aqui, nesta entrevista, por Rui Guedes de Quinhones, o responsável por este novo projeto de recursos humanos.



<sup>(\*)</sup><http://www.youtube.com/watch?v=QnBk0xDt8m4>

**Texto:** Mário Sul de Andrade **Fotos:** Heading

### Que balanço faz do projeto da Heading?

Este primeiro ano foi verdadeiramente fantástico a todos os níveis. Cumprimos os objetivos, superando até as melhores expectativas económicas, obtivemos apoios e reconhecimento das pessoas e entidades que nos acompanharam e daquelas que se juntaram ao projeto, conseguimos voltar a «assemblar» a equipa que vinha das empresas onde estivemos e congregamos à nossa volta novas pessoas, diferentes competências e muita energia. Mas é apenas um primeiro passo para tudo o que queremos ser e fazer.

### O que é que mais o surpreendeu neste ano de atividade?

Existiram dois fatores que tiveram um comportamento diferente do previsto. Primeiro, o apoio dos parceiros financeiros foi excepcional e obtivemos os financiamentos para a fase inicial, tendo um suporte que não contávamos reunir tão cedo. Fiquei convencido de que bons projetos, bem alicerçados e bem fundamentados continuam a ter espaço de apoio. O custo é que já é outra coisa: elevado e penalizante, mas são as regras atuais. Por outro lado, e em sentido menos positivo, foi voltar a reunir a equipa sobre um novo formato organizacional: julguei que seria um processo automático, já que a maioria das pessoas trabalham juntas há oito ou 10 anos. Tal não aconteceu e isso foi uma surpresa. Tivemos que voltar a pensar e atuar como ‘garage band’, recomençar e realinhar tudo de novo, aprofundar objetivos e sensibilidades, espaços de intervenção e responsabilidades. Foi um desafio inesperado mas que nos ajudou a crescer como equipa. Para mim foi um exercício de liderança e de humildade.

### Que comentário lhe merece ter entrado num projeto de empreendedorismo que é sempre ligado a algum espírito de aventura, por vezes até comentado como sendo um pouco irresponsável, sobretudo numa conjuntura de quebra da economia?

É uma questão curiosa. Repare na quantidade de empresas nacionais que se internacionalizaram e nas que o tentaram fazer nos últimos dois anos... E o crescimento das nossas exportações – a sua qualidade ou o interesse estratégico dos mercados de destino é outra questão –, que nunca foi tão rápido nem marcante. Isto acontece em momentos de adversidade e quebra económica, e é hoje incontornável que estes movimentos se tivessem sido feitos numa fase de crescimento económico teriam tido um impacto muito positivo, e que eventualmente teriam evitado que o país tivesse caído neste lamentável estado. Vivemos décadas de confortável conformismo e quietude: agir agora pode ser tarde, mas não o podemos confundir com irresponsabilidade ou aventura. A aversão que as sociedades europeias, em particular as latinas, nutrem pelo fracasso origina também essas sensações: há que aceitar que o insucesso faz parte do processo de criação e de desenvolvimento. Penalizar

severamente – como é apanágio nacional – quem falha porque tentou, pode matar o espírito de iniciativa e empreendedorismo. É necessário milhares de ideias, umas boas e outras más, e que algumas centenas vejam a luz do dia mas acabem por não vingarem, para que algumas dezenas floresçam, gerem riqueza, inovação, emprego e bem-estar. A situação da Heading não resultou de um movimento estratégico, atempadamente planeado: foi uma reação à situação de desconforto que nos foi imposta no nosso anterior projeto profissional. De facto, só posso estar grato aos acionistas do grupo e aos meus colegas da anterior Administração terem-nos considerado um problema e não parte da solução, acabando por criar as condições para que um projeto melhor e mais forte tivesse nascido.

### E a questão de aliar o empreendedorismo em Portugal ao facto de levar o projeto para outros países...

As pessoas, esse ativo fundamental das sociedades, existem em qualquer região do planeta, bem como os desafios para a sua gestão: confinarmos apenas a Portugal a nossa atuação foi uma das perguntas que começámos a fazer com maior insistência nas sessões de trabalho sobre inovação. Seria um enorme desperdício não procurarmos noutras geografias as oportunidades que em Portugal, fruto da situação económica, se afiguravam escassas. E decidimos fazer dessa preocupação um dos objetivos da gestão.

## › As diversas áreas da Heading

Segundo Rui Guedes de Quinhones, o ‘outsourcing’ (Heading Value) «é e continuará a ser o motor económico da empresa». Em apenas oito meses chegou-se «a mais de 700 recursos contratados e ao serviço de vários clientes e projetos», diz, acrescentando: «O Paulo Santos – que colabora comigo há vários anos e já liderava áreas similares no passado – fez um trabalho extraordinário, conquistando a confiança de muitos interlocutores, e (re)construiu uma equipa com muito valor e competência. É uma área de negócio que, comunicando menos do que as restantes, tem uma cultura muito sólida e um saber-fazer que impressiona. A previsão para os próximos 12 meses continua a ser de crescimento acelerado.»

Já para a Heading Careers, o responsável refere: «Conseguimos superar em muito as metas económicas esperadas, principalmente pelo arrefecimento do mercado de recrutamento e seleção. A aposta feita pela Leonor Brito – a nossa diretora comercial – e pela Sara Alves – que comanda os destinos da Careers – nos mercados internacionais providenciou resultados muito bons. A Careers é uma fonte de inovação e de irreverência – através dela olhamos para o mercado de uma forma menos cinzenta, mais alegre e descontraída. Nesta área têm nascido alguns dos projetos mais inovadores da empresa.»

Quanto à Heading Advance, reside aí «a grande aposta do arranque», diz Rui Guedes de Quinhones. Mais: «A formação e o desenvolvimento receberam uma equipa totalmente nova, liderada pela Cláudia Batista e com a tutoria da Leonor Brito, e durante seis meses estivemos apenas a desenvolver produto, conteúdos e metodologia. Durante muitos anos eu próprio abordei o mercado da formação perguntando aos clientes o que gostariam de obter. Desta vez, para além de os envolvermos, decidimos reunir a informação, testar metodologias vezes sem conta até encontrarmos o que, na nossa opinião, é a resposta às suas necessidades. Desenvolvemos a metodologia B.U.G. (Best, Unique, Great), baseada na crença de que cada indivíduo apreende e aplica o que lhe ensinam de forma distinta e única. Isto implica desenhar à medida do indivíduo, não do grupo, a melhor solução de aprendizagem. Acredito que acertámos e os próximos meses dar-nos-ão a resposta ao levarmos para o mercado este conceito e, sobretudo, esta prática.»

Rui Guedes de Quinhones deixa ainda «uma palavra de agradecimento à equipa da Direção Administrativa e Financeira, ao José Marques, pela forma discreta e abnegada como tem gerido as coisas chatas – as contas, o dinheiro, a contabilidade, os papéis, os assuntos jurídicos... –, deixando para os restantes o prazer de negociar, de inventar e de gerir pessoas e emoções».



© Fernando Picarra

**Rui Guedes de Quinhones**, (n. Moçambique, 1966), é casado e pai de quatro filhos. Depois de um início de carreira em multinacionais do sector da distribuição, enveredou em 1994 pela área de recursos humanos. Desde essa data tem assumido progressivamente funções de direção comercial, direção geral e administração em empresas de renome nesta área. Foi cofundador e administrador do Grupo Pessoas & Soluções e da MyJobs Recursos Humanos, responsabilidades que manteve até ao final de 2011. Em 2012 fundou a GoExpand Sales Managing e a Heading Recursos Humanos, em conjunto com a sua anterior equipa de gestão.

### Como têm surgido as oportunidades no exterior?

Como referi, a inovação e a busca de novas oportunidades são uma constante e uma obrigação do 'management'. É algo que fazemos sistematicamente, com metas e tarefas bem definidas, e quer Moçambique, quer o Luxemburgo, surgiram desse trabalho. Investigamos, testamos, criamos cenários, estudamos probabilidades, identificamos parcerias e avaliamos o risco, mas nunca prescindindo dos valores que nos motivam: fazer algo fantástico, com muito bom gosto, repleto de criatividade, que marque a diferença e que seja potencialmente sustentável.

### As marcas da Heading têm-se destacado pela imagem, que parece que nos transporta para um tempo novo. O vosso projecto procurou de alguma forma libertar-se de imagens mais tradicionais?

Sim. É óbvio que o posicionamento da empresa rompe com algum cinzentismo típico das empresas de recursos humanos. Em muitos casos continua-se a adotar uma postura rígida e formal em redor dos temas do emprego e da formação. Não nos revemos nessas posturas. Alguém que é carrancudo, arrogante e mal-disposto é apenas isso: carrancudo, arrogante e mal-disposto. Nenhuma competência de valor acrescentou ao seu desempenho. Não tivemos receio de romper com essa cultura; acreditamos que as pessoas mudaram os seus conceitos face a este estigma. Não temos, na sede da empresa, um sistema automático de abertura da porta: levantamo-nos e recebemos quem nos visita, com um sorriso e um «bom dia». Empenhamo-nos em provocar boas sensações, em melhorar a vida de quem tocamos, em promover relações abertas e saudáveis, e este «estar» entranha-se nas nossas pessoas. Assim, ao tornar-se cultural, impregna-se em cada projeto, em cada entrevista, em cada ação de formação. É fundamental gostarmos verdadeiramente de pessoas nesta atividade. Se isso se transformar em proveito económico, ótimo.

### Onde procuraram também inovar, além da imagem?

O processo de inovação está alinhado com os produtos e com as áreas de negócio: cada uma possui a sua agenda de inovação, alinhada com os objetivos da empresa.

Queremos ter os melhores produtos de sempre nas áreas onde intervimos – embora seja um desiderato que consideramos estar ainda por alcançar –, e isso obrigou-nos a inovar processos, metodologias e formatos de atuação. Nas reuniões quinzenais de Direção existem três pontos obrigatórios de análise: dois estão diretamente ligados à inovação dos serviços e das áreas – projetos e novas ideias. A área de Marketing & Sales Support recebeu uma nova equipa: são jovens, super-criativos, disponíveis e muito inteligentes; dei-lhes um objetivo simples, comunicar ao maior número de pessoas possível, de forma estruturada e sistematizada, aquilo que fazemos. A imagem que a empresa e as áreas de negócio começam a gerar no mercado não são um objetivo em si: a inovação e a qualidade são o verdadeiro desafio. A imagem deve tentar refletir isso mesmo, não é um fim.

### O que significa o projeto Heading na sua carreira, que já tem mais de duas décadas?

Não tenho qualquer pudor em afirmar que a Heading Recursos Humanos é a minha cara e a da equipa de gestão que me acompanha há já vários anos. Representa os nossos valores, a nossa imagem e a energia e o comprometimento absoluto com a qualidade e a perfeição das nossas soluções. Representa, em suma, a oportunidade para criarmos, sem entraves mas também sem desculpas, e totalmente responsabilizados, a empresa que sonhámos gerir. Temos um caminho imenso a percorrer e estou muito longe de me considerar satisfeito: temos tanto ainda para fazer que provavelmente uma década não será suficiente, mas começámos muito bem.

### Observando a Heading, é clara a ideia de que se optou por reinventar negócios, formas de trabalhar, etc. Acha que no nosso meio empresarial a reinvenção vai ser uma palavra importante nos próximos anos?

É uma palavra importante, e sempre foi. Desde há muitos anos que admiro Henry Ford e lembro-me de uma frase que lhe é atribuída e que tem muito a ver com esta coisa do «visionário». Dizia ele que se tivesse perguntado aos clientes o que gostariam que ele produzisse provavelmente ter-lhe-iam dito que queriam «um cavalo mais rápido». Acabou por providenciar-lhes um veículo motorizado fiável, a baixo custo e que alterou o curso da história. Reinventar é uma função constante das organizações: temos bons exemplos em Portugal e até nos recursos humanos – infelizmente poucos. Se a Heading puder fazer parte desse grupo restrito, ficaremos orgulhosos. Aqueles que não incorporarem no seu ADN – no nosso caso, acho que já nascemos assim – essa visão de insatisfação permanente e inquietude para procurarem sempre fazer melhor, terão pouca viabilidade.

### E na sociedade portuguesa, o que lhe parece que poderá acontecer? As pessoas também terão de ter capacidade de reinvenção?

Não têm outra hipótese, e acredito muito que as novas gerações tenham esse pensamento já enraizado. O mun-

do como o conhecemos nos últimos 30 anos já não existe: não sei se se alterará para melhor, mas o movimento é imparável. A ideia de que a formação correspondia à nossa obrigação e que depois o emprego era um direito adquirido e exigível deixou de ser sustentável – se é que alguma vez o foi. Isto levanta desafios tremendos às sociedades, às empresas, às famílias, aos indivíduos. Não tenho ainda uma visão clara sobre esse mundo futuro – para muitos uma coisa assustadora –, mas estou convencido de que as próximas gerações terão que assentar os seus propósitos no reforço de uma consciência social mais ampla mas sobretudo mais responsável, atuante sobre aqueles que verdadeiramente necessitam dela, em comportamentos menos ambiciosos face aos consumos e à riqueza, na melhoria das competências relacionais, na flexibilização das tarefas e das responsabilidades e numa formação que deixou de ser a obrigação mas sim o direito, um direito que se exerce todos os dias e ao longo da vida.

**Assusta-vos puderem vir a ser uma empresa global, com projetos em vários pontos do mundo? Ou moti-**

#### **va-vos ainda mais no vosso trabalho?**

Esse cenário ainda me assusta um pouco: acho difícil que, face à natureza dos nossos serviços e à atual estrutura societária e de capitais, venhamos a ser uma empresa global. Neste momento somos uma empresa portuguesa – com muito orgulho nisso – que olha para o mercado sem se preocupar com as distâncias ou as barreiras culturais ou linguísticas, mas com a noção da sua dimensão e das suas capacidades. Se tal vier a acontecer, com o passar do tempo, será extraordinário; mas tenho a convicção de que será concretizado pelos novos recursos que começamos a contratar e a integrar na estrutura. Hoje motiva-nos fazer tudo bem: sermos uma referência pela qualidade, pela inovação, por quebrarmos tabus e barreiras idiotas que já nem nos lembramos porque surgiram, por criarmos felicidade ao providenciarmos uma nova oportunidade de trabalho, por alavancarmos projetos, por desenvolvermos nos outros novas ferramentas e condições para um futuro melhor: por fazermos coisas bonitas, bem feitas e duradouras. Onde isso nos vai levar? O futuro o dirá. ©



**Subsídio  
de refeição  
inteligente**

 **Euroticket®**

**6,83 Euros**  
por dia

**Mais**  
alimentação

**Menos**  
impostos

[www.edenred.pt](http://www.edenred.pt)  
[geral.pt@edenred.com](mailto:geral.pt@edenred.com)  
808 200 030

 **Edenred**



© Fernando Piqueira

João Maria Cunha Pereira  
Managing Partner da MJP – Consultoria  
jmcp@mjp.pt

## FORMAÇÃO

### › Partilhamos uma história?

Colocada em causa a ineficiência e a ineficácia dos modelos tradicionais, que durante alguns anos dificultaram a possibilidade de aquisição de mais-valias com a adopção de estratégias formativas descentralizadas, vagas e desenvolvendo-se com base num quase pronto-a-formar, hoje, e em elevada rotação, a consultoria organizacional deve primar pela opção da construção por medida.

Cada vez mais, conscientes da cultura onde estamos inseridos e da realidade com que partilhamos as situações, os momentos formativos considerados fundamentalmente como de desenvolvimento de competências finas técnico-profissionais, distinguindo-se assim do ensino tradicional, devem ser construídos, desenvolvidos e ministrados tendo em verdadeira consideração as reais necessidades dos intervenientes.

Para desenvolver novas ou diferentes competências, urge perceber o critério de utili-

mo a auxiliar à radical alteração do ‘modus operandi’. Aqui, temos como exemplos de sucesso os ‘team buildings’.

Em todos os casos, a aproximação à cultura organizacional, àquilo que são os reais pressupostos deste processo, é a grande preocupação no planeamento dos temas e das sessões, que jamais devem ser organizadas sem a prévia análise das necessidades.

Poderíamos dizer que era o reinventar do sistema formativo, mas parece-nos mais o (re)adaptar o conjunto de pressupostos prévios que nos dão conta desta actividade como sendo das pessoas e para as pessoas. Por tudo isto, corremos o risco de sabermos, ‘a priori’, os pontos fundamentais que deveremos focar num determinado programa de formação, mas jamais o concreto do conteúdo desse programa. Este só poderá aparecer mediante a especificidade de cada organização, de cada função e de cada pessoa.

**Não podemos esperar escrever uma história de novo, mas devemos ser capazes de virar a nosso favor uma história pouco proveitosa.**

dade na relação envolvimento/ esforço que cada um vai desenvolver, para que consiga também, e no confronto com as suas reais necessidades, perceber a forma como a sua participação pode, efectivamente, ser um auxílio naquilo que é a execução das suas tarefas de todos os dias.

Munidos de um conjunto de ferramentas imbuídas de alguma novidade, como os casos do ‘b-learning’, do ‘e-learning’ e de estratégias que permitem a opção por formação ‘in-job’, os momentos formativos devem ser, na nossa óptica, na maioria dos casos, e assumindo o sempre que possível, desenvolvidos no contexto real. Salva-guarda-se, desta forma de intervenção, toda a actividade que tenha por objectivo proceder à adaptação dos formandos a, verdadeiramente, novas questões ou mes-

Para que efectivamente a formação seja por excelência o momento de apoio à mudança, o perceber o «por quê?» e o «para quê?» do que se vai fazer (fazendo-o de uma forma concreta), parece-nos a mais elementar regra para a eficiência do processo, e no limite da eficiência organizacional.

Não podemos esperar escrever uma história de novo, mas devemos ser capazes de virar a nosso favor uma história pouco proveitosa, (re)escrevendo algo adaptado, específico, concreto e baseado na partilha e na conjugação de elementos, construindo hipóteses para o alcance de soluções. ®

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

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

Segurança e Saúde  
no Trabalho  
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica

SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

# Que soluções, tendo em conta a situação económica e social?

No atual contexto económico e social, com a realidade quer das empresas, quer dos respetivos colaboradores, e tendo em conta as perspetivas futuras, que soluções poderão ser apresentadas seja pela atividade seguradora, seja pelas entidades que gerem planos e fundos de pensões

A «human» ouviu opiniões de ambos os lados.



**Recolha:** Mário Sul de Andrade

› Uma nova atitude

Por Paula Neto

Muito se tem escrito sobre o atual contexto económico e as perspetivas de futuro.

Todos nós, pessoas e empresas, já fomos afetados pela atual conjuntura. E como em tudo na vida, uns mais e outros menos, mas sem sombra de dúvida todos tivemos de nos adaptar às alterações pelas quais o nosso país tem passado nos últimos tempos.

São várias as empresas que têm optado por oferecer aos seus colaboradores benefícios extra-salariais na área de seguros, nomeadamente seguros de saúde e de vida. E se é certo que muitas empresas já o faziam no passado, temos notado uma crescente valorização destas regalias, quer por parte dos colaboradores, quer das empresas.

O seguro de saúde, abrangendo apenas o colaborador ou toda a respetiva família, é um benefício significativamente valorizado pelo mesmo. A proteção

proporcionada por este seguro depende da opção escolhida, podendo ir desde um simples ambulatório (ida ao médico, incluindo ou não o pagamento dos medicamentos receitados) até ao internamento hospitalar e ao pagamento dos custos que decorrem do tratamento de doenças graves como, por exemplo, o cancro. Garantir que estas avultadas despesas decorrentes de uma doença grave estão asseguradas, bem como que o colaborador poderá procurar o médico em quem confia, é um benefício que ultrapassa largamente o respetivo valor material, porque é entendido como expressão do empenho da empresa para a qual trabalha na sua proteção e no seu bem-estar.

O seguro de vida representa uma outra opção que as empresas têm oferecido aos colaboradores e que estes valorizam bastante, pois caso algo lhes aconteça a sua família encontra-se protegida, e essa certeza é muito importante nos tempos conturbados que atravessamos.

**Programa de Vendas para toda a sua Equipa Comercial**

**Enérgico**  
**Equilibrado**  
**Eficiente**

**SALES TEAM PROGRAM E3E**

**Avaliação 360º**  
Início Experiencial com Impacto    Final Experiencial Conclusivo  
**Sessões Presenciais**  
Plano de Trabalho Pessoal    Coaching One2One  
Aplicação no Posto Trabalho    Análise do Sucesso e Dificuldades    Monitorização  
**Avaliação 360º**

O nosso modelo de sucesso garante aos nossos clientes a total capacidade, motivação e proatividade das suas equipas de venda, ajudando-as a atingir os seus objetivos.

**Adecco Training**  
geralpt@adecco.com  
www.adecco.pt

**Lisboa**  
Ed. Mar Vermelho  
Avenida D. João II  
Lote 1.06.2.5 - 8º Andar  
1990-095 Lisboa  
Telefone: 211 156 750  
Fax: 211 156 847

**Porto**  
Rua do Godinho, 656  
4450-147 Matosinhos  
Telefone: 225 898 142  
Fax: 225 898 148

**human** [ 33 ]

OUTUBRO 13



**Paula Neto, da Liberty Seguros, assinala que «hoje os colaboradores valorizam mais os seguros oferecidos pelas empresas em que trabalham do que o faziam antes».**

Por tudo isto, hoje os colaboradores valorizam mais os seguros oferecidos pelas empresas em que trabalham do que o faziam antes.

Do ponto de vista pessoal, a valorização da proteção dos nossos bens é uma preocupação muito mais presente do que acontecia há alguns anos. Se é verdade que o orçamento atual disponível é menor, o que determina a tendência para tentar diminuir as despesas com seguros, simultaneamente procura-se uma maior e mais completa proteção de certos bens.

Aparentemente, hoje valorizamos mais os bens que temos. O seguro de lar (que protege as paredes e o recheio das casas) é um dos que têm crescido no mercado português ao longo dos últimos dois anos, quando o mercado segurador continua a decrescer. Contradição ou paradoxo, a realidade é que todos, pessoas e empresas, procuramos reduzir custos – mas simultaneamente queremos estar mais protegidos: se perdermos o que já conquistámos termos, seguramente, mais dificuldade em repor. E aqui, a escolha ponderada do seguro mais adequado – e que poderá não ser o mais barato – configura-se como uma possível solução.

Paula Neto é diretora de 'design' e gestão de produtos da Liberty Seguros

## › Um esforço compensado no futuro

Por Alice Pinto

É comum dizer-se que da adversidade nasce a oportunidade. Sem pecar por excesso, esta ideia não poderia estar mais adequada à atividade desenvolvida pela Futuro: garantir proteção adicional na reforma.

Como sobejamente anunciado, as pensões asseguradas pelo Estado têm vindo a ser muito penalizadas; e, pior do que isso, têm sofrido alterações que se afiguram permanentes e sem possibilidade de

**«Mais do que um problema de disponibilidade financeira, a decisão de utilizar fundos de pensões para salvaguardar o período de reforma acaba por estar sobretudo dependente de uma reflexão e de uma decisão atempadas», considera Alice Pinto, da Futuro.**



retrocesso.

Em resultado, a necessidade de salvaguardar a reforma vem ganhando expressão, tornando evidente a forma como a crise contribuiu para uma maior consciencialização sobre a problemática da manutenção do nível de rendimentos, uma vez chegada aquela etapa da vida. A preocupação é crescente em todas as faixas etárias: os jovens, apesar das dificuldades, vão-se apercebendo de que não podem aspirar a receber pensões do Estado ao mesmo nível das dos seus pais ou das dos seus avós. Numa e noutra geração, ganha relevo o sentimento de incapacidade de manutenção de benefícios ao nível do passado. E o resultado tem sido uma maior procura de alternativas, sobretudo por parte das empresas, que têm vindo a preocupar-se também com o final da vida ativa dos seus trabalhadores.

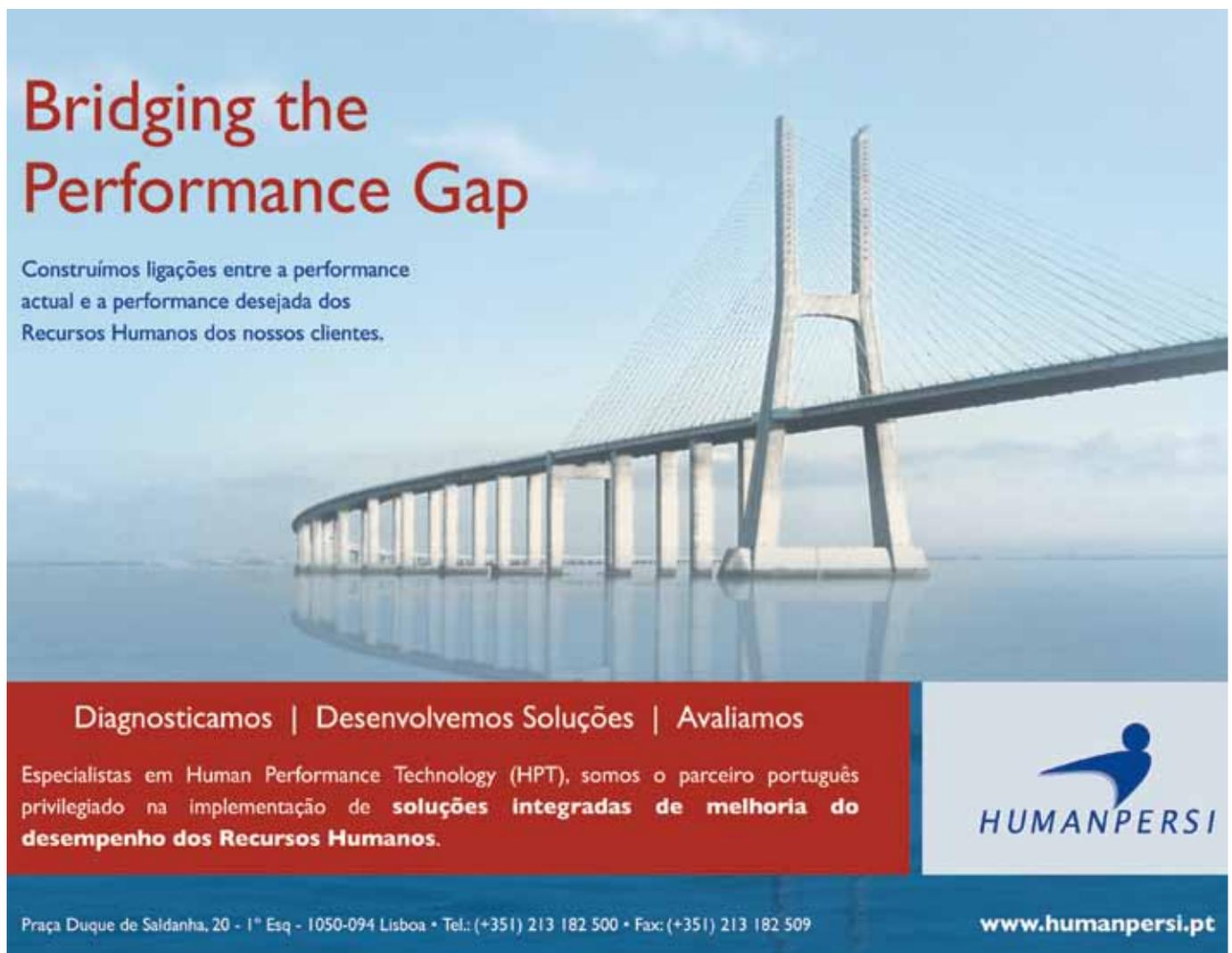
Os fundos de pensões são geridos com o objetivo de rentabilização a longo prazo, assegurando a capitalização de rendimentos durante o período de acumulação; e as contribuições não são, regra geral,

sujeitas a desconto para a Segurança Social.

Com algumas benesses fiscais, as empresas têm ao seu alcance uma forma fácil de constituir um complemento de reforma para o seu quadro de pessoal: por exemplo, com 3% de contribuição sobre o salário, um empregado de 30 anos pode aspirar a usufruir de um complemento de reforma, a partir dos 65 anos, correspondente a 25% ou 30% do seu último salário. E se o próprio trabalhador adicionar 1% de desconto, melhorará o resultado.

Assim, mais do que um problema de disponibilidade financeira, a decisão de utilizar fundos de pensões para salvaguardar o período de reforma acaba por estar sobretudo dependente de uma reflexão e de uma decisão atempadas, porque tratando-se de soluções a longo prazo, desde que cedo seja assegurada uma regularidade de contribuições, o esforço exigido é relativamente reduzido no presente e será largamente compensado no futuro.

Alice Pinto é diretora comercial e de 'marketing' da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões



**Bridging the Performance Gap**

Construímos ligações entre a performance actual e a performance desejada dos Recursos Humanos dos nossos clientes.

Diagnosticamos | Desenvolvemos Soluções | Avaliamos

Especialistas em Human Performance Technology (HPT), somos o parceiro português privilegiado na implementação de **soluções integradas de melhoria do desempenho dos Recursos Humanos.**

**HUMANPERSI**

Praça Duque de Saldanha, 20 - 1º Esq - 1050-094 Lisboa • Tel.: (+351) 213 182 500 • Fax: (+351) 213 182 509

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



© Medicisforma

Filipa Silva, Técnica de HST – Service  
 Manager da Formação da Medicisforma  
 filipa.silva@medicisforma.pt

## SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

### › Formação à distância em SST

A Estratégia Nacional para a Saúde e Segurança no Trabalho (SST), materializada no «Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) – Segundo Ciclo 2013-2017», aponta no sentido de reforçar uma cultura de prevenção da saúde, com o objectivo de incentivar e ajudar a cumprir a lei, mas acima de tudo sensibilizar as empresas para a importância de seguirem as normas adequadas e potenciarem as condições de trabalho.

Neste âmbito, a formação e a informação aos colaboradores assume um papel determinante nas organizações, seja por constituir um imperativo legal, seja sobretudo como forma de proporcionar o aumento da produtividade e a confiança laboral, se inserida num contexto de estratégia empresarial de promoção, protecção e manutenção da saúde.

Existem hoje em dia diversas formas de a formação ser proporcionada aos colaboradores, na vertente presencial, a mais usual e comum, e na vertente à distância, direc-

nicação e participação que uma formação presencial possibilita. Se por um lado a presença de um formador com conhecimentos práticos sobre o assunto dinamiza e faz com que o assunto discutido se torne de fácil compreensão, na formação à distância serão os mecanismos de interacção com o utilizador/ formando que irão possibilitar o sucesso ou o insucesso da mesma.

As principais vantagens da formação à distância aplicada à área de SST, quando operacionalizada por entidades certificadas para o efeito e com competências técnicas neste domínio, são a facilidade e a flexibilidade como a mesma pode ser realizada, não existindo imposição de horários ou deslocações – diminui desta forma os impactos que as condicionantes poderão trazer. A formação à distância poderá ser realizada num período de menos fluxo de trabalho e numa janela temporal mais alargada.

Desta forma, uma empresa consegue minimizar os custos directos e indirectos com a formação, cumprindo com os requisitos le-

**As principais vantagens da formação à distância aplicada à área de SST, quando operacionalizada por entidades certificadas para o efeito e com competências técnicas neste domínio, são a facilidade e a flexibilidade.**

cionada a um público crescente com acesso regular a ferramentas informáticas e novas tecnologias, e que valoriza este tipo de abordagem.

A formação em sistema de 'e-learning', apesar de a sua existência há já alguns anos no mercado, não se encontrava direccionada a pequenas formações de curta duração, como a formação em SST, em que se pretende, de forma clara e objectiva, dar a conhecer aos colaboradores questões relacionadas com imperativos legais, riscos associados à sua actividade profissional e medidas gerais de prevenção e protecção.

Importa, no entanto, garantir que a formação à distância consiga atingir os mesmos objectivos que a formação presencial, nomeadamente o mesmo grau de comu-

gais, e o colaborador sentirá que de forma ajustada e inovadora realizou uma acção formativa de utilidade efectiva, sem afectar a produtividade e o planeamento das suas actividades.

Sendo que de alguma forma a formação promove a interacção entre os intervenientes, procurando estabelecer pontos em comum entre o colaborador e a empresa, é importante que ambas as partes sintam que a sua tarefa foi realizada com sucesso e eficácia. A saúde de qualquer empresa começa nos seus colaboradores. ©

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



**INSIGNIS**  
west

FORMAÇÃO  
& CONSULTORIA

**A PENSAR  
NO FUTURO  
APOSTAMOS  
NA SUA  
FORMAÇÃO**



[www.insignis-west.pt](http://www.insignis-west.pt)

Insignis West | Formação & Consultoria - Training & Consulting  
t. (+351) 21 099 83 60 e. [Info@insignis-west.pt](mailto:Info@insignis-west.pt)



CONSULTORIA

Qual o seu  
papel no atual  
contexto das  
empresas?

Tendo por objetivo perceber qual o papel que a consultoria assume num período conturbado a nível económico e financeiro, no país e no mundo, e também como esta atividade é percecionada pelas empresas, fizemos um inquérito que envolveu 18 responsáveis de empresas prestadoras de serviços em consultoria de recursos humanos. Numa segunda parte deste trabalho, a «human» ouviu algumas grandes consultoras sobre o que consideram ser os novos caminhos da consultoria, tendo presente o papel das pessoas nas empresas.

**Texto e recolha:** Ana Leonor Martins

No inquérito realizado a um painel de 18 pessoas com responsabilidades em empresas prestadoras de serviços em consultoria de recursos humanos (RH), começámos por perguntar se achavam que o papel da consultoria RH no suporte às empresas é agora, nestes tempos de crise, maior, menor ou igual. A resposta foi quase unânime. À exceção de um inquirido que afirmou ser igual, e de outro que considerou ser menor, todos afirmaram que a importância que a consultoria assume é ainda maior no atual contexto (88,9%). E quando questionados sobre se as empresas, clientes e potenciais clientes, tinham essa perceção, 66,7% considerou que sim. Mas Pedro Castaño, coordenador geral do Grupo SQ (Soluções Qualidade), discorda, afirmando que apenas nas organizações onde a função de recursos humanos já é estratégica é que têm essa perceção, o que «na maioria dos casos não acontece». Não obstante a tendência verificada nas respostas, isso não significa que o investimento das empresas em consultoria tenha permanecido alterado nestes tempos de maior incerteza. Por exemplo, Paula Baptista, diretora comercial para os mercados internacionais na Companhia Própria, constata que em Portugal o investimento tem sido menor, ressaltando no entanto que muitas empresas portuguesas se têm internacionalizado, recorrendo a estes serviços. Tiago Cardoso, diretor executivo da Blanes, fez notar que, apesar do número de consultas ser maior, as adjudicações demoram mais tempo a efetivar-se.

Não deixa no entanto de ser curioso que à terceira pergunta, sobre se as empresas contratavam mais os serviços de consultoria agora do que antes da crise, as respostas se repartiram exatamente: 33,3% dos inquiridos responderam que sim; 33,3% partilhou que a procura se manteve inalterada e os restantes 33,3% reconheceram que havia menos empresas a contratar os seus serviços.

Na última pergunta fechada, procurámos saber se numa contratação de serviços de consultoria RH os aspetos financeiros têm agora maior, menor ou igual peso na relação com os benefícios que as empresas pretendem alcançar. Mais uma vez aqui a resposta foi

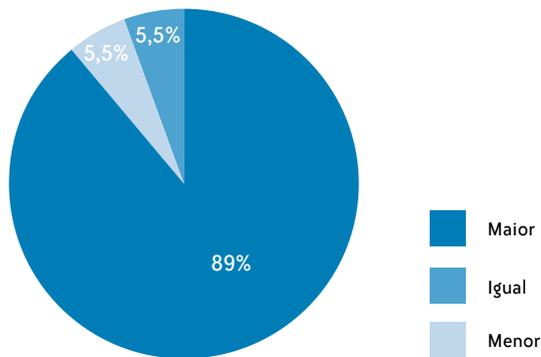
praticamente unânime, com 89% a considerar que é claramente maior o peso, enquanto 11% acredita que é igual. Jorge Horta Alves, 'managing director' da SHL Portugal, resumiu o que parece ser o sentimento geral do painel inquirido: «Para as empresas que dão importância às pessoas e têm orçamento, o papel da consultoria tende a aumentar; e será certamente de grande importância no futuro, para todas as empresas».

Procurámos também perceber que serviços de consultoria RH estão agora a ser mais contratados. Das respostas conclui-se que as empresas dão prioridade à formação, ao 'coaching' e ao desenvolvimento de competências. Nota-se também uma aposta nos serviços com um impacto positivo na motivação e no compromisso dos colaboradores, tendo um terço dos inquiridos referido os sistemas de reconhecimento e recompensa, e ainda estudos de clima. O 'assessment', não só na vertente de recrutamento, mas também, e principalmente, relativamente à avaliação do desempenho e à gestão da carreira, foi também dos serviços mais referidos. Foram ainda mencionadas as soluções para a gestão da mudança, a reestruturação, o 'downsizing' e o 'outplacement'. Noutro sentido, houve também quem referisse os serviços de recrutamento e trabalho temporário.

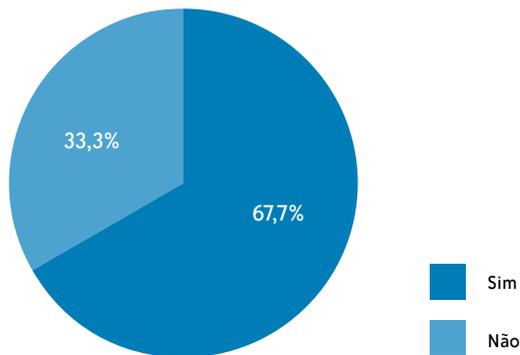
#### ► Tendências para o futuro

Por último, perguntámos o que nos trará o futuro na consultoria RH. Na perceção de Artur Nunes, 'managing partner' da Humanpersi, «o mercado vai ser cada vez mais exigente com o valor efetivamente gerado pelas empresas de consultoria, e a forma como esse valor é medido em termos de resultados». E enuncia os dois desafios que esta realidade implica: «Elevada especialização e capacidade de implementar soluções que gerem resultados com impacto demonstrável na eficácia e na produtividade sustentada dos seus clientes.» Já Artur Félix, 'partner' da Blink Consulting, faz notar que «se tradicionalmente a consultoria RH tinha um âmbito de intervenção vincadamente técnico e centrado principalmente no apoio aos profissionais de gestão das pessoas, no futuro será eminentemente

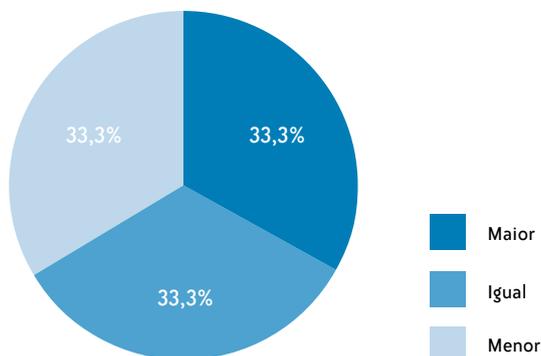
› **O papel da consultoria RH no suporte às empresas é agora, nestes tempos de crise, maior, igual ou menor?**



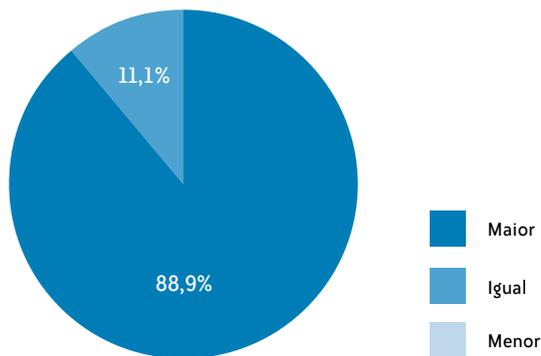
› **As empresas clientes têm essa percepção?**



› **As empresas convocam mais os serviços de consultoria RH agora do que antes da crise? Ou a procura é igual ou menor?**



› **Numa contratação de serviços de consultoria RH, agora os aspetos financeiros têm maior, menor ou igual peso na relação com os benefícios que as empresas pretendem alcançar?**



orientada para o negócio das organizações». Rosa Coelho, consultora no Grupo Egor, também perspetiva que «a consultoria RH irá ser desenvolvida cada vez mais num patamar estratégico intimamente relacionada com o negócio, podendo o consultor ser tanto o catalisador destas mudanças como o líder do processo», sendo portanto fundamental «mudar paradigmas, culturas e modelos de gestão».

Enquanto Paula Tomás, ‘managing director’ da Paula Tomás Consultores (PTC) defende que a consultoria RH deve «desenvolver instrumentos que libertem a gestão das pessoas do acessório, ajudando-a a assumir o papel de facilitador», Claudio Masi, diretor geral da Insignis West, sublinha que, como consequência da maior exigência do mercado, os recursos humanos «funcionarão como consultores internos, como ponto de ligação entre todas as áreas, permitindo a concretização dos processos definidos para assegurar o sucesso da empresa».

Daniel Lança Perdigo, ‘general manager’ da UpSideUp, acredita que o futuro será com um menor número de colaboradores internos e com maior recurso a serviços especializados de terceiros, alterando-se assim também a forma de liderar, e aumentando a necessidade do recurso aos serviços de consultoria RH. Seguindo um raciocínio semelhante, João Maria Cunha Pereira, ‘managing partner’ da MJP Consultoria, acrescenta que haverá também «uma maior seletividade e apostas de valor específicas e adaptadas» e que «inevitavelmente teremos de nos capacitar da importância da predisposição ao ‘KM extra’, pela necessidade de potencialização de ‘soft-skills’, fomentando e aumentando a produtividade, conseguindo mais com o mesmo».

Numa perspetiva mais economicista, Rui Serapicos, ‘managing partner’ da Acumen Consulting, sublinha as mudanças ao nível da intensidade da concorrência, tanto no preço como na oferta e na especialização, e prevê que os clientes irão pedir ainda mais qualidade e a preços inferiores. Magda Silva, ‘executive director’ da HRB Solutions, concorda que «as empresas clientes são agora muito mais exigentes e pragmáticas no âmbito dos serviços que procuram e que contratualizam, bem como nos resultados que visam atingir; procuram ser assessoradas por parceiros que as surpreendam proativamente com soluções cada vez mais criativas, ágeis e flexíveis, devendo em simultâneo atuar como catalisadores que geram uma maior eficiência financeira.» Também César Santos, diretor geral da Talenter, afirma que «o mercado procura soluções inovadoras e disruptivas», e por isso na consultoria têm estado a desenvolver, por exemplo, novas formas de recrutamento.

Para Filipa Mendes Pinto, sócia da FIND, é fundamental uma ainda maior proximidade com cada cliente, de modo a permitir um acompanhamento da evolução que a própria estrutura da empresa vai sofrendo. Em paralelo – continua –, «há que manter uma perma-

nente atualização de conhecimentos, ter capacidade de inovação, com a flexibilidade adequada no encontrar de soluções que melhor se adaptem às necessidades e à dinâmica de cada cliente». Opinião idêntica tem Sónia Pinto, 'project manager' na Kelly Services HR Consulting, para quem «a solidez do conhecimento especializado na incerteza dos mercados e a capacidade de (re)orientação crítica 'just in time' em prol dos objetivos organizacionais» são fundamentais.

Por outro lado, Sónia Barbosa, diretora executiva da SLOT Recursos Humanos, realça que «para mudar uma empresa é preciso primeiro mudar as pessoas» e não tem dúvidas de que «as consultoras podem, enquanto facilitadoras e altamente focadas nos objetivos das empresas, ajudá-las a produzir mais e melhor, bem como aumentar os índices de satisfação interna/externa e da produtividade». Do mesmo modo, Rui Vasco Silva, gestor de clientes da RHmais, salienta que é preciso «casar a objetividade de respostas destinadas a aumentar a eficácia das pessoas na organização com formas de tornar as organizações – e as pessoas dentro delas – mais felizes e realizadas». ©

## › Participantes

**Artur Félix**, 'partner' da **Blink Consulting**  
**Artur Nunes**, 'managing partner' da **Humanpersi**  
**César Santos**, diretor geral da **Talenter**  
**Claudio Masi**, diretor geral da **Insignis West**  
**Daniel Lança Perdigão**, 'general manager' da **UpSideUp**  
**Filipa Mendes Pinto**, sócia da **FIND**  
**João Maria Cunha Pereira**, 'managing partner' da **MJP Consultoria**  
**Jorge Horta Alves**, 'managing director' da **SHL Portugal**  
**Paula Baptista**, diretora comercial de mercados nacional e internacionais na **Companhia Própria**  
**Paula Tomás**, 'managing director' da **PTC – Paula Tomás Consultores**  
**Pedro Castaño**, coordenador geral do **Grupo SQ (Soluções Qualidade)**  
**Magda Silva**, 'executive director' da **HRB Solutions**  
**Rosa Coelho**, consultora no **Grupo Egor**  
**Rui Serapicos**, 'managing partner' da **Acumen Consulting**  
**Rui Vasco Silva**, gestor de clientes da **RHmais**  
**Sónia Barbosa**, diretora executiva da **SLOT Recursos Humanos**  
**Sónia Pinto**, 'project manager' na **Kelly Services HR Consulting**  
**Tiago Cardoso**, diretor executivo da **Blanes**

# Grupo **SOFT**

## Gestão de Recursos Humanos

- SOFTWARE
  - Desenvolvimento
  - Instalação e Implementação
  - Manutenção
- OUTSOURCING
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO









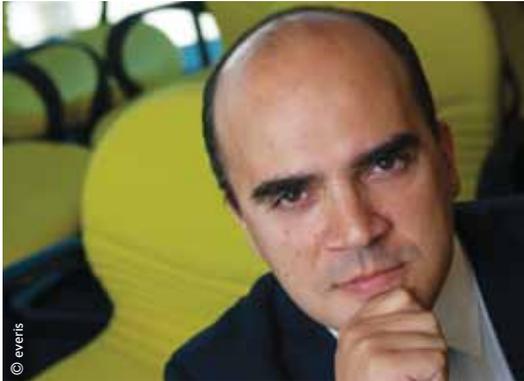
Mail: [dcom@gruposoft.com](mailto:dcom@gruposoft.com)

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

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

## › Os novos caminhos da consultoria

### › Especialização, transparência e partilha de experiências



Por Joaquim Pimenta

Para melhor entender os novos caminhos da consultoria, devemos numa primeira análise entender e enquadrar o tema. Afinal, o que é a consultoria? Existem muitas definições, umas mais abonatórias, outras nem tanto, mas na sua génese a consultoria pode ser classificada como a transformação de conhecimento em valor para os clientes.

Mas será que a base do fornecimento desta tipologia de serviços se mantém inalterado ao longo dos anos? Claramente não. O consultor generalista que apreende vários conceitos, de forma a propor uma solução aos seus clientes, está em via de extinção na proporção inversa à sua incapacidade de ser diferencial no ambiente informado em que vivemos. O que se verifica atualmente é que as organizações procuram conhecimentos concretos em termos de competência, através de empresas ou áreas de nicho nas grandes consultoras altamente formadas e experientes numa temática específica.

Em todo o caso, esta importante alteração de paradigma tem-se demonstrado claramente insuficiente. Neste sentido, as empresas de consultoria terão de complementar estas capacidades com o recrutamento/ a formação de profissionais que deverão ser capazes de elevar o nível de exigência através da adição a estas valências, de valores pessoais muito fortes para que possam servir de aliadas de longo prazo dos seus clientes; e conseguir, deste modo, apoiar de forma ética, inovadora e diferencial os processos de descoberta das melhores soluções para os problemas específicos das organizações.

Para completar este ciclo, os serviços de consultoria terão obrigatoriamente de apostar em abordagens e métodos de trabalho inovadores, fomentando sessões integradas, com a participação dos

profissionais de ambas as organizações num papel de igualdade. Está provado que é num ambiente de total transparência, confiança, liberdade e tendo como base as partilhas mútuas de experiências e conhecimento que se consegue chegar às respostas mais adequadas para os atuais desafios do mercado.

Joaquim Pimenta é 'partner' da everis, responsável pela área de Banca e Seguros em Portugal

### › Na era da inovação organizacional



Por António Henriques

Vivem-se tempos particularmente difíceis. E, por isso, extraordinariamente ricos numa perspetiva de inovação organizacional. De repente, as organizações perceberam que as suas fórmulas deixaram de funcionar ou simplesmente não são mais possíveis de aplicar, pela inexistência dos meios necessários. Os manuais de gestão retratam uma época passada. Muitos ensinamentos estão obsoletos.

Pela frente temos desafios imensos. Mas também oportunidades únicas. Aquilo que os nossos olhos nos mostram é uma oportunidade para as organizações se reinventarem e construir novos modelos organizacionais, assentes em compromissos e lógicas de envolvimento emocional. As empresas têm de voltar a ganhar significado.

É este o caminho que ajudamos a percorrer todos os dias. Trata-se de uma viagem gratificante, mas que exige requisitos. Enuncio sete:

1. Liderança forte – É o fator mais marcante nos dias de hoje. O grau de incerteza e o ritmo de mudança exigem lideranças altamente comprometidas e apaixonadas. Incansáveis. Disponíveis. Com visão estratégica definida e partilhada.
2. Visão – Este trajeto precisa de faróis. Elementos de referência geográfica que nos indiquem aonde queremos chegar. Que nos mostrem o caminho. O exemplo tem de vir de cima.



cam ao mundo empresarial. Isto é, terá que encontrar novas formas de crescer e de se relacionar com os clientes. Em Portugal, um dos principais desafios que se colocam ao negócio da consultoria é a necessidade de fazer face à crescente pressão que existe sobre as organizações no sentido da redução de custos. Os serviços externos, nomeadamente a consultoria, são muitas vezes o alvo preferencial para uma redução rápida e uma poupança imediata. Mas será que abdicar de um conselho exterior representa, efetivamente, uma redução de custos e um ganho para a empresa? Tenho dúvidas. A experiência diz-me que o recurso a soluções internas imediatistas resulta, na maior parte das vezes, em mais custos e ineficiências. Pelo contrário, o olhar experiente, imparcial e objetivo do consultor permite encontrar soluções mais globais, estratégicas e com impactos a médio e longo prazos no aumento da produtividade, na melhoria dos processos ou no crescimento do volume de negócios.

Mas só através da humildade, da proximidade, da escuta atenta e do espírito de serviço é possível desenvolver projetos de consultoria com sucesso. Tal significa conhecer muito bem o cliente, sentir o seu pulsar, ouvir atentamente os nossos interlocutores, tornar-se um deles. É a partir desta simbiose, materializada numa equipa única «consultor-cliente», assente num enorme respeito mútuo e animada pelo gosto por uma aprendizagem recíproca, que poderão ser trilhados novos caminhos para a consultoria. Desta forma, é possível acrescentar valor aos clientes e, ao mesmo tempo, crescer e garantir margens que permitirão às empresas de consultoria continuar a investir na investigação e no desenvolvimento de soluções adequadas às necessidades e às realidades das organizações.

Se as relações forem honestas, de confiança e em prol de um sucesso conjunto, então a consultoria, hoje mais do que nunca, tem futuro.

Dioçgo Alarcão é 'country head' da Mercer Portugal

## › Regressar ao fundamental



Por Maria Manuel Seabra da Costa

Nunca a consultoria esteve tão debaixo de fogo, quer pelas dúvidas quanto ao contributo que aporta às organizações, quer pela pressão sobre a valorização dos serviços. Vivemos por isso a oportunidade de repensar não apenas

a forma como conduzimos a relação com os clientes mas também a forma como é percebido o valor que criamos. A atividade de consultoria baseia-se na capacidade de pensar os desafios dos clientes partindo da análise da informação, articulando conclusões nas quais se baseiam cenários inovadores para melhorar as organizações e alcançar melhores resultados. Numa reflexão conduzida por Walter Kiechel, que esteve na origem do seu livro «The Lords of Strategy», conclui-se que muitas das referências que hoje marcam o mundo dos negócios nasceram da atividade de consultoria. Igualmente de notar são os exemplos em que nem sempre a consultoria teve nos clientes o impacto positivo, credível ou independente que seria desejável. Mas tal não deve colocar em causa o valor da atividade em si; deve sim fazer-nos pensar o que no exercício da atividade colocou em causa valores fundamentais. Por outro lado, do ponto de vista dos clientes, é também preciso uma reflexão sobre a relação cliente/ consultores. Esta é uma atividade exercida e pensada lado a lado, construindo soluções conjuntas. Por isso, o perfil, bem como a disponibilidade das pessoas que integram estas equipas, tanto do ponto de vista do cliente quanto da consultoria, é fundamental. Mais do que a obsessão na redução do preço dos serviços, parece ser mais razoável colocar toda a energia em pensar no desafio que pretendemos que a consultoria ajude a resolver, alocar profissionais com perfil e disponibilidade para acompanhar este caminho de inovação e criar as condições para que a organização tenha capacidade para implementar o que em conjunto se entendeu ser a melhor solução.

A consultoria é uma atividade que requer liberdade responsável em qualquer lugar, e diante de quem quer que seja, sem fazer aceção de pessoas; ter sempre liberdade de espírito diante daquilo que se tem pela frente e traduzir esse valor nas soluções que se propõe aos clientes. Esta liberdade residirá em última instância nas pessoas e, assim, na marca das consultoras que representam.

Maria Manuel Seabra da Costa é 'lead director' de Human Capital Advisory Services da PwC

## › A nova tendência da «gamificação»



Por Vanessa Loureiro

Hoje, a intensidade e a volatilidade das pressões externas e internas impõem desafios às organizações, fomen-

tando uma necessidade real de reinvenção empresarial. Neste contexto, uma grande tendência começa a tomar forma: a «gamificação», que consiste no recurso a jogos sociais ('social games') para fomento de um ambiente integrador e competitivo na organização, e para promoção da produtividade, da inovação e da criatividade. Este mecanismo procura usar motivações intrínsecas (como o reconhecimento) e extrínsecas (como incentivos financeiros) para estimular os colaboradores a aderir a novas iniciativas.

A «gamificação» procura reproduzir os elementos-chave de situações reais da organização num formato de jogo, tornando-os mais apelativos, com 'feedback' em tempo real e com recompensas. Por exemplo, a atribuição à equipa comercial de pontos convertíveis em prémios, em função do grau de utilização de uma nova aplicação de gestão de vendas. Na área de gestão de recursos humanos, nomeadamente no recrutamento ou na formação, a «gamificação» pode ser muito útil na aceleração dos processos de aprendizagem ou na reprodução de desafios de trabalho que permitam à empresa seleccionar o perfil dos candidatos para um lugar específico na organização.

Numa perspetiva mais técnica e processual, a «gamificação» contribui para potenciar a criatividade e a inovação, o espírito de equipa e integração dos colaboradores e a utilização de tecnologia na resolução de problemas, reduzindo o 'time to revenue' da empresa. Os efeitos positivos da sua implementação facilitam igualmente a gestão da mudança e a redefinição de processos de trabalho, essenciais na estratégia de redução de custos da organização. Tais contributos fazem deste mecanismo uma solução apropriada para lidar com os crescentes desafios impostos pelo atual contexto de elevada inovação, rápida mudança e forte pressão concorrencial.

Neste sentido, estudos realizados pela Capgemini («Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organizations», Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, 2011) revelam que até 2015 mais de 40% de duas mil das maiores organizações internacionais deverão aderir ao conceito de «gamificação», sendo expectável que este número cresça de forma exponencial nos anos seguintes.

Vanessa Loureiro é 'senior manager' em Consulting Services Transformation da Capgemini Portugal



[www.b-training.pt](http://www.b-training.pt)

**B-TRAINING**  
CONSULTING

- **OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS**
- **FORMAÇÃO INTRA E INTER EMPRESAS**
  - a. Gestão de Equipas e Pessoas
  - b. Desenvolvimento Pessoal
  - c. Formação Pedagógica de Formadores (modalidade presencial e *b-learning*)
  - d. Gestão da Formação (modalidade presencial e *e-learning*)
  - e. E-Tutor
- **CERTIFICAÇÕES DE ENTIDADES FORMADORAS PELA DGERT**

Instalações: Rua Castilho, 90, 1º Dto 1250-071 Lisboa | Telf. +351 211 919 570 | 918 455 001 | Fax: 211 931 925 | Email [geral@b-training.pt](mailto:geral@b-training.pt) | [www.b-training.pt](http://www.b-training.pt)



Sara Ferreira, Diretora de Marketing e Comunicação da Edenred  
sara.ferreira@edenred.com

## BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

### ► Incentivos para aumentar a natalidade

Portugal enfrenta um grave problema de natalidade: o número de nascimentos no país continuou a diminuir no primeiro semestre deste ano, período em que nasceram 40.008 crianças, menos 3.830 do que no mesmo período do ano passado.<sup>(1)</sup>

A crise económica e social que o país atravessa tem repercussões graves ao nível da sustentabilidade das famílias, sendo perfeitamente compreensível que, face a situações de instabilidade financeira, desemprego e falta de perspetivas de futuro, o planeamento de filhos e o alargamento da família não constituam uma prioridade.

Mas é fundamental criar os mecanismos que permitam facilitar que os casais possam ter os filhos que desejam, já que o aumento demográfico constitui uma das variáveis fundamentais para que uma nação progrida.

Ora já existem soluções que permitem incentivar a decisão de aumentar a família ao aumentarem o poder de compra dos futuros pais – os títulos de serviço ou pré-pagos «Cheque Creche» e «Cheque Estudante» são disso um bom exemplo.

Os títulos de serviço são a forma mais eficiente de conceder e receber benefícios fiscais, pois a sua utilização representa um impacto social real. Adaptado a qualquer tipo de empresa, este modelo de entrega de benefícios aos trabalhadores aumenta o poder de compra das famílias e consequentemente o incremento do bem-estar social, diminui a carga fiscal e, simultaneamente, aumenta a eficiência na cobrança fiscal estimulando a atividade económica. Tudo isto sem aumentar a inflação.

À questão fiscal juntam-se, no entanto, vantagens laborais e sociais. Na perspetiva da entidade empregadora, a opção pelos títulos de serviço significa que a empresa passa a dispor de um programa de produtividade. Sempre dirigida a áreas direta ou indiretamente ligadas ao mundo das re-

lações laborais, esta é, com propriedade, uma ferramenta de fidelização do capital humano que não aumenta a carga fiscal, de responsabilidade social e diminuição do absentismo.

Do ponto de vista do trabalhador, este vê aumentar o poder de compra dedicado. O valor recebido é isento de impostos, o que significa um real aumento da liquidez com um ganho social direto.

Visto que o uso de títulos dinamiza as políticas sociais no âmbito das relações laborais, e porque garantem que ao benefício fiscal corresponde um efetivo benefício social, também é do interesse do Estado o incentivo desta prática. Tem visibilidade e transparência na utilização dos fundos dedicados e aumenta as vendas dos prestadores de serviços que aceitam os títulos e formaliza a economia. No médio prazo, aumenta o consumo interno de bens e serviços, criando emprego e atividade económica (sectores da restauração, dos transportes, de apoio à infância, etc).

Fica claro, assim, que o recurso aos títulos pré-pagos para apoio à infância e ao ensino é um processo em que todos ganham: famílias, empresas, instituições de ensino e o próprio Estado.

O «Cheque Creche» permite o pagamento de creches, jardins de infância e lactários, tendo como principal objetivo potenciar o apoio das entidades empregadoras aos trabalhadores que tenham a cargo filhos ou equiparados com idade inferior a sete anos. É um benefício social totalmente isento de IRS e Taxa Social Única (trabalhador e empresa), permitindo ainda à empresa obter majoração fiscal de 40% em sede de IRC.

A legislação, no Decreto-lei 26/99, refere ainda que a utilização dos títulos em prestadores de serviços de educação e apoio à família é exclusivamente dirigida aos estabelecimentos que funcionem nas condições

Existem soluções que permitem incentivar a decisão de aumentar a família ao aumentarem o poder de compra dos futuros pais.

legalmente exigidas e ofereçam adequadas garantias de qualidade de serviço.

Por sua vez, o «Cheque Estudante» permite que as empresas apoiem as despesas de educação e formação profissional dos trabalhadores e dos seus filhos. Pode ser usado em estabelecimentos públicos e privados a todos os níveis de ensino e formação profissional. É fundamentalmente utilizado no pagamento de propinas, livros e material escolar, atividades extracurriculares e formação profissional – e trata-se de um benefício social totalmente isento de Taxa Social Única (trabalhador e empresa).

Porque os benefícios sociais entregues pela empresa ao trabalhador assumem um papel conciliador entre competitividade económica e estabilidade social, não devem restar dúvidas: o desenvolvimento futuro da economia social em Portugal passa sobretudo pelo estímulo à aplicação de títulos de serviço de uma forma mais ampla e flexível.

Em resumo, há soluções para aumentar a natalidade. ©

<sup>(1)</sup>Fonte: rastreio neonatal efetuado no âmbito do «Programa Nacional de Diagnóstico Precoce».

Não devem restar dúvidas de que os benefícios sociais entregues pela empresa ao trabalhador assumem um papel conciliador entre competitividade económica e estabilidade social.

**MINDCOACH®**  
WWW.MINDCOACH.PT

**COACHING IN COMPANY & CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS EM COACHING**

**CURSO DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM COACHING – DA LAMBENT CERTIFICADO PELA ICC – INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY**

Edições das certificações: **PORTO**: 1 a 8 DEZEMBRO | **BRAGA**: 26 a 29 SETEMBRO + 3 a 6 OUTUBRO  
**LISBOA**: 24 a 31 AGOSTO | 8 a 11 + 13 a 16 OUTUBRO | **MADRID (Espanha)**: 11 a 18 DEZEMBRO  
Outros Eventos 2013: **1st Annual International ICC Portugal**: 12 OUTUBRO, 14H-23H, Carcavelos  
**INTERNATIONAL CERTIFICATE IN ETaC: Evaluating Truthfulness and Credibility**, Paul Ekman International: Hotel Riviera Carcavelos, 24 a 27 OUTUBRO

**ICC**  
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

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

**JOSÉ POLÓNIA**  
CEO MINDCOACH  
Executive Coach

**EQA**  
EMCC European Mentoring & Coaching Council  
Lambent UK Ltd programme  
www.internationalcoaching.com/uk/etac

**EMCC**  
European Mentoring & Coaching Council

**LAMBENT**

O Programa da Lambent certificado pela ICC recebeu em 2010 o Prémio Europeu da Qualidade-EQA atribuído pelo European Mentoring & Coaching Council.  
TEL: +351 21 158 22 04 / EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT

EM SÍNTESE

**Novidade na Companhia Própria**

Paula Baptista foi nomeada diretora comercial de mercados nacional e internacionais da Companhia Própria, empresa especializada em formação profissional e consultoria de recursos humanos. A executiva é agora responsável pela gestão de equipas, pela consultoria técnica e financeira, com a monitorização de resultados, e também pela gestão dos pacotes de formação especialmente criados para Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Brasil.

**1 > Campanha para mudança de ERP**

«Quantas razões precisa para mudar de ‘software’?» A pergunta é da ‘software house’ Artsoft e constitui a base da campanha que foi preparada para apoio na mudança de ERP (‘enterprise resource planning’) no tecido empresarial. A campanha, denominada «Mudança de ERP», tem como pressuposto a retoma do atual ‘software’ de gestão por um desconto de até 50% no valor do novo licenciamento Artsoft gama «Premium» e no respetivo serviço de implementação, a cargo da ArtVision Business Solutions.

**2 > Liderança 360 graus com cavalos**

Um conceito de formação já testado noutros países da Europa foi apresentado em Portugal pela consultora Ideias & Desafios. Denominado «Poder da Influência, Liderança 360 Graus com Cavalos», trata-se de uma formação que tem tido êxito junto de quadros empresariais médios e superiores.

**Quatro sessões «Magic Tools»**

A SHL Portugal vai realizar em Lisboa um ciclo de quatro sessões «Magic Tools», para quadros e chefias. São as seguintes: «Como Gerir Ativamente os Clientes», Lisboa, 15 de outubro; «Como Analisar e Resolver Problemas», Lisboa, sete de novembro; «Como Fazer Apresentações Eficazes», Lisboa, 26 de novembro; e «Como Desenvolver a Equipa», Lisboa, 12 de dezembro.

**Seminário «Managing Chaos»**

Para oito, nove e 10 de outubro, em Leiria, Porto e Lisboa, respetivamente, está agendado pela Vantagem+ o seminário «Managing Chaos – Ferramentas para definir prioridades e tomar decisões sob pressão». Edgar Correia, ‘director’ e ‘chief executive’ da Connecta Portugal, será o orador.



1



2



3



4



5

**Formação on-line em TI**

A Actual Training, especializada em formação e consultoria para as tecnologias de informação (TI), está a disponibilizar a formação «OnLine Class», que segundo Paulo Gil, ‘business developer’ na instituição, «permite a frequência de formação oficial e técnica sem a necessidade de deslocação às instalações da empresa, mas com acesso ao ambiente de formação». Quase todos os cursos do catálogo da Actual Training podem ser disponibilizados neste formato.

**3 > «Navegação do Líder-Coach»**

No seguimento do lançamento das suas «Academias de Excelência», a Intelac Rh apresenta agora o seu mais recente programa, denominado «Navegação do Líder-Coach». Trata-se de um programa que engloba um dia num veleiro, com atividades baseadas numa metodologia dinâmica e experiencial ‘learning by doing’, onde os participantes vivenciam a bordo situações semelhantes às do seu dia a dia empresarial. Há uma saída no veleiro marcada para quatro de outubro.

**4 > Meta4 alarga carteira de clientes**

Fornecedora global de soluções para a gestão e o desenvolvimento de capital humano e intelectual (HICM), a Meta4 alargou a sua presença na Península Ibérica ao disponibilizar a clientes de referência as suas soluções de gestão de recursos humanos (RH), quer através do modelo de licenças, quer através do seu mais recente modelo de «Software as a Service» (SaaS) para RH. A tecnológica anunciou parcerias com a Pepe Jeans, a Wayfield Portugal, o Grupo Sapce e a Esegur.

**5 > Rumos com formatos live training**

Procurando ir ao encontro das necessidades dos profissionais, a Rumos incluiu na sua oferta de serviços ações de formação em formatos ‘live training’. De assinalar que o ‘live training’ é uma solução informática que permite aos participantes assistirem a ações de formação à distância e em direto, usufruindo de todas as vantagens de uma formação presencial, sem constrangimentos de mobilidade ou distância.

**«Academia MCSA Windows Server 2012»**

A People & Skills desenvolveu a «Academia de Formação e Certificação MCSA Windows Server 2012». Neste percurso formativo, já a decorrer em Lisboa, são

estudadas as diversas temáticas que envolvem a administração e a gestão de sistemas de informação, desenvolvendo competências que permitem trabalhar em vários ambientes e tipologias de redes informáticas, utilizando o sistema operativo de rede «Microsoft Windows Server 2012» e correspondente família de produtos integrados «BackOffice».

### Nova responsável da CH Projects

Maria Fernanda Carmo acaba de assumir a direção da CH Projects, uma unidade de negócios autónoma da CH Business Consulting, consultora que integra o Grupo CH. Esta unidade de negócios tem como missão o desenvolvimento de projetos de investimento, disponibilizando às empresas soluções especializadas na maximização dos incentivos públicos e no aproveitamento dos diferentes instrumentos de apoio existentes.

### Formação CEGOC para 2014

A CEGOC já tem disponível o seu plano de formação para 2014. Este plano é consubstanciado num catálogo, com uma infinidade de áreas e de cursos, que pode ser recebido gratuitamente pelos interessados.

### 6 > Comunicação interna e gestão RH

A terceira edição de um seminário técnico sobre comunicação interna e gestão de recursos humanos vai ter lugar no próximo dia 11 de outubro, em Lisboa (instalações da INETESE – Associação para o Ensino e a Formação, Rua Ator Taborda, 37, ao Saldanha). Organizado pela Soluções Qualidade, terá como formador António



6



7



8

Luís Lopes, coordenador da Unidade de Comunicação RH da Direção de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos.

### Gerir em situação de crise

Promovido pela Galileu, está marcada para 17 de outubro a oficina «Gestão em Situação de Crise». Decorrerá em Lisboa, no âmbito do projeto «Atelier Galileu de Competências Empresariais». O orador é Rogério Ferreira do Ó, atualmente diretor financeiro, jurídico e de risco da Cofidis Portugal.

### 7 > Rui Alves com novo desafio

Rui Alves (na foto), 42 anos, assumiu a Direção de Recursos Humanos de Supply Chain/ Manufacturing para as regiões EMEA (Europa, Médio Oriente e África) e APAC (Ásia Pacífico) da Johnson & Johnson Medical Devices (área hospitalar), ficando baseado em Portugal. Nesta função, terá responsabilidade sobre as unidades fabris de 'global surgery' localizadas na Alemanha, em França, na Suíça, na Holanda, na Escócia, nas Ilhas Maurícias, na Índia e na China.

### 8 > Campanha «Saco Solidário»

A Kelly Services voltou a juntar-se à Fundação AMI numa campanha de angariação de bens alimentares e de higiene. Trata-se da campanha humanitária «Saco Solidário», que consiste na entrega de 1.500 sacos reutilizáveis como o objetivo de angariar o máximo possível de donativos, a distribuir posteriormente pelos centros sociais da fundação na Grande Lisboa, no Grande Porto e em Coimbra, até final de outubro.

**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

**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

## Novas instalações da Egor Norte

Como consequência do aumento da sua atividade na região norte, o Grupo Egor mudou para novas instalações na cidade do Porto, passando a estar instalado no Edifício Península, na zona da Boavista. O edifício fica junto ao recentemente remodelado Mercado do Bom Sucesso, na praça com o mesmo nome. Contactos: Edifício Península, Praça do Bom Sucesso, 123 a 169 – 201, 4150-146 Porto; tel. 223 402 800.

## Encontro sobre IDI, em Lisboa

A sete de outubro, terá lugar em Lisboa, no Pavilhão de Conhecimento, um encontro dedicado ao tema «IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação». Trata-se de uma iniciativa que tem a co-organização do Grupo Bureau Veritas e da QTEL – Qualidade Total e Logística.

## 9 > Competências em SST

Iniciativa da Esumédica, realiza-se a partir de dois de outubro, no Porto, em horário laboral, o curso «Segurança e Saúde no Trabalho para Representante do Empregador». Visa fornecer competências em matéria de segurança, saúde, ergonomia, ambiente e organização do trabalho, para que os representantes das empresas neste âmbito possam acompanhar de forma adequada a execução das atividades de prevenção e assegurar a representação perante os serviços externos.

## Talentia apresenta soluções

Especializada em soluções de gestão de capital humano, finanças e CPM para pequenas, médias e grandes empresas, a Talentia Software apresentou recentemente um conjunto de soluções devidamente segmentadas para o mercado português e internacional, incluindo os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). As soluções dividem-se em quatro áreas: Talentia HCM, Talentia CPM, Talentia Finance e Talentia Services, que apostam num maior desempenho ao nível corporativo e num controlo de custos assertivo para qualquer sector de atividade.

## 10 > «ZON Award» para a Heading

A «ZON Awards 2013» surpreendeu a consultora Heading com uma distinção considerada pelos seus responsáveis como «muito especial». Trata-se do «ZON Gold» de «Melhor SP – Primeiro Semestre». O prémio distinguiu a Heading Value pela qualidade



9



10



11



12



13

dos serviços prestados na gestão da rede de lojas de marca da operadora.

## Novos serviços da Winning

O Centro de High Performance Competencies da Winning Management Consulting lançou dois serviços de consultoria que visam alterar as mentalidades no seio das organizações, tornando os colaboradores mais conscientes das suas capacidades, mais produtivos e mais felizes. As propostas da consultora são os programas «Discovery 360º» e «Corporate Happiness Habits».

## 11 > Programa «Get Ready», da Maksen

Quase meia centena de novos consultores da Maksen participam no programa de integração da instituição, denominado «Get Ready». O programa tem por objetivo aliar a formação nos 'skills' necessários à atividade de consultoria ao contacto com clientes e a estudos de caso, ao mesmo tempo que se promove a interiorização de valores de atuação junto de profissionais a trabalhar em mercados distintos. No total, são 47 os novos consultores, sendo oriundos dos escritórios em Portugal, Angola, e Moçambique.

## 12 > Empreendedorismo em Lisboa

A Beta-i está a juntar em Lisboa durante quatro meses 74 'startups', 200 mentores e 100 investidores de todo o mundo na primeira edição do «Lisbon Challenge», um programa transatlântico de aceleração destinado a 'startups' em fase de crescimento. O desafio tem como objetivo capacitar as 74 'startups' selecionadas para o crescimento, a internacionalização e a captação de financiamento a curto prazo.

## 13 > Certificação em coaching pela ICC

A Mindcoach organizou em agosto passado a edição 25 do «Curso de Certificação Internacional em Coaching», pela ICC – International Coaching Community, tendo os participantes atingido «um elevado nível de saberes dentro das três grandes áreas (ser, saber, fazer)», anunciou a empresa liderada por José Polónia e Alexandra Lemos. A Mindcoach destaca o exemplo de Ricardo Silva (na foto, com Alexandra Lemos), que foi formado no curso e obterá a qualidade de 'international certified coach', tendo revelado «competências técnicas e humanas inatas para a área do 'coaching'».

Textos: MSA



2ª EDIÇÃO

# TOTAL TRAINING CONFERENCE 2013

MAKING CHANGE HAPPEN

22 de Outubro de 2013  
SANA Malhoa Hotel - Lisboa

## PROGRAMA

### 9h30 Deve a formação ser top down ou bottom up? Qual o papel da liderança no processo de desenvolvimento de competências das equipas?

Moderadora: **Isabel Barroso** - Account - IFE

**Miguel Carrapatoso** - HR Business Partner - Infineon

**Pedro Monteiro** - Director Recursos Humanos - Rottapharm Madaus

**Raul Cardoso** - Director Desenvolvimento Recursos Humanos -  
Tranquilidade

### 10h20 O poder do social learning no engagement e na produtividade

► Pode a aprendizagem informal ser entendida como formação efectiva ou como "conversa de café"?

► Qual o seu papel na valorização dos recursos humanos?

**Pedro Ramos** - Director de Recursos Humanos - Groundforce

### 11h30 Blended Learning: qual a dose certa deste tipo de formação?

**Helena Santos** - Directora e Coordenadora de Recursos Humanos -  
Axa Portugal

### 12h00 E-Learning: quando e como?

**Alice Oliveira** - Directora do Departamento de Recursos Humanos -  
Instituto da Segurança Social, IP

### 12h30 A tecnologia ao serviço da formação

- Como otimizar a gestão da formação através da tecnologia
- Os savings internos das equipas DRH: eliminação do desperdício de tempo e recursos
- As potencialidades da gestão da formação: o núcleo dos restantes processos de RH
- Exemplos práticos

**Inês Vaz Pereira** - Managing Director Portugal - Talentia Software

### 14h30 Inovar em formação: como desenvolver competências e promover processos de mudança através de novas metodologias, ferramentas, tecnologias e procedimentos de aprendizagem?

Moderadora: **Sandra Pinheiro** - Learning & Development Manager - IFE

**Sandra Fanha** - Responsável Gestão da Formação Profissional - TAP

**Sandra Rebelo** - Directora de Formação e Desenvolvimento de Talento -  
Portugal Telecom

**Sandra Santana** - Leadership, Learning & Development Iberia Lead | Human  
Resources - Barclays

### 15h20 Gestão de formação em Cloud (SaaS)

► De que forma a formação permite alinhar o talento com os principais objectivos da empresa e efectuar a gestão do desempenho dos colaboradores. Como preparar toda a gestão desde o recrutamento à formação do colaborador

► A recolha da informação relevante sobre o talento ao longo de todo o ciclo de vida do empregado na empresa

► Vantagens, o que pode oferecer e o que devemos considerar na abordagem a um projecto de gestão de formação na Cloud

**Julio Rodriguez** - Senior Sales Consultant - Oracle Ibérica

(Intervenção em Espanhol)

## WORKSHOP

### 16h30 Gamification - o poder dos jogos em formação

É a nova tendência da formação. Os jogos tomam a formação dinâmica, interactiva, competitiva e divertida. Sem se darem conta, os participantes aprendem e aplicam os conhecimentos, competindo com os colegas na conquista da aprendizagem. Os chamados "learning games" vieram para ficar e começam a ser cada vez mais utilizados em todo o tipo de desenvolvimento de competências.

Lançamos-lhe o desafio: inscreva-se e veja a sua equipa ganhar o jogo da formação no Total Training Conference.

A cargo de IFE

\* Desconto não acumulável com outras ofertas em vigor

Patrocinadores Platinum

Patrocinador Gold

Media partner

Organização



VISTO DE FORA – MADRID (ESPANHA)

## ➤ Será que partilhamos líderes corruptos?

Muitos cidadãos dos nossos países lutam denodadamente contra a corrupção de pessoas e instituições para que os seus filhos, as suas famílias, não sejam desapossados de tudo. No há nada pior do que estar sem trabalho por culpa dos corruptos. Assistimos nestes dias a um grande debate sobre a corrupção nas nossas sociedades. Na espanhola é paradigmático o mau exemplo do próprio monarca e da sua família e o dos partidos políticos, dos sindicatos, de ilustres grandes empresários e inclusive o do presidente do governo, cuja demissão por ser corrupto vai sendo pedida por muitos dos parlamentares.

Acabo de reler a história do padre Thomas e do cavaleiro MacVicar na preciosa novela «A Avó e os Sacerdotes», de Taylor Caldwell. Na tertúlia da avó Rose Mary com diversos sacerdotes, ao pé da chaminé, esta narra a história de um malvado, muito endinheirado e corrupto cavaleiro, antigo monsenhor, confinado voluntariamente a uma paróquia dos confins da Escócia. Este, ainda que tendo no seu currículo algumas extraordinárias obras sociais e culturais e gerando muito emprego para o povo, mantinha atemorizada a maioria da comunidade protestante e a minoria católica, por atentar continuamente contra a liberdade, até que apareceu o jovem padre Thomas. O cavaleiro tinha submetido todos os sacerdotes e pastores anteriores ao longo dos anos e o jovem clérigo apresentou-se-lhe com toda a força do seu espírito. Estava a ser falado por aquelas bandas que um sacerdote se pusera a reparar o telhado da sua casa, que estava cheio de buracos, em pleno inverno. O cavaleiro ordenou ao padre Thomas que descesse do telhado. Este não o fez. E mais, no dia seguinte foi reparar o telhado da casa do ministro protestante, casado com a filha do cavaleiro contra a vontade deste. O cavaleiro ordenou-lhe de novo que descesse e inclusive chamou as autoridades. Nem assim ele desceu. Em ambos os casos acontece um diálogo saborosíssimo. Ambos os factos geram uma profunda admiração no povo pelo atrevimento daquele pequeno e admirável David diante da prepotência do Golias. Todos haviam temido o cavaleiro e a cada gesto de servilismo, a cada palavra humilde e cada olhar temeroso, o cavaleiro tinha-se tornado mais arrogante, mais altivo e implacável. Muitos ministros protestantes tinham fugido dele. Outros, sacerdotes católicos, haviam-no considerado um homem corrupto, frio e seu inimigo pessoal. Até que o padre Thomas o desafiou mediante o diálogo, indo até ele sem medo. O padre não o temia, e controlando a sua timidez tinha-o aceitado e olhado com juvenil afeto até convertê-lo no final do relato num humilde e ad-



Manuel González Oubel  
Psicólogo e Filósofo  
gonzalezoubel@yahoo.es

Olhando para o tempo de Jesus, o papa Francisco identifica nos evangelhos rasgos de tremenda atualidade, comuns aos diferentes grupos de corruptos.

mirado pároco dos mais afastados e pobres lugares daquele remoto país.

Nos nossos países, Espanha e Portugal, muitos políticos e empresários aferrolharam-se no culto ao deus dinheiro e ao poder, dedicaram-se a gerar défice e a descartar os jovens maiores de idade (mais de metade estão desempregados – e a sua sabedoria e experiência não conta para nada), criando como o cavaleiro da história um ambiente de dependência para deste modo incrementar o seu poder e criar pobreza. Respondem a ideologias que pretendem nacionalizar o universo, fabricar pobreza e até submeter as famílias para que fiquem sob o seu completo domínio. Empobrecem as pessoas para que estas no fim votem em quem lhes prometa que as vai tirar da pobreza.

A corrupção é um estado pessoal e social em que alguém se acostuma a viver numa cultura de «pigmeização», com capacidade doutrinal e linguagem própria, que baixa a autoestima dos outros com atitudes trambiqueiras. Afortunadamente chegou-me às mãos o livro «Corrupção e Pecado», do então cardeal Bergoglio e agora papa Francisco, onde este revela que o corrupto caminha pelos atalhos do vantageísmo pagando o preço da sua própria dignidade e da dos demais. Tem cara de «eu não fui», «cara de 'estampita'», como diria a sua avó, complexo de inquestionabilidade e mereceria um doutoramento em cosmética social. E o pior é que acaba por acreditar que é doutor de verdade.

Ante qualquer crítica, desqualifica a pessoa ou a instituição que a faz, decapita toda a autoridade moral que possa questioná-lo, recorre ao sofisma para justificar-se, desvaloriza os outros e arremete contra eles com o insulto. Como tem a sua alma nas trevas, sente medo da luz. O corrupto já aparece nos evangelhos com as suas trapaças, intrigando e subornando quem ele tem capacidade de trair, porque toda a corrupção é fruto de um coração corrupto.

«Onde esteja o teu tesouro, aí estará também o teu coração» (Mateus, 6, 21). No corrupto existe uma suficiência básica, que se assume como a mais natural, referida a um tesouro que o seduz, o tranquiliza e o engana – e quanto mais escravo é desse tesouro, maior é a inconsistência da sua suficiência. E produz-se aí um desequilíbrio que não pode conter-se entre o convencimento de autosuficiência e a realidade de ser escravo do tesouro, tendo que escapar da própria pressão e desparramar o mau-cheiro que gera um coração apodrecido pela excessiva adesão a um tesouro que o tem como refém.

O corrupto está como que anestesiado e não perce-

be a sua corrupção, como sucede a quem tenha mau alento. É algo vergonhoso que esconde até que não pode mais dissimular. Considera importante, apesar disso, manter as aparências e os bons modos, submeter-se a um curso acelerado de boa educação, reelaborar o tesouro para convertê-lo em algo socialmente aceitável e comparar-se sempre com pessoas coerentes para poder cobrir assim a sua própria incoerência.

Necessita ainda de autojustificar-se, seja em referência a situações extremas, exageradas ou muito más, seja mediante a caricaturização dos factos e das suas relações, e interpretar tudo isso de modo inadequado à luz de situações parecidas. O corrupto compara-se para converter-se na medida do comportamento moral, parecer uma pessoa equilibrada e mostrar sempre que o desequilíbrio provocado por ele era necessário em ordem a um equilíbrio maior. E move-se nos parâmetros da cumplicidade ou da inimizade, num ambiente de pão e circo, com aparência de sentido comum. Há muita falta de vergonha em qualquer corrupto, acompanhada sempre de bons modos

**A corrupção é um estado pessoal e social em que alguém se acostuma a viver numa cultura de «pigmeização», com capacidade doutrinária e linguagem própria, que baixa a autoestima dos outros com atitudes trambiqueiras.**

que encobrem os seus maus costumes. Olhando para o tempo de Jesus, o papa Francisco identifica nos evangelhos rasgos de tremenda atualidade, comuns aos diferentes grupos de corruptos. Em primeiro lugar, todos elaboram uma doutrina que justifica ou cobre a sua corrupção; e em segundo lugar, estos grupos são os mais distantes, quando não inimigos, dos pecadores e do povo. Consideram-se limpos e com esta atitude proclamam a sua limpeza. Há que chegar ao povo sem medo de servi-lo, há que ir com a força de Deus para «arrasar o mal e a violência, para destruir e demolir as barreiras do egoísmo, a intolerância e o ódio, para edificar um mundo novo», como dizia Francisco aos jovens nas «Jornadas Mundiais da juventude», no Rio de Janeiro, insistindo para que «se atrevam a ir contra a corrente». ⑩

Tradução do castelhano: AMV



**1º CONGRESSO NACIONAL DO**  
**emprego**

**Lisboa**  
**Universidade Lusófona**  
**- Auditório Agostinho da Silva**

**17 de outubro 2013**

**9h00 - 18h30**

Informações e inscrições [www.apg.pt](http://www.apg.pt)

- O problema central da economia portuguesa e da economia europeia: o Emprego!
- Como medir? Como analisar? Como projetar e prevenir?
- As instituições públicas, os parceiros sociais, a sociedade civil! Que convergências?
- O Futuro do emprego - para onde vamos?
- O grande debate e as propostas no 1º Congresso Nacional do Emprego!
- Sessões Plenárias e Sessões Técnicas Paralelas

Apoio



**inscreva-se!**



Organização



APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas  
Tel.: 213 580 912  
213 522 717  
[global@apg.pt](mailto:global@apg.pt) ■ [www.apg.pt](http://www.apg.pt)

AGENDA

- › **3ª Edição: Cocktail de Negócios: Bar Aberto, Negócio Fechado**  
 03 out, Lisboa  
<http://www.ideiasedesafios.com/>
- › **TEDxLisboaED**  
 12 out, Lisboa  
<http://www.tedxlisboa.com/>
- › **1st Grand Workshop ICC Portugal**  
 12 out, Lisboa  
<http://www.mindcoach.pt/>
- › **1º Congresso Nacional do Emprego**  
 17 out, Lisboa  
<http://www.apg.pt/>
- › **Gestão em Situação de Crise**  
 17 out, Lisboa  
<http://www.galileu.pt/atelier/>
- › **Empreendedorismo Gestão de PME**  
 21 out e 16 dez, Lisboa  
<http://peopleandskills.pt/>
- › **As Mulheres na Liderança Empresarial**  
 24 out, Lisboa  
<http://www.vantagem.com/>
- › **Total Training Conference**  
 24 out, Lisboa  
<http://www.totaltraining.ife.pt/>
- › **Liderança, Motivação e Gestão de Equipas**  
 24 a 25 out, Lisboa  
<http://www.bureauveritas.pt/>
- › **Falar em Público e Apresentações com Impacto**  
 26 e 27 out, Lisboa  
 09 e 10 nov, Porto  
<http://www.portaldoser.com/>
- › **Gestão e Retenção do Talento**  
 04 e 05 nov, Lisboa e Porto  
<http://www.shl.pt/>
- › **Global Contact Center**  
 13 a 14 nov, Lisboa  
<http://www.globalcontactcenter.ife.pt/>
- › **I Conferência Human – O Capital Humano na Estratégia Empresarial**  
 21 nov, Lisboa  
<http://www.human.pt/conferencia.htm/>

CONTACT CENTERS

› Um caso de sucesso



Elisabete Roxo  
 Diretora Executiva do Grupo Egor – Outsourcing  
 elisabete.roxo@egor.pt

Conscientes do seu posicionamento em Portugal, os ‘contact centers’ afirmam-se como aliados estratégicos das organizações e dos seus acionistas, contribuindo para a otimização de custos, o aumento do volume de negócios, a reorganização e a qualificação dos recursos humanos, além de, hoje, o combate ao desemprego. Constituídos na sua maioria por gente jovem, dinâmica, apta a trabalhar com várias aplicações informáticas e vulgarmente poliglota, os ‘contact centers’ têm-se apresentado como uma opção profissional não apenas como ‘part-time’ de jovens universitários mas também como uma opção de carreira para os que apostam na área.

Na Egor temos tido o privilégio de colaborar com diversas empresas – em diversos sectores, como a banca, as telecomunicações ou os serviços – que se apresentam como exemplos de organização, gestão de pessoas e de recursos. Destacamos o caso da Optimus, que ganhou em 2012 o «Prémio de Melhor Serviço ao Cliente do Mundo», em todos os sectores, e já este ano foi distinguida pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) com o «Prémio de Melhor Serviço ao Cliente» (no sector das telecomunicações).

Numa era em que o consumidor está mais informado e dita as tendências do mercado, os serviços de ‘contact center’ têm de ser capazes de gerar valor, apostando em tecnologias integradas, processos eficientes e formação. As academias de formação têm-se revelado uma variável determinante para as empresas criarem valor na sua relação com o cliente.

Desenvolvemos modelos de intervenção customizados, que assentam em quatro pilares: desenho de modelos de relacionamento com o cliente, inovadores e alinhados com o negócio; perfis funcionais que garantem a eficiência das atitudes e a eficácia dos comportamentos; um sistema de avaliação integrado, que fomenta a responsabilização pelo processo de aprendizagem e que pode evoluir para um modelo de certificação; e por fim uma bateria de instrumentos que permita avaliar e controlar os níveis de serviço. Sustentar esta intervenção com um sólido plano de comunicação é fundamental para se obter o compromisso, aumentar a performance e baixar os níveis de ‘turnover’, tão frequentes no sector.

Os serviços de ‘outsourcing’ em ‘contact center’ podem e estão a colocar Portugal no radar internacional do que de melhor se faz em serviço ao cliente. A Egor está ao dispor das empresas, para analisar em parceria as melhores soluções. Pautamos a nossa gestão por uma elevada exigência, sempre focalizados no ponto-chave da satisfação: os clientes de cada organização. ©

Numa era em que o consumidor está mais informado e dita as tendências do mercado, os serviços de ‘contact center’ têm de ser capazes de gerar valor, apostando em tecnologias integradas, processos eficientes e formação.

OPINIÃO

## ➤ Crescer ou não crescer, eis a questão

Após a oitava e nona avaliações da 'troika, será finalmente concluído o Orçamento de Estado para 2014. As grandes interrogações relacionam-se com o valor do défice – 4, 4,5 ou 5% – e com o montante total dos cortes na despesa do Estado.

Os valores em causa não são irrelevantes. Correspondem, grosso modo, às quantias que o Estado vai ou não ter possibilidade de gerir para travar, ou não, a política de austeridade.

E é disso que o país precisa. Que se coloque um travão ao agravamento da austeridade, para que seja possível iniciar um processo de crescimento da procura interna – mais consumo privado das famílias e das empresas. E para isso é necessário que as famílias disponham de mais rendimento e as empresas de mais e melhor tesouraria.

Sem retoma do chamado mercado interno, a econo-



Luís Bento  
Consultor e Docente  
Universitário  
mywebpost@sapo.pt

mia portuguesa não pode crescer – a recessão que se tem verificado já atingiu o nível crítico. Ou há retoma em 2014, ou a recessão irá manter-se durante muito mais anos, pois alguns sectores de actividade, caso a economia interna não cresça em 2014, estarão condenados a desaparecer, por se encontrarem num ponto de não retorno. Ou crescem ou morrem. ©

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

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

# I Conferência human

«O Capital Humano na Estratégia Empresarial»

> 95€  
> 80€ (2 a 5 pessoas)  
> 65€ (+ 5 pessoas)

**20% desconto**  
até 18 de outubro

> Almoço incluído

**( 21 )**  
de novembro

- > Estratégia para gestão do talento: como se contrói?
- > Avaliar ou gerir a performance?
- > Empresas felizes são empresas eficazes?
- > Empresas que aprendem: que desafios na gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências?

Novotel Lisboa

Inscrições para [geral@human.pt](mailto:geral@human.pt)

Patrocinador Premium  
**STANTON CHASE**  
INTERNATIONAL  
Financial Services Corporation

Just Media - Rua de São José n.º 149/ 159, 1.º Dto., 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telem. 961 219 531

LIVROS

› Tu Desejas, Tu Conquistas

De David C. M. Carter, ‘coach’ e mentor exclusivo de grandes líderes, fundador em 1997 da Merryck & Co, uma das maiores consultoras empresariais a nível global. Em 2012 vendeu a consultora e decidiu iniciar uma nova etapa, a de «ser mentor e marcar a diferença na vida dos outros», conforme ele próprio explica. Trabalha apenas com 10 clientes em simultâneo, ajudando-os nas suas conquistas. Neste livro, explica verdadeiramente aquilo que faz. (Nascente)



**A Fraude de Ícaro**, de Seth Godin. Uma história onde este guru especialista em ‘marketing’ mostra como voar demasiado alto e demasiado baixo comporta os mesmos riscos. (Gestão Plus) **E Agora?**, de Pedro Adão e Silva. O sociólogo, professor universitário e comentador político diz que depois da crise nada será como dantes. (Clube do Autor) **Qual É a Sua Melhor Versão**, de Ana Santiago. Um guia prático para a realização pessoal e profissional. (SmartBook) **A Força da Vontade**, de John Tierney e Roy F. Baumeister. Um jornalista especialista em ciência e um psicólogo explicam como conseguir aumentar o autocontrolo. (Lua de Papel)

SITES

› Apostar nas competências

A Psicoforma continua a apostar na sua Academia de Competências. Ainda no verão a marca de formação comportamental da Randstad promoveu uma campanha com a segunda inscrição gratuita. «Orientação para o Cliente», «Trabalho em Equipa», «Comprometimento com a Excelência», «Orientação para Resultados» e «Gestão da Mudança» foram os treinos então disponibilizados. A academia está acessível no ‘site’ da Psicoforma, em <https://www.psicoforma.pt/>.



› «The Talent Project»

A multinacional de recursos humanos Kelly Services tem uma aplicação grátis para iPad, denominada «The Talent Project». Pode ser descarregada em <http://itunes.apple.com/us/app/the-talent-project/id451280879>.



PERSONAL BRANDING

› O exemplo a seguir, ou a regra número 10



© Jorge Nogueira

Maria Duarte Bello, Diretora Geral da MDB – Coaching e Gestão de Imagem [maria.duarte.bello@sapo.pt](mailto:maria.duarte.bello@sapo.pt)

Mais do que gerir projectos, o líder gere as pessoas que fazem os projectos. Por isso quanto mais sobe na profissão, maior deverá ser o conhecimento sobre as pessoas. Mas só isso não chega. Também é indispensável um interesse genuíno nelas e no seu aperfeiçoamento. É do conhecimento geral que a liderança pode ser desenvolvida. Já que o estilo de liderança pauta o clima organizacional. A dificuldade, porém, está em saber o que desenvolver.

Seria uma ingenuidade o líder esperar que, logo no início, a equipa tivesse as competências desenvolvidas, a capacidade para resolver conflitos entre si, de lidar com situações de ‘stress’ ou contrariedades e até de se auto-motivar. Estaria a esquecer o mais elementar da liderança: dar o exemplo.

A liderança necessita de tempo. E não se contenta com um ou outro momento bom. Tem de ser muito mais do que isso.

Não olvidamos que há ocasiões felizes em que se ganha bons clientes, provocando a sensação de que «somos os maiores» e de que não há impossíveis. Mas aparecem outras conjunturas em que os clientes, até ali grandes amigos, afinal preferiram outros. Nessa altura é preciso lidar com a desilusão da equipa, para não falar dos custos financeiros.

São as circunstâncias que ditam o carácter e o vigor do líder, pois acarretam um peso: o das decisões a tomar.

O líder que sabe o quanto é importante dar o exemplo também conhece o valor da sua presença nos momentos-chave. Que são quase todos os da vida da organização. Por isso se diz que sem tempo não há liderança que resista.

É um engano pensar que é uma perda de tempo ouvir, dar ‘feedback’, ensinar, animar, criar oportunidades. Porque quando se dá por isso está instalado um clima de ansiedade, medo, irritação e desmotivação. O que é, no mínimo, contrário à liderança.

Que está constantemente a encontrar soluções, a conceber condições de desenvolvimento e aprendizagem, a fazer os acertos necessários à obtenção de um clima de confiança e alto empenho.

Esta liderança tem um retorno sem preço: a lealdade dos colaboradores nos bons e maus momentos. Porque não há ‘marketing’ melhor do que o de ser líder de uma equipa que cresce e atinge os resultados. Dar o exemplo não é só a principal maneira de influenciar os outros, é a única maneira. Esta a regra número 10 para construir a sua marca pessoal. ©

Dar o exemplo não é só a principal maneira de influenciar os outros, é a única maneira.

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

Textos: Mário Sul de Andrade

## COACHING

## Do desporto para as empresas



© BizPoint

Sérgio Guerreiro  
Diretor Executivo da BizPoint  
sergio.guerreiro@bizpoint.pt

No momento em que escrevo, acabo de chegar de mais uma tarde de trabalho com uma equipa desportiva. O objetivo da Direção do clube é claro: acabar o campeonato em primeiro lugar. Trata-se de um projeto de 'coaching' desportivo, com o trabalho a ser feito a dois níveis. Por um lado com o treinador, por outro com a equipa. Com o treinador temos vindo a desenvolver processos que ajudam a melhorar e consolidar a liderança de modo a que a sua mensagem seja mais eficazmente assimilada por uma equipa que se quer motivada e mobilizada. Para a equipa, temos vindo a trabalhar com os jogadores uma atitude focada que garanta o alinhamento de todos com as metas definidas pela Direção e pelo treinador. E o plano de ação decorre de um conjunto de objetivos previamente definidos, com os quais todos estão comprometidos, o que muito se deve à contribuição e às sugestões dos próprios jogadores no início da época.

O empenho do treinador neste projeto tem sido notável, porque ele sabe que alcançar o primeiro lugar é o resultado de um trabalho que só se consegue em conjunto com os jogadores, entre outros. Ele é o primeiro interessado em ter uma equipa bem preparada, com um nível de competências acima da média e motivada; porque na «hora da verdade» os jogadores é que marcam os golos. A realidade das organizações tem semelhanças com a desportiva. Tal como no desporto, são os colaboradores que «marcam golos», num campeonato empresarial cada vez mais competitivo. Daí caber ao líder criar as condições para que a equipa esteja, a cada semana, mais bem preparada, focada e mobilizada. Exige-se-lhe que aja como autêntico treinador: focando-se na equipa e fazendo-a crescer, porque geralmente é ela que todos os dias está «em campo» em busca dos resultados. ①

► Nota: Sérgio Guerreiro é 'coach' desportivo e empresarial.

## LEGISLAÇÃO

### ► Diplomas relevantes para a gestão RH

Texto: Carlos Antunes

#### ► Legislação portuguesa

**Portaria 252/2013**, «Diário da República» 151 – Série I, de sete de agosto, Ministério das Finanças

Estabelece o contingente de estágios profissionais para a segunda fase da segunda edição do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública Central (PEPAC) e respetiva calendarização.

**Lei 59/2013**, «Diário da República» 162 – Série I, de 23 de agosto, Assembleia da República

Estabelece um regime de prestação de informação sobre remunerações, suplementos e outras componentes remuneratórias dos trabalhadores de entidades públicas, com vista a análise, caracterização e determinação de medidas de política remuneratória.

**Lei 63/2013**, «Diário da República» 164 – Série I, de 27 de agosto, Assembleia da República

Instituição de mecanismos de combate à utilização indevida do contrato de prestação de serviços em relações de trabalho subordinado.

**Portaria 281/2013**, «Diário da República» 165 – Série I, de 28 de agosto, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Determina os coeficientes de revalorização das remunerações de referência que servem de base de cálculo das pensões de invalidez e velhice do regime geral de segurança social e do regime do seguro social voluntário.

**Lei 68/2013**, «Diário da República» 166 – Série I, de 29 de agosto, Assembleia da República

Estabelece o período normal de trabalho em funções públicas.

**Lei 69/2013**, «Diário da República» 167 – Série I, de 30 de agosto, Assembleia da República

Quinta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, ajustando o valor da compensação devida pela cessação do contrato de trabalho.

**Lei 70/2013**, «Diário da República» 167 – Série I, de 30 de agosto, Assembleia da República

Estabelece os regimes jurídicos do fundo de compensação do trabalho, do mecanismo equivalente e do fundo de garantia de compensação do trabalho.

► Nota: a nível europeu, não foi publicada legislação relevante nesta área.

human

Assine já!

12 edições por 39 €

ou

Revista de referência em Gestão RH

www.human.pt

24 edições por 70 €

assinaturas@human.pt

human

Adolfo Mesquita Nunes

Just Media – Rua de São José, N.º 149/159, 1.º Dto., 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@human.pt

## EVA MATOS

## ➤ Feliz a fazer o que faz

**Texto:** Ana Leonor Martins

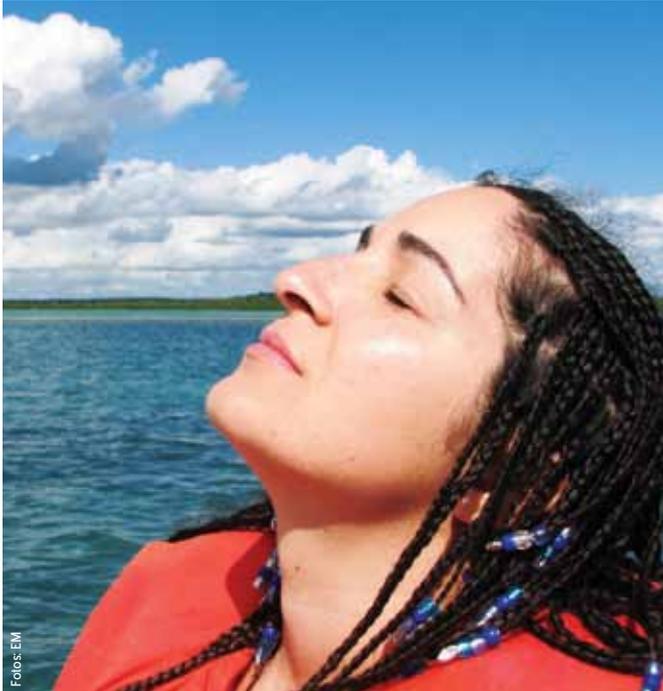
Foi há 10 anos que Eva Matos entrou para o Grupo CH, «na sequência de um curso de especialização em gestão de formação». «E quando há cinco anos fui convidada para ‘partner’, aceitei de imediato o desafio, com enorme orgulho pelo reconhecimento que significou», partilha. Licenciada em «Contabilidade e Auditoria» (2000), iniciou o seu percurso profissional em 1998, na banca, passando ainda pela área de projetos de investimento, até integrar o Grupo CH, em 2003, como responsável pela gestão das equipas de projeto nas áreas de formação e consultoria. Atualmente é membro do Conselho Superior de Partners do Grupo CH, pertence à Comissão Executiva e desempenha funções de ‘manager’ da CH Academy, empresa do grupo especializada em formação e desenvolvimento de pessoas.

A responsável não hesitou em aceitar estes desafios porque «o Grupo CH é uma organização que está em constante ebulição e inovação; trabalhar aqui é um desafio diário», garante. «As funções que assumi permitiram-me trabalhar no que mais gosto sem cair na rotina e é verdadeiramente desafiante conseguir acompanhar os projetos, os clientes, a evolução do mercado e a contante transformação e o crescimento do grupo. Tem sido brutal; alguns dias parecem mesmo o fim do mundo – brinca. Acompanhar todo este processo de transformação tem-me permitido crescer e tornar-me numa melhor profissional, o que se reflete também a nível pessoal. Sou feliz a fazer o que faço, onde faço e com quem faço. E as pessoas que me rodeiam sentem isso.»

O que mais atrai Eva Matos naquilo que faz é «a gestão das equipas e das pessoas, o reinventar-me todos os dias, o contacto com os clientes e com novas empresas, o abraçar de vários projetos, diferentes, criá-los de raiz, acompanhar a sua evolução e perceber os seus resultados». E uma das suas preocupações é «manter a capacidade de conseguir abraçar os constantes desafios» que o grupo lhe vai colocando, «sem perder o foco nos projetos em curso, ou seja, olhar para o futuro sem deixar de acompanhar o presente».

Apesar da intensa vida profissional, a ‘partner’ do Grupo CH não descarta a vida pessoal, procurando manter o equilíbrio entre ambas as vertentes. Esse equilíbrio é aliás «algo em que a CH tem vindo a trabalhar para que os seus colaboradores sejam cada





Fotos: EM

vez mais felizes», salienta. No entanto, admite que nem sempre é fácil. «Mas como em tudo na vida, atribuímos mais valor às coisas que nos custam mais do que às que nos são dadas de bandeja. Com uma boa gestão do tempo, criatividade e flexibilidade consegue-se fazer milagres», acredita. Gosta de viajar, de fazer 'sky', de ir à praia, a festas, mas sempre com a família como prioridade. E faz notar que cada um dos seus interesses tem um impacto direto no seu dia a dia, «que vai desde a descompressão do 'stress' à exploração de novas realidades, ao bem-estar físico e à realização pessoal, que levam a que consiga manter a capacidade mental para estar disponível para tudo a nível profissional».

› **Viajar** «Sempre que tenho oportunidade faço as malas e vou. Viajar é uma excelente forma de contactar com novas realidades, pessoas e culturas. Aprendo a olhar de outra forma para as situações e a encontrar soluções mais criativas para os desafios do dia a dia.»

› **Sky** «A adrenalina que senti na minha primeira experiência de 'sky' fez-me perceber que este ia ser o meu desporto de eleição. Sempre que tenho oportunidade pego nos 'skis' e volto à neve. O contacto com a natureza e o silêncio da montanha dão-me a tranquilidade necessária para enfrentar todos os desafios que surgem na vida e no trabalho.»

› **Praia** «Passei a minha infância junto ao mar e nunca consegui ficar muito tempo afastada da praia. A com-



› Viajar é uma das grandes paixões de Eva Matos.

binação do sol com o mar permite-me revitalizar o corpo e mente. É aqui que consigo verdadeiramente relaxar e retemperar energias para assumir novos projetos. A partir daqui tudo é possível.»

› **Filho/ família** «A família sempre teve um papel muito importante no meu equilíbrio, mas desde que o meu filho Rafael nasceu valorizo ainda mais os momentos que passamos juntos.»

› **Convívio** «Difícilmente teria alcançado a condição de 'partner' no Grupo CH se não gostasse de festas, pois elas são parte do nosso ADN. Para mim, as festas são a melhor forma de conviver com amigos e colegas num contexto mais descontraído, para comemorar todas as vitórias e fortalecer laços.» ©

RESTAURANTE – LUGAR PORTUGUÊS

## A cozinha alentejana em destaque

Abriu recentemente no Parque das Nações, em Lisboa, e assume-se como um restaurante de comida «bem portuguesa». Este «Lugar Português» privilegia os petiscos e os pratos da cozinha alentejana, não descurando a qualidade da garrafeira.

**Texto:** Irina Pedro **Fotos:** Lugar Português



O Parque das Nações tem um novo espaço de restauração, mesmo em frente ao Casino de Lisboa. Chama-se Lugar Português e a aposta é, claro, no melhor da gastronomia nacional. Para receber todos os que queiram degustar as suas iguarias, tem no interior 40 lugares sentados, disponibilizando ainda uma esplanada com capacidade para 24 pessoas.

Na ementa colocada numa ardósia percebe-se que o destaque vai para os petiscos e os pratos da cozinha alentejana, mas não só. É um restaurante de comida «bem portuguesa», com certeza, que conta com uma garrafeira de tendência também mais alentejana, mas que permite opções de quase todo o país e degustação de algumas marcas internacionais.

Entre as iguarias do menu do Lugar Português constam, nas entradas, peixinhos da horta, pezinhos de coentrada, ovos mexidos com farinheira, saladinha de polvo, saladinha de grão com bacalhau, torresmos ou salada de favinhas. A sopa de cação e o caldo verde também não podiam faltar. Na parte do peixe, reina o bacalhau à lagareiro, acompanhado do que a praça tiver diariamente para a grelha. Já nas carnes a escolha pode ser feita entre umas bochechas de porco



preto no forno ou secretos de porco preto, carne de porco à alentejana, naco de vitela ou entrecosto com miças, sempre com pão alentejano a acompanhar. A responsabilidade destes verdadeiros pratos da genuína gastronomia lusa é do 'chef' Inácio Lança. O atendimento é simpático, tal como a relação qualidade/preço. Em média, paga-se 25 euros por pessoa no Lugar Português, o que

não sendo barato está longe de ser extravagante. E as doses são generosas. Tendo um espaço agradável, adequa-se perfeitamente a grupos, de empresa, família ou amigos. O restaurante está aberto de terça a sábado, das 12H00 às 23H00, e aos domingos, das 12H00 às 15H30. Encerra aos domingos à noite e segunda-feira todo o dia. @ <https://www.facebook.com/LugarPortugues>

## AUTOMÓVEL

# Primeiro no «Facebook»

Já está à venda no «Facebook», mesmo antes de chegar aos mercados europeus. Trata-se de uma edição limitada do SUV EcoSport, da Ford.

**Texto:** Mário Sul de Andrade

A Ford Motor Company anunciou o início das vendas do seu novo Ford EcoSport no «Facebook», com uma versão de edição limitada deste pequeno veículo utilitário. O EcoSport – Limited Edition virá equipado com o sistema Ford SYNC AppLink, que permite o controlo por voz de ‘apps’ nos ‘smartphones’, integrado num conjunto de equipamentos que inclui jantes de liga leve de 17 polegadas, estofos em pele e uma seleção de avançadas tecnologias.

Assim, os interessados podem reservar o seu SUV EcoSport – Limited Edition através do «Facebook», escolhendo entre o motor 1.0 EcoBoost de 125 cavalos (cv) – «International Engine of the Year» em 2012 e 2013 – e o motor 1.5 ‘diesel’ de 90 cv.

Segundo a marca, o EcoSport proporcionará «a agilidade e a eficiência no consumo de combustível de um pequeno veículo familiar, oferecendo também mais flexibilidade e uma posição de condução mais elevada e confortável». Mais... «A grelha

dianteira de grandes dimensões, o ‘capot’ curto e os pilares dianteiros dinâmicos configuram uma aparência contemporânea e desportiva, e os faróis angulares reforçam o ‘look’ moderno.»

O SUV EcoSport – Limited Edition da Ford estará disponível nas cores Mars Red, Panther Black e Diamond White. Esta iniciativa no «Facebook» antecipa o lançamento nos mercados europeus, previsto para o final do ano. ©

<http://www.facebook.com/#!/fordportugal/>



© Ford

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

**15ª Edição**  
Congresso Anual da Relação com o Cliente

**GLOBAL CONTACT CENTER**

Customer Service a 360°  
**13 e 14 Novembro 2013**  
SANA MALHOA HOTEL - LISBOA

Cada cliente é único. Sabe como ele pensa e decide?  
Coloque o cliente no centro da estratégia organizacional...

+ 20 ESPECIALISTAS • MESAS REDONDAS • CASOS PRÁTICOS

Patrocinadores Platinum: **Genesys**, **randstad**

Apoio: **AprGIS**

Media Partners: **human human**, **Human Resources IFE Portugal**

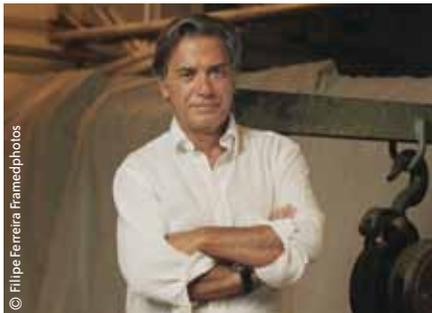
Organização: **Call Center Magazine**, **IFE**, **ADVERTISING**

PARA MAIS INFORMAÇÕES OU INSCRIÇÕES Ana Gonçalves • Telf.: 21 00 33 892 • Fax: 21 00 33 888 • E-mail: [inscricoes@ife.pt](mailto:inscricoes@ife.pt)

## TEATRO

**O Aldrabão**

De 17 de outubro a 17 de novembro, o Teatro Nacional Dona Maria II, em Lisboa, apresenta na Sala Garrett «O Aldrabão», considerada uma das melhores comédia de Plauto e um dos textos centrais da dramaturgia ocidental. Com encenação de João Mota, «Pseudolo» (título original) conta no elenco com Virgílio Castelo, Fernando Gomes, João Ricardo e Rui Mendes, entre outros. O tema da separação e do reencontro dos apaixonados é abordado nesta comédia de enganos, repleta de mal-entendidos e trocadilhos. A ação centra-se na personagem do escravo Pseudolo e na forma como engana um proxeneta para lhe roubar uma cortesã amada pelo seu amo e que estava destinada a um soldado. As suas trapaças e a humilhação dos poderosos e sem escrúpulos servem para enaltecer esta personagem e o triunfo dos escravos.

**Comédia de improvisação**

O Teatro Villaret, em Lisboa, tem em cena o novo espetáculo dos Commedia a la Carte. Desta vez, Carlos M. Cunha e César Mourão, cofundadores do grupo, convidaram o improvisador brasileiro Marco Gonçalves a juntar-se-lhes no desafio de improvisar a partir dos conteúdos que o público sugere. «Marcão» é um dos nomes de topo da comédia de improvisação do Brasil. A estreia de «Commedia com Sotaque» aconteceu no passado dia 19 de setembro, mas pode ser visto até dia três de novembro, de quinta a domingo. Depois será a vez de o Porto receber os Commedia a la Carte, que se apresentam acompanhados de uma banda, que também improvisa sons e músicas a par do que se passa em palco.



## MÚSICA

**Editors de volta**

Depois de um grande concerto na edição deste ano do «Optimus Alive!», os Editors estão de volta a Portugal, agora para dois concertos em sala fechada. A banda britânica apresenta-se no dia 15 de outubro no Coliseu do Porto, e logo no dia seguinte no Coliseu de Lisboa. O alinhamento tem por objetivo dar a conhecer ao vivo o mais recente longa-duração, «The Weight of Your Love». A primeira parte dos concertos vai ser assegurada pelos belgas Balthazar. Formados em 2002, os Editors demoraram três anos a editar o primeiro longa-duração, «The Black Room», que inclui os 'singles' «Munich» e «Blood», e que lhes valeu a nomeação para o «Mercury Prize». Passados apenas dois anos, surgiu o segundo disco, «An End Has a Start», que entrou diretamente para o primeiro lugar do 'top' de vendas em Inglaterra. O terceiro álbum, «In This Light and on This Evening», apresentado pelo magnífico 'single' «Papillon», repetiu a proeza. «The Weight of Your Love» é o primeiro álbum a ser gravado com os novos elementos da banda, Justin Lockey e Elliot Williams, uma mudança que marca um novo rumo musical para a banda.

**Seu Jorge em dose tripla**

Em outubro, Seu Jorge vai protagonizar uma mini-digressão em Portugal, com três concertos. Começa no dia 11 no Portimão Arena, segue-se no dia 12 o Pavilhão Multiusos, em Guimarães,

**30 Seconds to Mars no Meo Arena**

O MEO Arena (ex-Pavilhão Atlântico), em Lisboa, recebe no dia 29 de outubro os norte-americanos 30 Seconds to Mars. A banda de Jared Leto, Shannon Leto e Tomo Milicevic, conta já com quatro discos editados e uma enorme popularidade em Portugal, desde que lançou em 2002 o primeiro longa-duração, homónimo, prometendo assim casa cheia em mais este concerto. Em maio deste ano, a banda editou o seu quarto disco de originais, «Love, Lust, Faith and Dreams». Apresentado pelo 'single' «Up In The Air», entrou diretamente para o 'top' 10 de vendas nos Estados Unidos. Produzido pelo próprio Jared Leto em parceria com Steve Lillywhite, conhecido pelo seu trabalho com U2, The Rolling Stones e Dave Matthews Band, «Love, Lust, Faith and Dreams» servirá de base ao concerto em Portugal, que promete não desapontar a legião de fãs.

e termina em Lisboa, no MEO Arena, no dia 13. Jorge Mário da Silva de nascimento, Seu Jorge é consensualmente considerado como um dos nomes mais relevantes e acarinhados da música brasileira da última década. Capaz de fundir de forma genial elementos da música contemporânea com os balanços tradicionais brasileiros, o artista soube conquistar a crítica e o público. Os concertos em Portugal terão em destaque a última edição em CD e DVD de «Músicas para Churrasco», espetáculo em que contou com nomes como Caetano Veloso ou Zeca Pagodinho, entre outros, com os grandes sucessos de Seu Jorge e também a interpretação de alguns dos clássicos mais conhecidos da música brasileira.

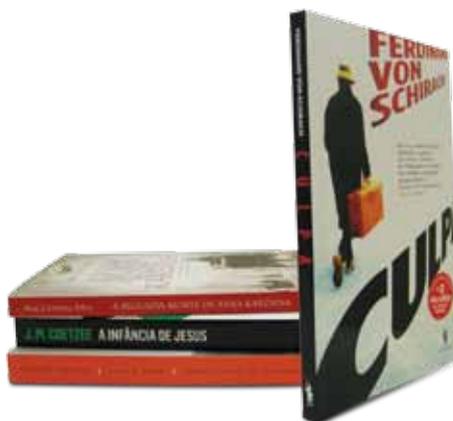
Textos: ALM

## LEITURAS

**O impacto da culpa**

Histórias de um autor alemão (um advogado berlinense) que já vendeu deste livro mais de dois milhões de exemplares em todo o mundo. Em «Culpa», Ferdinand von Schirach apresenta um conjunto de narrativas fascinantes que têm por base crimes reais que ele próprio conheceu de perto. O autor questiona aí a natureza da culpa e sobretudo o impacto que esta tem nas pessoas comuns. Já em 2009, quando publicou o seu primeiro livro («Crimes»), Ferdinand von Schirach tinha conhecido um enorme sucesso. Edição D. Quixote.

**A Segunda Morte de Anna Karenina**, de Ana Cristina Silva. Um romance sobre o amor sem limites, a traição e os custos da vingança; e também uma obra arrojada sobre as tensões homossexuais reprimidas, as vidas desperdiçadas de portuguesas na



Primeira Grande Guerra e as diferenças entre o teatro e a vida real. (Oficina do Livro) **A Infância de Jesus**, de J. M. Coetzee. O autor imagina um país de estrangeiros que, depois de atravessarem um oceano, pagam com o esquecimento da própria trajetória a oportunidade de começar uma vida nova. Os leitores são guiados pelo olhar de um recém-chegado que se atribui o papel de guardião de um menino de cinco anos. (D. Quixote) **O Jogo do Reverso/ Pequenos Equívocos Sem Importância**, de Antonio Tabucchi. Dois livros de contos num único volume, com reflexões sobre o acaso e a escolha e o autor a observar as tramas do destino. (D. Quixote)

Textos: MSA

**O CLUBE TONIK ESTÁ RENOVADO  
E CHEIO DE NOVIDADES!**

**PARA SI E  
PARA TODA  
A FAMÍLIA!**

<p><b>PARA SI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Novas máquinas <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Piscina   Jacuzzi</li> <li>130 aulas / semana <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Aulas LesMills (BTS)</li> <li>Estúdio Spinning <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Treino personalizado</li> <li>Spa   Nutrição</li> <li>Crossfit <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Pista de atletismo <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Osteopatia   Fisioterapia</li> <li>Sauna e banho turco</li> <li>Polidesportivo 2x2 <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Acupuntura   Shiatsu <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> </ul>	<p><b>PARA OS SEUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escola de natação</li> <li>Ballet   Karate</li> <li>Hip hop <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Pais e filhos <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Fit kids <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Festas de aniversário</li> </ul> <p><b>E AINDA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Restaurante <span style="color: red; font-size: small;">novas</span></li> <li>Estacionamento coberto</li> </ul>
---	--

**LIGUE JÁ**  
21 726 18 49

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

## 1 Novidades na Boutique Rolex

A Torres Joalheiros já tem disponível na 'boutique' do Centro Comercial Colombo, em Lisboa, as mais recentes novidades Rolex. O Rolex Oyster Perpetual Cosmograph Daytona, modelo emblemático criado em 1963, celebra 50 anos e é pela primeira vez apresentado em platina 950. Já o novo Rolex Oyster Perpetual GMT-Master II é produzido em aço 904L e possui uma luneta giratória dotada, pela primeira vez no mundo, de um disco Cerachrom em cerâmica azul e preto, que representa o dia e a noite.

## 2 Design premium e alta performance

A Nokia lançou recentemente o novo Nokia 515, com uma clara aposta no 'design'. Construído em alumínio, inclui um ecrã curvo Gorilla Glass 2 resistente aos riscos, assim como uma proteção de câmara polida, e tem apenas 11 milímetros de espessura. O Nokia 515 conta ainda com uma câmara de cinco 'megapixels' com 'flash' LED, garante uma autonomia em 'standby' de até 38 dias e uma bastante rápida experiência de Internet. Está disponível em versões Single SIM e Dual SIM com Easy Swap.

## 3 Tendência náutica

Aderindo a duas grandes tendências deste ano, a náutica e as pérolas, a Guess Jewellery apresentou a linha Pretty Pretty. A coleção disponibiliza um fio, duas pulseiras e dois pares de brincos que se distinguem pelas pérolas incrustadas em malha entrançada prateada com tecido azul-escuro. São de destacar ainda o fio e a pulseira com pendente em forma de G, cravejado de cristais brancos.

## 4 Simplificar a vida

A HP anunciou o lançamento do HP Slate<sup>21</sup> All-in-One, o primeiro PC AIO com sistema operativo Android 4.2, expandindo assim o portfolio HP de produtos multi-sistema-operativo. Disponibiliza o acesso a funcionalidades de entretenimento 'cloud-based', como 'streaming' de canais de TV e aplicações Android. O HP Slate<sup>21</sup> All-in-One tem um ecrã 'touchscreen' Full HD reclinável, tecnologia 'dual-band', tecnologia de som DTS, e traz pré-instalado o HP TrueVision HD Webcam e o Wireless Direct, que permite aos utilizadores partilharem conteúdos e imprimir via 'wireless'.

## 5 Edição especial

O produtor de vinho Bodegas Roda, da região de La Rioja (Espanha), lançou em Portugal uma edição especial comemorativa do seu vigésimo quinto aniversário, com duas das mais emblemáticas colheitas de Roda I. A coleção reúne dois exemplares das colheitas de 2004 e 2005. As características excecionais de cada uma destas colheitas manifestam-se de forma distinta em cada vinho, sendo o de 2004 mais atlântico, leve e elegante e o de 2005 mais mediterrânico, redondo e profundo.

## 6 Um detalhe impressionante

A Canon ampliou a sua gama de compactas potentes com 'superzoom' com as novas PowerShot SX510 HS ('zoom' ótico de 30x) e PowerShot SX170 IS (16x). Ambas beneficiam do estabilizador de imagem ótico da Canon com tecnologia IS Inteligente que torna fácil captar imagens nítidas a longas distâncias. A tecnologia ZoomPlus expande digitalmente o alcance da objetiva e o modo Eco prolonga o tempo de vida útil da bateria. Já o modo Automático Inteligente deteta até 32 diferentes cenários, enquanto os modos criativos ajudam a dar uma perspetiva única às imagens.

Textos: Irina Pedro





2



4



6

## › Mudam-se os tempos... e só



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

Quando a edição de Outubro da «human» for para as bancas já terão decorrido as eleições autárquicas. Habitualmente, servem como «barómetro» para tentar perceber como andam as intenções de voto dos portugueses; quase como que uma espécie de oráculo para o que serão as eleições legislativas (em 2015, à partida). São muitas as sondagens que se vão fazendo entretanto, mas as autárquicas são vistas como a primeira «prova de fogo».

Estamos, à data em que escrevo, em período de campanha eleitoral; e o que percebo é um desinteresse generalizado. Não vejo as autárquicas como uma antevisão das legislativas, porque acho que o poder local se rege por «regras» diferentes. Veja-se, por exemplo, a popularidade de Isaltino de Morais, que mesmo depois de ter sido acusado (e condenado) por crimes de corrupção, branqueamento de capitais, abuso de poder e fraude fiscal continuou a ganhar eleições. Por outro lado, acho que apesar do descontentamento com Pedro Passos Coelho, também não se percebe grande confiança em António José Seguro (líder do maior partido da oposição). O que não é de estranhar, pois são duas faces de uma mesma moeda; ambos vindos das «J's» dos respectivos partidos e com discursos muito semelhantes (se formos ouvir o discurso de Passos Coelho quando era oposição a José Sócrates, será difícil encontrar diferenças para o que agora diz Seguro). A classe política está descredibilizada, e não só pela falta de eficiência (e competência), mas pelos sucessivos escândalos de gestão danosa. A juntar a isto, alguma falta de sentido de dever cívico (defendo que o voto é não só um direito, mas um dever; e à falta de melhor há sempre o voto em branco), atrevo-me a «adivinhar» que quem vai ganhar as eleições é a abstenção (então se o tempo quente se mantiver...).

Em 1871, Eça de Queirós escreveu: «Estamos perdidos há muito tempo... O país perdeu a inteligência e a consciência moral. Os costumes estão dissolvidos, as consciências em debandada. Os caracteres corrompidos. A prática da vida tem por única direcção a conveniência. Não há princípio que não seja desmentido. Não há instituição que não seja escarnecida. Ninguém se respeita. Não há nenhuma solidariedade entre os cidadãos. Ninguém crê na honestidade dos homens públicos. Alguns agiotes felizes exploram. A classe média abate-se progressivamente na imbecilidade e na inércia. O povo está na miséria. Os serviços públicos são abandonados a uma rotina dormente. O Estado é considerado na sua acção fiscal como um ladrão e tratado como um inimigo. A certeza deste rebaixamento invadiu todas as consciências. Diz-se por toda a parte: 'o país está perdido!' Algum opositor do actual governo?... Não!» Assustadoramente actual, não é?! ©

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

# 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)

a nossa  
competência  
é ganhar  
novos  
desafios



randstad  
eleita pelo 2º ano  
consecutivo

o melhor fornecedor  
de RH

A Randstad foi distinguida novamente com o 1º prémio dos melhores fornecedores RH 2013 promovido pela APG, nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing.

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

A nossa competência é ganhar novos desafios!

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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing