

# human

› NOVO Nº 133 › ANO 5 › N.º 59 › 13,90 € (Cont.)



## Inovação RH em Lisboa

António Costa, presidente reeleito da câmara da capital, aposta num projeto inovador na gestão das pessoas

› **Espaço Executivo** Oportunidades na economia global › **Especial SST** › **Rodolfo Miguel Begonha** Formação, organizações e autoestradas › **Em Foco** Contact centers  
› **Mário Ceitil** A maldição do vencedor › **Mercer** 20 anos em Portugal › **Flash Interview**  
Ana Loya › **Grupo CH** 16 horas com o CEO › **Brasil** No mundial das organizações, como estão as equipas? › **Escolhas** Sara do Ó › **Sugestão** Hilton Vilamoura



randstad

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



Sugira aos seus amigos a página "Fan da Randstad!"  
<http://www.facebook.com/randstadPT>  
good to know you



# 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)





14



34



40



58

Editorial	02	32	<b>Crónica Relações Laborais</b> Cartão vermelho aos falsos recibos verdes, por Jorge Ribeiro Mendonça
Zoom RH	04	34	<b>Especial</b> Saúde e segurança no trabalho
Formação Business bootcamp, da Siemens			
Múltiplos Olhares			
Metodologia «PPJM – Positive Psychology on the Job Model»			
Perspetiva Artur Nunes/ Eventos em Destaque Primeira conferência «human» e «Global Contact Center»			
Flash Interview Ana Loya			
Empreendedorismo Inovação e emprego no feminino			
Projeto 16 horas com o CEO			
Primeira Opinião	12	40	<b>Em Foco</b> Contact centers
Carlos Gonçalves			
Entrevista de Capa	14	44	<b>Crónica Benefícios Extra-salariais</b> Os seguros como benefício acrescido no atual contexto económico, por Pedro Carranço
António Costa/ Fátima Fonseca			
Dupla Expressão	22	46	<b>Espaço RH</b> Em Síntese/ Agenda/ Sites/ Legislação Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitel/ Artigo Rui Serapicos Coaching Isabel Conceição/ Livros/ Visto de Fora Brasil
Paula Campos/ António Souto			
Em Direto	24	56	<b>As Minhas Escolhas</b> Sara do Ó
Simon O'Regan/ Diogo Alarcão			
Crónica RH e Novas Tecnologias	28	58	<b>Lifestyle</b> Sugestão Hilton Vilamoura «As Cascatas Golf Resort & Spa» Automóvel Škoda Rapid Spaceback Leitura/ Teatro/ Exposição/ Música/ Montra
As alterações ao Código do Trabalho e a informatização de sistemas, por Sara Jesus			
Espaço Executivo	30	64	<b>Crónica Woman</b>
Oportunidades para Portugal na economia global			

## 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, Artur Nunes, Carlos Gonçalves, Fernando Braz, Fernando Ribeiro, Isabel Conceição, Javier Velasco-Guardado, João Cardoso, João Vilarinho Santos, Jorge Ribeiro Mendonça, José Andrade Ferreira, Paula Amador, Paulo Vaza, Pedro Carranço, Ricardo Lopes Ferro, Rodolfo Miguel Begonha, Rogério Ferreira, Rui de Brito Henriques, Rui Serapicos, Sandra Santos e Silva, Sara Jesus)

## 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

# Um exemplo de inovação RH no sector público

Na capa desta edição da «human» surgem os dois protagonistas do trabalho principal da edição: António Costa, que recentemente viu renovado o seu mandato como presidente da Câmara de Lisboa, ainda por cima com maioria absoluta, e Fátima Fonseca, uma conceituada especialista em recursos humanos e modernização administrativa que desempenha actualmente as funções de directora municipal de recursos humanos na instituição. Os dois surgem acompanhados por diversos trabalhadores da câmara, ilustrando assim um projecto de que se fala nas entrevistas de ambos, um projecto que engloba todas as mais de nove mil pessoas da câmara e onde a ideia principal é a de inovação; inovação em termos de capital humano, provando que numa instituição pública se pode fazer tão bem ou melhor do que numa empresa privada. E, mais importante, sem deixar ninguém para trás, apesar da crise – coisa que infelizmente não se pode dizer do país, onde tanta gente tem sido deixada para trás, contrariando uma frase conhecida do primeiro-ministro em que este afirmava precisamente o contrário.

Quanto a outros temas da edição, destaque para outra entrevista, conjunta, com dois responsáveis da consultora Mercer, o de Portugal e o que tem sob a sua alçada a zona denominada como Europa-Pacífico. Fizemo-la numa altura em que a consultora comemora 20 anos em Portugal e em que apresenta um estudo sobre capital humano cujos dados devem fazer pensar muitos responsáveis de empresas e de governos.

Finalmente, duas referências ainda, para dois trabalhos especiais: um sobre 'contact centers', a propósito da realização este



António Manuel Venda  
Diretor  
amvenda@justmedia.pt

mês em Lisboa do «Global Contact Center», evento que já vai na décima quinta edição; e outro em que ouvimos diversos especialistas em saúde e segurança no trabalho sobre os efeitos que a situação que se vive em empresas e noutras instituições, de medo do desemprego, de reduções de salários e tantas outras coisas que se tornaram banais nestes tempos, pode ter nas pessoas que aí trabalham. Algumas das coisas que ouvimos são deveras preocupantes. ®

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



a ligação  
perfeita entre  
a sua empresa  
e os seus Clientes

good  
to know  
you

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

Linha de apoio ao cliente  
707 202 060  
[randstadcc@randstad.pt](mailto:randstadcc@randstad.pt)

Assumimos o compromisso com os nossos Clientes, que assenta na preparação, desenvolvimento e apoio às nossas equipas com o objectivo de atingir os níveis de serviço exigidos.

Dispomos de **Contact Centres** próprios, dois localizados no centro de **Lisboa**, dimensionados para 650 posições de atendimento, as quais se encontram equipadas com material de escritório ergonómico e soluções tecnológicas ajustadas para o atendimento ao cliente 24 horas por dia, todos os dias da semana.

Estamos também presentes no **Porto** e **Braga** com cerca de 500 posições de atendimento.

- > HR Management
- > Operational Management
- > Full Outsourcing
- > HR Academy
- > Business Consulting

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Outsourcing

## FORMAÇÃO

# Business bootcamp, da Siemens

Texto: Ana Leonor Martins

Em outubro passado, a Siemens Portugal recebeu nas suas instalações Lee Ng, diretora na Venture Technology da Siemens Technology-to-Business Center, para realizar um 'business bootcamp' subordinado ao tema «a investigação transforma dinheiro em 'know-how'; a inovação transforma conhecimento em dinheiro».

Tratou-se de uma formação que teve por objetivo «dar a conhecer os principais elementos necessários para criar negócios que tenham potencial de crescimento», esclarece a responsável. «Pretendeu-se alargar as competências dos participantes ao nível da inovação, independentemente de serem da área comercial, de engenharia ou estratégia, alargando a sua visão para além do respetivo grupo funcional. A chave para o futuro de uma empresa reside na capacidade de saber identificar inovações e transformá-las em negócios novos com potencial de crescimento para a empresa», sublinha.

Lee Ng defende que o 'know-how' pode ser obtido tanto nos departamentos de investigação e desenvolvimento (I&D) de uma empresa como em fontes externas, como universidades e empresas 'startup'. E acredita que «algumas pessoas são por natureza mais inovadoras do que outras, mas todas podem aprender a ser um pouco mais criativas». Assim – continua – «o objetivo desta formação não foi tornar cada participante num inovador, mas antes capacitá-los para que se tenha um entendimento do modo como podem as inovações ser introduzidas no mercado, e as melhores formas de alcançar esse objetivo.» A responsável defende ainda que evitar erros é impossível, especialmente quando se trata de inovação. «Nunca cometer um erro significa que não estou a correr riscos suficientes», afirma.

Acreditando que «a inovação está estreitamente ligada à criação ou ao crescimento dos negócios», Joana Garoupa, diretora de comunicação da Siemens Portugal, faz notar que «o 'business bootcamp' estimulou o repensar do trabalho, do negócio e da competitividade, a fim de encontrar o melhor posicionamento em termos de crescimento e sucesso». E conclui: «O panorama atual tem obrigado a um esforço suplementar para ultrapassar os desafios. É necessário incutir nas equipas uma visão mais alargada e criativa do negócio, identificando novas oportunidades. Numa linguagem de negócio, Lee veio «abandar o 'status quo' e apelar ao desenvolvimento de soluções 'out of the box', reinventar o negócio.» ©

## MÚLTIPLOS OLHARES

Os recentes êxitos mundiais de Rui Costa no ciclismo e de João Sousa no ténis podem ser indicadores de que não estamos destinados a distinguirmo-nos apenas no futebol?



Fernando Ribeiro  
Fundador e Administrador  
EuroPLV Displays



Nuno Gonçalves  
Diretor Criativo  
Cupido



Fernando Braz  
Diretor Comercial  
SAS Portugal

«Independentemente do futebol, Portugal é e será sempre um país de campeões. O monstruoso investimento que é feito no futebol, os lucros que daí advêm, a notoriedade mundial, tudo se conjuga para que seja em muitos casos o chamado desporto nacional. Mas em Portugal o futebol tem dado apenas medianas alegrias. Há outros desportos que competem e suplantam estes feitos: o hóquei em patins, onde fomos diversas vezes campeões do mundo e da Europa; e o atletismo, onde vários atletas portugueses foram campeões mundiais, europeus ou olímpicos; ou a canoagem, a vela, o judo, a ginástica, o hipismo, o tiro, a natação, o automobilismo... Temos o melhor treinador de futebol e também o melhor futebolista do mundo, mas também temos o melhor banqueiro do mundo. Temos muito por onde escolher e de que nos orgulhar.»

«Um investigador da Universidade do Minho foi distinguido num simpósio internacional nos Estados Unidos ao apresentar um projeto de micro dispositivos implantáveis no corpo humano que permitem intervir rápida e eficazmente no diagnóstico e no tratamento de doenças. Portugal bateu o recorde de medalhas na décima segunda edição do concurso internacional de vinhos 'La Selezione del Sindaco'. A questão é saber que valor damos aos nossos casos de sucesso. O desporto deve ser um veículo de promoção do país? Sem dúvida, talvez a promoção mais mediativa que um país possa ter. Mas não a única. No turismo, por exemplo, temos tido boas distinções – não estamos destinados a distinguirmo-nos apenas no futebol. Temos é de dar valor àquilo em que nos distinguimos. Não quero acabar sem lembrar um nome: José Saramago.»

«Por vezes somos um povo que demonstra falta de amor próprio e pouca confiança nas suas capacidades. Trabalho em multinacionais há alguns anos e posso garantir que somos profissionais de grande qualidade e que quase sempre nos distinguimos pela enorme adaptabilidade, pela inovação e pela criatividade, características fundamentais para marcar-mos a diferença. Somos apenas uma nação de 10 milhões de habitantes, mas uma referência em áreas como a medicina, a literatura, as artes plásticas, as tecnologias de informação, o ensino superior. Na próxima década, acredito que muita coisa mudará no país. Existe uma renovação da geração atual que nos mostrará que muita da perceção que temos de que é no futebol que nos assumimos está errada. As vitórias do Rui Costa e do João Sousa são corolários de uma nova atitude e da vontade de vencer.»

## METODOLOGIA

## ➤ Avaliar os riscos psicossociais nas empresas

Texto: Mário Sul de Andrade

A MJP – Consultoria desenvolveu uma metodologia de avaliação de perfil de riscos psicossociais, a «PPJM» («Positive Psychology on the Job Model»). João Paulo Pereira, ‘advisor consultant’ da instituição, conta que tudo se iniciou em 2000, «com fundamento em preocupações académicas por envolvimento em projetos internacionais de investigação, no exercício dos autores enquanto docentes do ensino superior, e integrados em grupos de investigação». Assinala que na altura «a expressão ‘riscos emergentes’ ainda não se encontrava na ordem do dia, como hoje, mas as preocupações com muitas das variáveis inerentes ao que conhecemos como ‘avaliação de riscos psicossociais’ estavam já na agenda dos psicólogos e nas preocupações dos gestores, sobretudo os de pessoas».

Após o desenvolvimento académico, continua João Paulo Pereira, o «PPJM» assumiu uma preponderância que, «pela sua na altura exclusividade enquanto instrumento de avaliação de riscos psicossociais desenvolvido para a nossa realidade, motivou que passasse a estar disponível para as organizações, quer a nível estratégico, quer como ferramenta de gestão, tendo sido acolhido pela MJP, que agora detém os seus direitos».

Dos resultados já conseguidos, João Paulo Pereira, destaca que «com mais de 30 mil avaliações sabe-se que ao nível da performance organizacional se verifica, e após avaliação e intervenção, uma diminuição do absentismo e do ‘turnover’, ao nível de performance comportamental, melhoria da qualidade dos serviços, diminuição de riscos laborais e comportamentos de perigo e dos acidentes de trabalho, melhor capacidade de inovação, criação

Na MJP – Consultoria acredita-se que é possível «continuar a colocar a avaliação de riscos psicossociais na agenda das empresas».

de sentido da vida de trabalho, melhor e mais satisfatória relação interpessoal, aumento do envolvimento com a organização e da satisfação pessoal com o trabalho e melhor perceção do interface família-trabalho». Mais: «Nas questões relativas à motivação, constatamos uma maior disponibilidade pessoal para a organização e o trabalho e maior iniciativa individual, bem como desenvolvimento de motivação intrínseca. Já a nível organizacional, a performance aumenta e tudo o que a ela está inerente.» João Cunha Pereira, ‘managing partner’ da consultora, fala por sua vez dos resultados obtidos no contacto com o tecido empresarial, destacando que aí «há dois tipos de perspetivas». Ou seja: «Por um lado, a excelência na prestação de um serviço numa área que cada vez mais preocupa as empresas, pois sabem que o seu desempenho está ligado ao bem-estar das pessoas; e por outro, muito devido às contingências socioeconómicas atuais, e independentemente de o investimento ser relativamente baixo, alguma dificuldade na implementação de programas completos, sendo que este facto já nos levou a tratar de tudo o que permitisse integrar o processo interventivo naquilo que são as horas de formação que por lei as empresas têm de facilitar aos colaboradores.»

Para João Cunha Pereira, as soluções apresentadas pela MJP «visam a adequação dos ‘assessments’ à realidade organizacional e socioeconómica, independentemente das dificuldades referidas». E acrescenta: «Pela mais-valia dos nossos produtos, conseguimos de uma forma sustentada continuar a colocar a avaliação de riscos psicossociais na agenda das empresas.» ©

**shl**<sup>TM</sup> 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](mailto:shl@shlportugal.pt) • [www.shl.pt](http://www.shl.pt)

## PERSPETIVA

## ► Performance sustentável

Artur Nunes, da consultora Humanpersi, fala de «um novo paradigma para o sucesso das organizações». Na sua opinião, «é a performance sustentável que vai permitir que a organização vença hoje, amanhã e num futuro mais longínquo».

**Texto:** Artur Nunes

A melhoria da performance e da produtividade das organizações é muitas vezes equiparada a uma espécie de exercício maquiavélico de criação de condições para a maximização do lucro imediato, sem olhar a meios para «extrair rentabilidade» das pessoas a todo o custo: colocando-as a trabalhar mais horas, a ganhar menos, poupando em todo o tipo de custos, mesmo aqueles que se traduzem num aumento de bem-estar de clientes e colaboradores que interagem ou integram uma determinada organização.

Neste sentido, a maximização do retorno do investimento realizado para o acionista, quando de uma organização privada com fins lucrativos se trata, ou de cega redução de despesas, quando de um organismo público se trata – reduzindo assim o custo e, consequentemente, o défice crónico de que as contas públicas padecem –, são práticas que beneficiam essencialmente um único ‘stakeholder’ da organização – o acionista ou o Estado, por exemplo –, prejudicando claramente outros ‘stakeholders’ – como por exemplo os clientes ou os utentes, tanto no caso da empresa privada como no do organismo público.

Assim, se considerarmos o equilíbrio entre o valor gerado para os diferentes ‘stakeholders’ da organização – ou seja, o valor razoavelmente semelhante que essa organização entrega aos acionistas, gestores, clientes, colaboradores, governo e/ ou sociedade em geral – e o grau de sucesso futuro da organização – ou seja, a sua sustentabilidade –, compreendemos a importância do planeamento estratégico, da gestão por objetivos e da avaliação de desempenho da organização, e dos seus diferentes colaboradores; ter em consideração esta noção de que a performance de uma organização não pode resumir-se à sua capacidade de ser bem sucedida aqui e agora, no curto prazo, mas deve sim refletir a capacidade de as pessoas que a constituem serem capazes de ter um bom desempenho que permita «entregar valor» a todos os diferentes ‘stakeholders’, no médio e no longo prazo.

A criação de uma organização capaz de gerar valor aos seus diferentes ‘stakeholders’ tem necessariamente que começar por um exercício de planeamento estra-



► Artur Nunes é ‘managing partner’ de Humanpersi

tégico, no qual essa organização define um conjunto de «entregáveis» que deve ser capaz de desenvolver. Uma boa forma de assegurar que a organização melhora o seu desempenho de uma forma sustentada consiste justamente na realização de um plano estratégico cujos objetivos se desdobrem pelos diferentes ‘stakeholders’ de forma equilibrada/ balanceada.

O sucesso de uma organização vai ser cada vez mais caracterizado pelo facto de esta planear a forma como pode proporcionar satisfação aos seus clientes, aos seus colaboradores, aos seus acionistas, aos seus gestores ou à sociedade em geral, por exemplo. É essa performance sustentável que vai permitir que a organização vença hoje, amanhã e num futuro mais longínquo, pelo simples facto de que os objetivos dos seus colaboradores, as suas atividades-chave e as suas competências estão orientados, numa perspetiva de médio e longo prazo, para a satisfação equilibrada das necessidades dos seus diversos ‘stakeholders’. ©



## EVENTOS EM DESTAQUE

## › Primeira conferência «human»

Ainda em 2013, o projeto «human» vai crescer, juntando à publicação mensal sobre recursos humanos e gestão e ao portal «HUMANet» uma conferência de realização anual. A primeira edição é já no dia 21 de novembro e vai decorrer no Novotel Lisboa, subordinada ao tema «O capital humano na estratégia empresarial». O evento, que durará o dia inteiro, divide-se em quatro painéis: «Estratégia para a gestão do talento: como se constrói?», «Avaliar ou gerir a performance?», «Empresas felizes são empresas eficazes?» e «Empresas que aprendem: que desafios na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências?». Dirigido a gestores de topo, diretores e técnicos de recursos humanos e quadros intermédios/ operacionais, académicos e consultores ligados a esta área, tem almoço incluído no preço da inscrição. O evento conta com os patrocínios da Stanton Chase International, da Randstad e da Mercer. Mais informações: <http://human.pt/conferencia.htm>.



## › «Global Contact Center»

Nos dias 13 e 14 de novembro, realiza-se mais uma edição do «Global Contact Center», uma iniciativa promovida pela IFE – International Faculty for Executives. Defendendo-se que o cliente deve estar no centro da estratégia organizacional, o evento deste ano é dedicado ao tema «Customer Service a 360º». Fidelizar o cliente, o papel da inovação, da tecnologia, da gestão e da comunicação no ‘customer service’, a motivação e a gestão ‘versus’ a qualidade da relação com o cliente são alguns dos principais temas em debate. Segundo a organização, vão ser «dois dias de partilha, inovação e conhecimento sobre as tendências e as principais movimentações nas áreas dos ‘contact centers’ e da relação com o cliente na indústria nacional» e também uma «oportunidade de ‘networking’». Mais informações: <http://www.globalcontactcenter.ife.pt/>.

Textos: Irina Pedro

**Nuno<sup>m</sup>**

**Ana<sup>m</sup>**

**ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.**

No Grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e seleção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's**. Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o Grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.

**grupo multipessoal**

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

sourcing<sup>m</sup> service<sup>m</sup> training<sup>m</sup> search<sup>m</sup> medical Upgrade<sup>m</sup>

**20 anos**  
grupo multipessoal

## FLASH INTERVIEW

ANA LOYA, ADMINISTRADORA DA RAY HUMAN CAPITAL

# » «As empresas mais desenvolvidas preocupam-se com a atração e a retenção de talento.»

Texto: Ana Leonor Martins

A Ray Human Capital está a comemorar 20 anos de existência. Motivo para uma conversa com Ana Loya, administradora da empresa, que falou à «human» sobre a evolução do mercado e sobre como a Ray Human Capital se tem adaptado às mudanças ocorridas nestas duas décadas.

## A Ray Human Capital está há 20 anos no mercado. Quais foram os principais momentos da vossa evolução?

Em 1993 chamávamo-nos Hay Selecção, o papel que circulava era imenso e eram milhares os ‘curricula’ de respostas. Sempre tivemos a fome da inovação, por isso fomos pioneiros em Portugal ao criar sistemas para receção via ‘mail’. Em 2002 a empresa alargou o seu ‘core business’ para consultoria em capital humano e passou a designar-se Ray Human Capital. Nessa altura a ameaça do ‘hire-freeze’, provocada pela crise do pós-setembro de 2001, transformou-se numa excelente oportunidade para nos especializarmos em ‘assessment centre’. E posicionámo-nos como um dos principais ‘players’ no mercado, ajudando os clientes nas diversas áreas do capital humano e da gestão de talento. Passados 20 anos estamos mais novos, mais modernos e mais sábios.

## E que retrato traça do mercado nessas duas décadas?

O mercado da consultoria de capital humano é um dos mais sensíveis às variações da economia. Apesar da evolução dos tempos e das mentalidades, o investimento nos recursos humanos continua a ser considerado um gasto dispensável. Mas, passado o período inicial de medo, as empresas estão a tentar voltar à sua vida normal, sendo no entanto mais seletivas nos projetos que compram.

## Como se tem a Ray adaptado a estes tempos de crise?

Sendo proativos. Há muito que percebemos que tudo iria evoluir para o ‘on-line’ e que os processos de avaliação tinham de mudar. Em 2006 associamo-nos à cut-e, de quem somos representantes exclusivos na Península Ibérica e em vários países da América Latina. A cut-e possui soluções desenvolvidas e customizáveis em plataformas tecnológicas que permitem avaliar colaboradores ou candidatos em qualquer parte do mundo e em qualquer idioma, com custos muito menores para as empresas. No plano dos ‘assessment centres’, associámo-nos à americana Fenestra, de Sandra Hartog, que, entre outras vantagens, criou plataformas remotas que imitam o dia a dia dos profissionais do século XXI. Uma excelente ferramen-

«Passados 20 anos estamos mais novos, mais modernos e mais sábios», assinala Ana Loya.



ta para empresas que estão em vários locais, e extremamente eficaz em termos de custos.

## Em que sentido acha que o mercado de trabalho irá evoluir?

É difícil prever a evolução nesta área, pois depende muito da capacidade de gerar emprego que as empresas manifestem. No entanto, observa-se uma diáspora do talento português e espero que o mercado de trabalho evolua no sentido de reaver esse talento.

## E o papel do capital humano nas empresas, acha que vai mudar?

Essa expressão é recente. Hoje as empresas mais desenvolvidas preocupam-se com a atração e a retenção de talento, o que é indicador do peso e do papel que o capital humano deverá ter, cada vez mais, nas empresas.

## Como perspectiva o futuro na vossa área de atuação?

Fruto das circunstâncias que se vivem na Europa e muito concretamente em Portugal, a nossa atividade alargou-se geograficamente. Com uma sólida presença na Península Ibérica, temos vindo a abrir escritórios em vários países da América Latina. As plataformas tecnológicas que referi permitem trabalhar a grande distância, mantendo o ADN Ray em escritórios que estão noutra continente. Com as redes sociais, o recrutamento passou a ser mais acessível. A diferença está na avaliação dos profissionais. O desafio é sermos cada vez melhores, recorrendo a meios tecnológicos mais rápidos e baratos. ©

## EMPREENDEDORISMO

## ► Uma plataforma para a criação de inovação e emprego no feminino

Texto: Ana Leonor Martins

A plataforma [womenwinwin.com](http://womenwinwin.com) foi apresentada no passado dia 29 de outubro como resultado da «constatação de que uma comunidade é sempre infinitamente mais sólida do que a soma dos seus membros; tem capacidade de mudar políticas e de fazer acontecer». Quem o diz é Maria José Amich, mentora da ideia e fundadora e 'chief executive officer' (CEO) da [womenwinwin.com](http://womenwinwin.com) – connecting women & business.

A ideia surgiu «após analisar várias tendências de mercado, tanto no mundo como também em Portugal, que justificam a oportunidade de colocar as novas tecnologias ao serviço das mulheres empreendedoras», partilha Maria José Amich. E concretiza: «O crescimento na utilização das redes sociais e do comércio eletrónico é liderado pelas mulheres. Em média, as mulheres utilizam as redes sociais para fazer 'networking' 30% mais do que os homens. Por outro lado, as mulheres representam 52% da população na Europa e vão continuar a obter títulos universitários em maior número do que os homens.» Faz ainda notar que o empreendedorismo «é uma fonte de criação de inovação e emprego» e que «para criar empreendedorismo de sucesso temos que o apoiar com ferramentas adequadas, úteis e sustentáveis».

O objetivo deste projeto é assim «encorajar e fortalecer o empreendedorismo feminino, contribuindo para combater algumas das dificuldades apontadas para o seu desenvolvimento, como a falta de 'networking',



O objetivo do projeto é «encorajar e fortalecer o empreendedorismo feminino, contribuindo para combater algumas das dificuldades apontadas para o seu desenvolvimento», explica Maria José Amich.

de formação, de modelos de referência e de promoção dos negócios liderados por mulheres; e servindo como catalisador e fonte de inspiração». Pretende-se «contribuir para aumentar as empresas fundadas e lideradas por mulheres, promovendo o crescimento económico e um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável», sublinha a CEO. «Não é unicamente uma questão de equidade social ou de apoiar um desenvolvimento que visa a inclusão de um segmento importante da população.»

A plataforma [womenwinwin.com](http://womenwinwin.com) é de acesso livre e gratuito para todos os membros da comunidade, sendo que existe a opção de tornar-se membro 'premium' e usufruir, pelo pagamento de 60 euros de quota anual, de um leque alargado de vantagens, como por exemplo a página personalizada de negócio ou projeto, candidatar a empresa ou projeto a ser destacado como caso de sucesso, acesso a um programa de 'mentoring' e ao questionário «Entrepreneurial Dimensions Profile», e ainda participação gratuita nos 'webinars'. Maria José Amich ressalva no entanto que ser empreendedora não é o mesmo que ser empresária. «Por vezes a empreendedora precisa de ter um gestor, enquanto ela cria projetos, abre mercados, faz parcerias e capta clientes. Temos que ter consciência das limitações de cada um e saber encontrar as pessoas competentes e complementares para criar uma equipa de sucesso e ter um projeto vencedor.» ®

**MJP**  
consultoria

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

Os serviços da MJP Consultoria seguem a NORMA Iso-10567- 1 : 2011

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

00351 929 125 818      www.mjpt.pt  
telemóvel                              website

## PROJETO

# › 16 horas com o CEO

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Grupo CH

Integrada no programa de recrutamento, seleção e formação «Be a Monster» (BAM) que o Grupo CH começou a promover em março passado e através do qual integrou 25 estagiários, está atualmente a decorrer a iniciativa «16 hours with the CEO». Começou em agosto e estava inicialmente pensada apenas para os estagiários do BAM, mas acabou por ser alargada ao restante universo do grupo.

António Henriques, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo CH, acredita que o que os distingue é «a perspetiva integrada das coisas», e assim esta iniciativa tem não um mas sete objetivos, que enuncia: «valorizar as atividades curriculares do projeto BAM; proporcionar uma experiência lado a lado com a gestão de topo; criar um momento exclusivo de contacto e de mútuo conhecimento entre o CEO e o colaborador; proporcionar uma jornada de trabalho intensa e diversificada, onde se combinem momentos de trabalho e convívio; avaliar a satisfação do colaborador e tomar contacto com mais detalhe das atividades por si desenvolvidas; desenvolver uma prática inovadora e de excelência onde se sublinham alguns dos traços de ADN da organização; e provar que no mundo CH é possível trabalhar 16 horas num ambiente de grande diversão e realização profissional, bastando para tal ascender à posição de CEO».

O responsável garante que em nada esta experiência atrapalha o seu agitado dia a dia. «Por princípio gosto de me sentir acompanhado. É uma oportunidade ótima para conhecer melhor as pessoas, conversamos imenso. Têm oportunidade de colocar todas as dúvidas e eu aproveito para explicar aspetos da estratégia do grupo», salienta. E assegura que até à data nenhum candidato a «monstro» se queixou de serem 16 horas de trabalho, em vez das convencionais oito. «São dias preparados com programas intensos mas animados», ressalva. «O tempo passa a voar. Nos três 'voos' realizados até ao momento, em todos eles fomos além das 17 horas. Os nossos programas de recrutamento acompanham as boas práticas da tropa de elite; estamos preparados para tudo.»

O «16 hours with the CEO» consiste em proporcionar aos colaboradores a oportunidade de acompanharem António Henriques numa das suas jornadas de trabalho corrente, tendo contacto direto com todas as atividades que compõem o seu dia a dia. Assim, uma jornada intensa de 16 horas distribui-se por iniciativas de representação institucional, atividade comercial e envolvimento direto em operações. «Já tivemos de tudo um pouco», partilha António Henriques.



sixteenhourswith

CEO

O «16 hours with the CEO» consiste em proporcionar aos colaboradores a oportunidade de acompanharem António Henriques numa das suas jornadas de trabalho corrente, tendo contacto direto com todas as atividades que compõem o seu dia a dia. Uma jornada intensa de 16 horas.

«Procuo privilegiar atividades ativas que impliquem contactos institucionais e/ ou comerciais. O resto é só juntar estrada, diversão e muita conversa.»

## › As perspetivas dos «be a monster»

Elsa Rodrigues, de 27 anos e com mestrado em «Psicologia», foi uma das estagiárias do BAM que já acompanhou um dia do CEO do Grupo CH. «Viagem fascinante» foi a expressão usada para descrever a experiência. «Permite-nos perceber aquilo que se faz do outro lado, o quão exigente é responder a uma agenda asoberbada de tarefas, desempenhando vários papéis ao longo do dia, com a enorme responsabilidade de manter sempre a alegria, a energia e a boa disposição contagiante a que o doutor António já nos habituou, terminando com a satisfação do dever cumprido», realça. O desafio começou por volta das nove da manhã, rumo ao Porto. E incluiu, por exemplo, uma reunião com um potencial cliente e o delineamento da proposta com vista a satisfazer as suas necessidades. Para Elsa, «este dia foi uma oportunidade única que contribuiu fortemente para transmitir o quão importante é manter a credibilidade do nome CH e o quão fundamental é conquistar a confiança de quem nos conhece e ouve pela primeira vez». Afirma ainda que as iniciativas do BAM têm permitido «uma melhor integração, fomentando o espírito de grupo, de união e o sentimento de 'um por todos, todos por um' e contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional diferenciadora e única como aquela que se vive no grupo».

Já João Maria Domingues, que tem 24 anos e é mestre em «Economia», destaca que ver o lado comercial de António Henriques em ação lhe possibilitou melhorar a sua abordagem e aprimorar a perspetiva de venda. Por outro lado – acrescenta –, «a partilha de ideias foi uma grande mais-valia para o consolidar as perspetivas que tinha sobre o Grupo CH». O seu dia começou pelas oito e meia da manhã e estava todo preenchido com reuniões. «A um ritmo imparável o dia passou num ápice, sendo que só quando estávamos a sair da última reunião é que me apercebi de que já eram 23 horas», conta. «Para finalizar e consolidar ideias, seguimos para um merecido jantar. E pela uma e meia da manhã dávamos como terminada a aventura. O melhor da jornada foi, no fim, ter-me sentido ainda mais alinhado com a organização.»

Não obstante, João Maria Domingues reconhece que não foi fácil. «Todos os que conhecem o António Henriques sabem que anda a uma velocidade acima da



► António Henriques, CEO do Grupo CH, e os «be a monster» Elsa Rodrigues, Sofia Martins e João Maia Domingues



média, pelo que acompanhar o seu raciocínio o dia todo foi exaustivo e tive sempre que manter o meu 'A-game' para acompanhar a velocidade e a complexidade das ideias que iam sendo lançadas e dos desafios que me iam sendo feitos.» Mas termina enfatizando que «o mundo CH oferece condições muito particulares para o crescimento profissional e pessoal, tendo a felicidade como uma pedra basilar».

Sofia Martins tem 29 anos, é licenciada em «Finanças» e também já passou «16 hours with the CEO». Descreve o dia como «uma experiência brutal». Começou antes das oito da manhã, indo «a passo acelerado para as primeiras reuniões no Alentejo; a um ritmo alucinante visitámos 18 empresas em apenas 14 horas», recorda. «Gostei muito do contacto com o cliente e de aprender a gerir o tempo de forma eficaz em futuros compromissos. Foi bastante gratificante, pois aprendi a lidar melhor com imprevistos, com o 'stress', e ficou bastante vincado que o cliente é o mais importante para nós; vestimos a camisola por ele.» Reconhecendo que ao início «estava bastante nervosa e com muita curiosidade», afirma no entanto que foi fácil adaptar-se ao ritmo acelerado de António Henriques. O programa «Be a Monster» vai estar a decorrer até setembro do próximo ano e António Henriques acredita que «há sérios candidatos a monstros», não conseguindo no entanto avançar um número sobre quantos candidatos irão ficar na empresa. @

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

*A saúde da sua empresa*

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

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

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

**Lisboa**  
Rua Castilho, 75, 5º Otto  
1250-068 Lisboa

Tel 213 838 570  
Fax 213 803 050

medicisforma.lisboa@medicisforma.pt

**Delegações:** Porto, Oeste e Leiria

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

**LUPRETA AUTORIZADA N.º 1453**



Carlos Gonçalves, Chief Executive Officer (CEO) do Avila Business Centers  
cg@avilabusinesscenter.com

## ➤ Flexibilidade no trabalho e o modelo «every time, anywhere»

A decisão de Marissa Mayer, CEO da Yahoo, em terminar o programa de teletrabalho no início deste ano continua a gerar muitas discussões, com opiniões diversas sobre as vantagens e as desvantagens que este formato representa para as organizações da economia moderna.

Uma coisa é certa: a flexibilidade no trabalho está na ordem do dia. As pequenas empresas já estão a seguir o exemplo das multinacionais, que há muito perceberam que as novas gerações são cada vez mais adeptas do modelo «work every time, anywhere», sendo que isso representa inegáveis ganhos de eficiência para as empresas, nomeadamente ao nível dos custos com imobiliário, para além do aumento da

ridos conseguia ser mais criativo fora do ambiente tradicional do escritório e os níveis de frustração relacionados com os resultados do seu trabalho baixavam quando desenvolviam a sua atividade na sua casa. Um segundo estudo, envolvendo 700 profissionais norte americanos com MBA, veio mostrar que aqueles que trabalham em empresas com programas de flexibilidade no trabalho têm mais perspetivas de evolução de carreira do que aqueles que trabalham em empresas sem aquele tipo de programas.

Quando todos estes estudos apontam na mesma direção, há quem coloque a seguinte questão: mas o trabalho à distância não provocará o isolamento dos profissio-

**Portugal é um dos 10 países do mundo com mais espaços de 'coworking'. Estamos a falar de espaços que, integrando muitas vezes o apoio de secretariado por via do «escritório virtual», proporcionam aos profissionais locais de trabalho confortáveis, que estimulam a criatividade e as sinérgias com outras empresas.**

satisfação dos colaboradores, com consequências em termos de produtividade.

Um artigo publicado no passado mês de julho pela «Harvard Business Review», intitulado «Working from home: a work in progress», revela dados muito interessantes sobre a temática da flexibilidade no trabalho e os novos modelos que as empresas estão a adotar neste domínio.

Um dos estudos realizados envolveu o Departamento de Recursos Humanos de um banco de Nova Iorque que implementou um programa de trabalho flexível, permitindo a diversos profissionais trabalharem ocasionalmente a partir de casa. A maioria dos inquiridos referiu que trabalhava com mais concentração fora da empresa, admitindo que no escritório as distrações e as interrupções prejudicavam a sua produtividade. Algumas questões deste estudo centravam-se no plano emocional, concluindo-se que grande parte dos inqui-

nais e a quebra do espírito de equipa nas empresas? Aqui também o mercado e a sociedade se encarregaram de responder a estas necessidades, e não será por acaso que se tem assistido nos últimos anos a um crescimento exponencial de espaços de 'coworking' – de acordo com os Censos de 2013, Portugal é um dos 10 países do mundo com mais espaços de 'coworking'. Estamos a falar de espaços que, integrando muitas vezes o apoio de secretariado por via do «escritório virtual», proporcionam aos profissionais locais de trabalho confortáveis, que estimulam a criatividade e as sinérgias com outras empresas.

Estes novos modelos de trabalho vieram, sem dúvida, mudar o paradigma de funcionamento das empresas do século XXI, que valorizam essencialmente os resultados, independentemente do local onde forem produzidos. O modelo «work every time, anywhere» veio para ficar. ©



## ZENIUS

A única máquina que necessita  
é aquela que se adapta  
as todas necessidades  
do seu negócio.

Visite-nos em:

[www.nespresso.com/pro](http://www.nespresso.com/pro)

Ou ligue 800 785 785 (chamada gratuita)

### DESCUBRA AS SOLUÇÕES NESPRESSO PARA O SEU NEGÓCIO

Zenius é a última revolução na gama de máquinas Profissionais da Nespresso e integra as inovações tecnológicas da marca e todos os benefícios dos produtos e serviços Nespresso. Ideal para qualquer tamanho de negócio onde a qualidade, intuição e simplicidade são importantes.



**NESPRESSO**  
Café com corpo e alma





# Inovar na gestão das pessoas em Lisboa

Desde 2011 que a Câmara Municipal de Lisboa tem vindo a desenvolver a partir da Direção de Recursos Humanos um projeto de inovação na gestão das pessoas em que se tem procurado sobretudo chegar a novas formas de compreender o papel de cada uma dessas mesmas pessoas na instituição. No fundo, buscando novas formas de exercer responsabilidades, novas formas de proporcionar boas condições de trabalho, novas formas de desenvolver competências, novas formas de envolver os colaboradores no funcionamento dos serviços. A «human» foi conhecer este projeto verdadeiramente inovador na administração autárquica em Portugal, tendo para isso falado com o presidente, António Costa, e com a diretora municipal de recursos humanos, Fátima Fonseca.

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

## › António Costa

**«A gestão das pessoas é uma componente central da estratégia de mudança do nosso modelo de funcionamento.»**

**No contexto da gestão do município de Lisboa, que ainda por cima tem aspetos muito mediatizados – e certamente importantes –, ligados por exemplo a mobilidade, renovação urbana ou questões financeiras, como vê a gestão das pessoas?**

A gestão das pessoas que trabalham na Câmara Municipal de Lisboa (CML) tem sido uma das preocupações dos executivos a que presido desde 2007. As estratégias e as políticas da câmara são postas em prática pelos seus mais de nove mil trabalhadores. A necessidade de um grande rigor na gestão financeira do município é conciliável com práticas de gestão de pessoal com uma forte componente humana e com

preocupações sociais. Tal como procuramos mobilizar os cidadãos para os envolver na governação da cidade, também queremos mobilizar os trabalhadores. A gestão das pessoas é uma componente central da estratégia de mudança do nosso modelo de funcionamento, um modelo adotado na reestruturação dos serviços realizada em 2011, assente na transversalização de recursos, com o objetivo de otimizar o funcionamento dos serviços municipais e qualificar a sua intervenção na cidade. Os trabalhadores da câmara constituem o principal recurso para concretizar mudanças significativas na gestão municipal, tirando partido da sua motivação e das suas capacidades individuais. Por isso, a estratégia de gestão das pessoas

**António Costa** é licenciado em «Ciências Jurídico-Políticas» pela Faculdade de Direito da Universidade Clássica de Lisboa e pós-graduado em «Estudos Europeus» pela Universidade Católica de Lisboa. Exerceu a profissão de advogado, tendo desde o início da década de 1980 uma relevante atividade política, ligada ao Partido Socialista (com pouco mais de 20 anos foi membro da Assembleia Municipal de Lisboa). Entre outras funções, foi deputado à Assembleia da República, vereador na Câmara Municipal de Loures, secretário de Estado, ministro em vários governos, com diversas pastas (Assuntos Parlamentares, Justiça e Administração Interna) e deputado europeu. Foi eleito presidente da Câmara Municipal de Lisboa em 2007, tendo-lhe sido renovado o mandato nas recentes eleições, onde obteve maioria absoluta.



tem vindo a mudar de uma gestão administrativa e burocrática de recursos humanos para uma gestão por competências, que alavanque a concretização dos objetivos do governo da cidade. A CML deve possuir uma força de trabalho criativa e envolvida na governação da cidade.

**Que condicionantes lhe coloca a situação de crise que o país vive, pensando nesta questão das pessoas do município? Por exemplo, os cortes salariais, o fantasma da mobilidade, etc?**

Como é evidente, a crise não ajuda. Todo o pacote de alterações legislativas para a administração pública tem gerado muita instabilidade, insegurança e desânimo. Mas se a câmara não pode deixar de aplicar os cortes salariais que a lei impõe, pode assumir uma postura de responsabilidade social ativa no que diz respeito aos seus trabalhadores e às suas famílias. Temos mostrado que é possível seguir políticas de rigor sem secundarizar as pessoas. Encontrar formas de valorizar as pessoas e dar-lhes segurança nos seus postos de trabalho. Foi com essa preocupação que eliminámos os falsos recibos verdes, através de um tribunal arbitral que em 2008 integrou no mapa de pessoal do município mais de 800 trabalhadores. Foi com essa preocupação que este ano assumimos desde o primeiro momento que iríamos pagar o subsídio de férias – e

pagámos. Foi também nessa perspetiva que, desde 2007, foram realizadas 658 reclassificações profissionais, que permitiram aos trabalhadores exercer funções mais qualificadas e que, até ao momento em que o governo o impediu por via das leis de orçamento de Estado, foram realizadas progressões na carreira e mais de seis mil trabalhadores foram alvo de reposicionamento remuneratório.

**Que mensagem tem para os colaboradores da instituição que dirige, mais de nove mil, como disse, e que desempenham as mais diversas funções?**

Acima de tudo, reafirmar que estamos empenhados em salvaguardar o serviço público e os postos de trabalho dos nossos trabalhadores. Em diálogo com os sindicatos e outras entidades representativas dos trabalhadores, temos sabido encontrar as melhores soluções para combater a precariedade e introduzir uma gestão sensível às preocupações das pessoas, utilizando de forma criativa os mecanismos legais que regulam a função pública. Ainda este ano, no âmbito do processo de dissolução da EPUL, foram acolhidos na CML todos os trabalhadores que assim o desejaram, pois a câmara deliberou expressamente a assunção pela CML dos respetivos postos de trabalho. Temos, de resto, procurado investir na área de apoio direto ao trabalhador e no apoio aos seus serviços sociais. Temos refeitórios municipais, creches e infantário próprios para os filhos dos trabalhadores. Este apoio à família dos trabalhadores, conjugado com outro tipo de medidas de responsabilidade social interna que facilitam a vida das pessoas, como os horários flexíveis e as jornadas contínuas, foi uma das razões pelas quais a câmara, em 2012 e novamente em 2013, foi uma das autarquias distinguidas com o prémio de «Autarquia Familiarmente Responsável».

**O que é que o preocupa mais agora para o futuro da cidade, pensando naquilo que pode realmente fazer nos próximos anos?**

A nossa visão é clara: queremos mais pessoas, mais emprego e melhor cidade. Uma cidade com mais oportunidades para viver e mais atrativa para as empresas. No nosso programa traçamos cinco eixos para o governo da cidade neste novo mandato: uma cidade mais próxima dos cidadãos, nomeadamente através da descentralização de muitas competências para as juntas de freguesia; uma cidade empreendedora, que tire partido do conhecimento científico e tecnológico para gerar inovação, atrair investimento e criar emprego; uma cidade inclusiva, que atraia e fixe novas famílias em bairros com qualidade de vida; uma cidade sustentável, que tire partido do financiamento comunitário para a reabilitação urbana e que crie condições de acessibilidade no espaço público; e uma cidade global,

«Não estou isento de cometer erros, mas dou todos os dias o melhor de mim. E não me resigno, nunca me resigno.»

intercultural, rica na sua identidade e na sua diversidade. Através destes eixos de atuação, iremos combater as políticas de austeridade e empobrecimento e de ataque aos direitos sociais básicos da nossa sociedade. Apostamos numa estratégia integrada, que articula as políticas de habitação, educação, cultura, desenvolvimento social, saúde, juventude e desporto com as políticas de emprego, empreendedorismo e inovação. Temos que dar às pessoas, às entidades e às instituições as ferramentas para que cada uma possa dar o seu contributo no combate à crise. Contamos com a mobilização e a participação permanente dos cidadãos e das instituições da cidade, para criar em Lisboa um polo de desenvolvimento, criação de emprego, bem-estar e qualidade de vida. É claro que tudo isto passa também por tirar partido da capacidade interna de que o município já dispõe, estimulando a colaboração e o trabalho em rede, internamente aos serviços municipais e com um vasto leque de parceiros públicos e privados.

**Tem alguma explicação para o facto de a generalidade das pessoas terem simpatia por si, numa época em que a maior parte dos políticos, da esquerda à direita, são mal vistos? Para não dizer pior...**

Só lhe posso dizer que dou, todos os dias, o meu melhor. Certamente não estou isento de cometer erros, mas dou todos os dias o melhor de mim. E não me resigno, nunca me resigno.

**Por que é que mudou o seu gabinete para o edifício da antiga fábrica de cerâmica Viúva Lamego, no Intendente, e como se sente aí? Mais até, como se sente nessa zona da cidade?**

Sinto-me muito bem. Sobretudo porque é visível que a mudança resultou. Há hoje mais segurança, mais comércio, mais gente jovem, mais pessoas a viver o espaço público. Esta zona da cidade começou a ser verdadeiramente revitalizada. Esse foi desde o início o objetivo, que teve uma grande carga simbólica, desta mudança.

**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 2013: **PORTO:** 30 NOVEMBRO+2 a 8 DEZEMBRO | **MAPUTO 2ª ed:** 11 a 18 DEZEMBRO  
Outros eventos 2013: **CERTIFICAÇÃO EM ASTROLABIO SYSTEM:** 2 E 3 NOVEMBRO, PORTO  
**SESSÃO DE FEEDBACK MBTI:** 23 NOVEMBRO, 9H-18H, HOTEL RIVIERA, CARCAVELOS  
Edições das certificações 2014: **PORTO:** 08 A 15 FEVEREIRO | **LSBOA:** 19 A 26 ABRIL; 23 A 30 AGOSTO | **BELOJA:** 10 A 17 JANEIRO

**ICC**  
INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY

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

**JOSÉ POLÓNIA**  
CEO MINDCOACH  
Executive Coach

**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

## › Fátima Fonseca

### «Elevámos as expectativas, agora temos que manter a capacidade de surpreender.»

#### O que levou a que nos últimos dois anos tivesse sido desenvolvido um projeto ligado à gestão das pessoas na Câmara Municipal de Lisboa (CML), tendo como foco a inovação?

Acreditamos que a inovação não está reservada ao sector privado e não se limita a proporcionar novas formas de gerar lucro. Também é possível inovar numa organização pública. E hoje em dia a gestão das pessoas é uma das áreas onde claramente não só é possível como é necessário inovar. Porque significa encontrar novas formas de compreender o papel das pessoas nas organizações: novas formas de exercer responsabilidades, de proporcionar boas condições de trabalho, de desenvolver competências, de envolver os trabalhadores no funcionamento dos serviços. E também sabemos que inovar na gestão das pessoas estimula a CML a inovar. O desenvolvimento de novas competências alavanca novos procedimentos, novas estruturas, novos produtos e novos serviços. Porque mais do que qualquer outro fator são os novos comportamentos e as novas atitudes dos trabalhadores que fazem com que a inovação aconteça, melhorando o desempenho da câmara junto dos cidadãos.

#### Que problemas foram detetados na altura e quais foram os desafios que mais vos motivaram?

Enfrentámos dois grandes desafios. Implementámos um novo modelo organizativo dos serviços municipais, aprovado em 2011, que teve grandes repercussões na forma de gestão das pessoas. A tónica foi colocada na transversalização de recursos e na flexibilidade da sua afetação interna em função das necessidades. Isto foi uma pequena revolução na forma de encarar o trabalho: menos como uma função formal exercida em exclusivo num local fixo e mais como um conjunto de competências exercidas quando e onde são necessárias. E, como toda a administração pública, enfrentámos também o desafio de lidar com a crise que limita de forma significativa a capacidade de atuação das entidades públicas. As regras severas que têm sido aprovadas nos últimos anos não só limitam as políticas de gestão das pessoas mas também contribuem significativamente para a desmotivação dos colaboradores, nomeadamente pelas reduções remuneratórias e pela dificuldade de premiar o mérito. Estes dois desafios foram os principais motores do projeto.

#### Tem ideia de como é que os colaboradores da câmara viam a instituição? Sentiu que havia de alguma maneira que mudar essa visão?

Na análise que fizemos em 2011, para elaboração do plano estratégico, sentimos que os próprios colabora-

dores tinham da câmara uma imagem de uma organização orientada para a gestão de silos com objetivos por vezes conflitantes ou concorrentes e não para a colaboração; com um modelo de gestão administrativa de recursos humanos que não motivava as pessoas, não valorizava nem retinha o conhecimento dos trabalhadores que saem, que potenciava uma imagem de ineficiência e falta de produtividade e também que não investia em medidas que contribuíssem para o bem-estar no trabalho. Foi esta análise, realizada junto dos trabalhadores mas também juntos dos eleitos, dos dirigentes e dos sindicatos, que permitiu que fossem definidos três objetivos estratégicos que prosseguimos desde então: melhorar a atratividade do ambiente de trabalho; dotar a força de trabalho das competências adequadas ao novo modelo organizacional; e aumentar o trabalho colaborativo.

#### Como foi, numa instituição pública, implementar um projeto como este?

Julgo que tivemos as mesmas dificuldades de qualquer equipa do sector privado: mobilizar aliados e conseguir passar das ideias à prática para obter resultados, criar valor. Mas seguramente sem os mesmos incentivos. Não recebemos prémios pelo nosso desempenho. A única coisa que nos moveu foi acreditar que era possível fazer melhor, contando só com a nossa criatividade e a nossa capacidade de encontrar os parceiros certos. A partir do momento em que a nossa equipa acreditou no projeto, tudo se conjugou. Conseguimos lançar uma estratégia de comunicação para tornar a função Recursos Humanos, uma função pouco valorizada por muitos dos dirigentes, numa alavanca de desenvolvimento de competências para os próprios dirigentes. Defendemos que gerir pessoas é uma responsabilidade partilhada que exige competências em gestão, liderança e inovação, que muitas vezes não são consideradas competências prioritárias. Ainda estamos a trabalhar nesta área, investindo muito em particular na gestão do desempenho.

#### Referiu o sector privado... Na sua opinião, existem diferenças entre a gestão de pessoas no sector público e nesse sector?

Existem cada vez mais semelhanças. A lei tem procurado desde há alguns anos introduzir uma acentuada convergência com o sector privado em diversos aspetos. Atrevo-me a dizer que hoje as diferenças resultam mais das políticas e das práticas de gestão do que dos mecanismos reguladores. É certo que isto não é inteiramente verdade. A impossibilidade de premiar do ponto de vista remuneratório os melhores desempenhos introduz dificuldades na gestão pelo mérito, aquela que seria uma das pedras de toque da modernização

«Se houver clareza de objetivos, constância de propósito, capacidade de pilotagem que garanta coerência na ação e a mobilização de aliados, internos e externos, abertura à participação de todos os interessados, bem como a capacidade de articular resultados de longo e de curto prazo, conseguimos criar pequenas irreversibilidades que nos ajudam a percorrer o caminho delineado.»

da função pública. Mas este tipo de constrangimento apenas nos obriga a ser mais criativos. Em regra, o que falta às organizações públicas é valorizar a gestão das pessoas como uma função-chave e um aliado da estratégia organizacional, algo que as empresas já interiorizaram há muito tempo. E seguramente que a gestão de pessoas numa organização como a CML não é menos exigente do que a gestão de pessoas numa grande empresa. Uma força de trabalho com mais de nove mil pessoas, onde embora formalmente ainda predominem as carreiras operacionais, dispõe de inúmeros técnicos cada vez mais qualificados, mesmo nas carreiras que exigem menores níveis habilitacionais. Por essa razão, procuramos introduzir mecanismos de gestão por competências que nos ajudem, progressivamente, a elevar as capacidades e a motivação das pessoas, mesmo num contexto cada vez mais exigente.

**Para si, tendo uma grande experiência na administração pública – quer como profissional, quer como estudiosa e autora –, houve algo de particularmente novo neste projeto?**

Na verdade não. Quem estuda a inovação sabe que, teoricamente, o essencial é conjugar a criatividade e a liberdade para correr riscos com a capacidade de perspetivar o conjunto e a finalidade última dos projetos. Foi isso que constatámos. Se houver clareza de objetivos, constância de propósito, capacidade de pilotagem que garanta coerência na ação e a mobilização de aliados, internos e externos, abertura à participação de todos os interessados, bem como a capacidade de articular resultados de longo e de curto prazo, conseguimos criar pequenas irreversibilidades que nos ajudam a percorrer o caminho delimitado, por vezes de forma inesperada. Confirmámos que a inovação não nasce necessariamente em laboratórios. Mais do que incorporação de tecnologia, a inovação é um processo social que envolve produção e reprodução de conhecimento e processos de aprendizagem e conjugação de interesses. É a aprendizagem conjunta de um grande conjunto de atores que partilham um projeto, é isso que faz com que a inovação aconteça e seja assimilada na organização sem gerar grande resistência.




**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  
**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



### Imagino que o facto de implementar este projeto sob o teto ameaçador da crise não foi uma grande ajuda...

A crise acabou por ser mais uma alavanca do que um constrangimento. Incentivou-nos a arriscar, a ser mais criativos, a procurar parceiros mas sobretudo a descobrir e estimular competências internas que nem sabíamos que existiam. Não gastámos um cêntimo em consultoria. Contámos apenas com as nossas competências internas e isso tem sido muito mobilizador para os colaboradores.

### Como avaliaram o impacto nas pessoas, e mais, como é que comunicaram o projeto?

Temos procurado medir com periodicidade os resultados que vamos alcançando. Precisamos de saber se estamos no caminho certo, quer do ponto de vista das expectativas dos trabalhadores, quer do ponto de vista das dos dirigentes. Realizamos 'focus groups' e questionários 'on-line', temos um endereço de correio eletrónico dedicado à recolha de opiniões e sugestões. Disponibilizamos informação na 'intranet' com muita frequência. Publicamos 'newsletters' e diversos materiais de comunicação. Mesmo para os dirigentes. Aliás, as primeiras reuniões que realizámos com todas as equipas dirigentes de todos os serviços ficaram conhecidas pelas «reuniões do cubo», pois distribuímos a todos os dirigentes um cubo que representava a partilha de responsabilidades entre cada dirigente e a Direção de Recursos Humanos em matéria de gestão das pessoas. Foi o primeiro marco deste projeto junto dos dirigentes.

### Aonde é que no fundo queriam chegar?

Sempre quisemos desenvolver um projeto coletivo, que todos considerem seu. Ainda nos falta percorrer um longo caminho, mas as bases estão lançadas.

### Em projetos deste tipo, por exemplo nas empresas, é sempre necessário um grande envolvimento da gestão de topo. E aqui, numa câmara municipal, ainda por cima havendo a inevitável componente política, como foi esse envolvimento? Que papel desempenhou o empenhamento da liderança da CML?

O apoio da gestão de topo é sempre crítico. No nosso caso, o apoio do executivo foi determinante para a definição estratégica. Julgo que foi a primeira vez que foi assumida uma visão da área de recursos humanos como um aliado da estratégia do executivo. Isso foi crucial para o 'empowerment' da função Recursos Humanos e para a própria Direção de Recursos Humanos. Quer nas áreas que tradicionalmente não eram pilotadas de forma central, como a gestão do desempenho, quer nas áreas de gestão mais tradicionais, como a afetação de pessoas, que careciam de legitimação para atuar de forma diferente.

### As juntas de freguesia de Lisboa entraram projeto?



**Fátima Fonseca**, mestre em «Administração e Políticas Públicas» pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e licenciada em «Direito» pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, está a elaborar a tese de doutoramento em «Governança, Conhecimento e Inovação» na Faculdade de Economia/ Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. É diretora municipal de recursos humanos na Câmara Municipal de Lisboa (CML) desde maio de 2011, tendo antes exercido funções de diretora municipal de serviços centrais. Antes ainda, exerceu funções de direção na Câmara Municipal de Amadora e no Instituto para a Inovação na Administração do Estado e foi jurista na CML, onde ingressou em 1993. Foi advogada, exerceu consultoria, é formadora certificada, participou no «Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado» (PRA-CE) e colaborou com o ISCTE como docente. É co-autora das obras «Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação» e «Governança, Inovação e Tecnologias: O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro» (Ed. Sílabo).

Este foi um projeto da CML, não envolveu as juntas de freguesia. A câmara, com mais de nove mil trabalhadores, teve uma boa dimensão para testar alguns conceitos inovadores. O que não significa que os conceitos não sejam exportáveis para as juntas de freguesia, sobretudo num momento em que se avizinha a reforma administrativa da cidade, que conferirá às juntas uma renovada capacidade de atuação.

### Fazendo uma espécie de balanço do que foi feito, acha que deste trabalho podem resultar boas práticas que outras câmaras possam aproveitar?

Seguramente. Muitos dos conceitos são inteiramente válidos noutros contextos: as equipas multidisciplinares de intervenção na área da segurança no trabalho; a aposta na saúde ocupacional como fator de bem-estar; a rede colaborativa que permite e afetação flexível e voluntária de pessoas a projetos; a comunidade de aprendizagem que, não sendo uma ideia nova é um bom teste a dinâmicas de funcionamento em rede numa área particularmente difícil, a gestão do desempenho.

### E para o vosso trabalho, foram colher exemplos de outras cidades europeias, ou mesmo portuguesas, ou até de empresas?

Sim, analisámos boas práticas que nos inspiraram. Algumas ideias só são novas na câmara, não são invenções nossas, existem desde há muito, nomeadamente no sector privado. A área da saúde ocupacional é um bom exemplo.

**O que significou para si o envolvimento no projeto? E como olha agora para o trabalho desenvolvido?**

Foi um trabalho muito absorvente que só resultou porque a equipa da Direção de Recursos Humanos acreditou no projeto. Todos vestiram a camisola. Agora temos que analisar os resultados e conseguir ser ainda mais ambiciosos.

**O que conseguiram transporta novos desafios?**

Claro que sim. A administração pública é estruturalmente contra alguns dos conceitos que introduzimos. A rede colaborativa demorará o seu tempo a ser internalizada como modalidade normal de alocação de pessoas e de desenvolvimento de competências. A comunidade de aprendizagem tem de chegar a um conjunto de atores específicos, os dirigentes intermé-

dios. Temos de conseguir encontrar novas formas de apoio aos trabalhadores num momento em que a crise se agudiza. Elevámos as expectativas, agora temos que manter a capacidade de surpreender.

**De certa forma, pode-se dizer que este projeto é uma prova de que se pode fazer mudanças na administração pública, privilegiando a inovação?**

Até há poucos anos, muitos diziam que não era possível inovar no sector público. Hoje provamos que essa visão redutora está errada. Na administração pública também criamos valor, e criar valor na governação não é menos importante do que no sector privado. E, muito pragmaticamente, só depende de uma coisa: vontade de inovar sobretudo dos dirigentes. Na administração pública ainda é muito habitual ouvirmos dizer que não há patrocínio político para inovar. Mas, como dizia alguém, se quisermos inovar, mais vale pedir desculpa do que pedir licença. Os dirigentes têm uma larga margem de autonomia para correr riscos. Se tiverem vontade e um projeto válido, certamente que terão patrocínio. ©

**@uer perder peso? Pergunte-nos como!**

A Meta4 disponibiliza as suas aplicações num modelo de aluguer! Os serviços da Meta4 abrangem a externalização dos salários, gestão de pessoal, e gestão estratégica R.H, fundamentados nas capacidades da sua tecnologia, ampla experiência e conhecimentos na área R.H. Uma ampla cobertura funcional e serviços adaptados às necessidades de cada empresa, locais e globais, que vai querer conhecer!

**Contacte-nos: Tel.: + 35 121 384 54 70**

Mais de 1300 clientes | Mais de 18 milhões de empregados geridos | Presentes em mais de 100 países

[www.meta4.pt](http://www.meta4.pt) | [www.meta4.com](http://www.meta4.com) | [@Meta4\\_Globalhr](https://twitter.com/Meta4_Globalhr)



Paula Campos  
Professora Universitária  
mpocampos@sapo.pt

## Procura-se um Rato Mickey para Portugal

O outono e as cores melancólicas das paisagens convidam ao recolhimento. É perigoso este tempo, numa conjuntura de insegurança, medos e inquietações, que torna já de si cinzentas as mentes e apertados os corações. Mas potencia as ideias e as emoções.

Nestas reflexões, fiz 'zapping' na televisão e dei com um documentário do Disney Channell em que se dizia que o Rato Mickey continua a ser o boneco mais famoso e duradouro da América, uma das maiores fontes de rendimento da indústria de animação. Horas depois, ainda com o cérebro a processar a imagem do boneco, comecei a deambular pelas notícias e os meus olhos pararam numa descrição jocosa do dia a dia de «famosos e mediáticos reclusos».

Isaltino corre 10 quilómetros por dia premiados com uma silhueta esbelta, Vale e Azevedo é acólito de missa, Carlos Cruz critica comentadores, e por aí adiante. A descrição era recheada de humor, transportava para o simbólico, lá onde o sonho e a realidade se conjugam para alimentar as nossas crenças.

E assim, de acontecimento em acontecimento, de comentário em comentário, fui ficando sem vontade de reagir, numa atitude de quem já não se deixa surpreender por qualquer coisa. Percebi de repente o valor do «jogo das não coisas», competição que nos lança para a fronteira entre o real e o imaginário, onde o maior risco é tornar o supérfluo essencial. As pessoas querem o que não precisam, ensaiam novos e mais sedutores comportamentos para «limpar a imagem», constroem ídolos e modelos animados como se tivessem a certeza de que ao menos continuam iguais a si próprias e não correm o risco de nos desiludir.

Neste contexto, o simbólico assume-se como prioritário e começa-se a valorizar a importância do que não se diz, até porque é o simbólico que nos lança para a interpretação do subjetivo onde realmente comunicamos. De repente, é como se tudo mudasse e fosse diferente. Deixa de ser importante o que dizemos, como se tudo se resumisse à forma como dizemos, fala-se para além daquilo que se sabe, numa necessidade quase compulsiva de drama e ação à moda de Hollywood, para com filmes e novelas chegarmos ao referencial emocional onde quase todos cedemos. É como se não existissem decisões racionais e nos lançássemos para uma catarse coletiva, onde as pessoas não querem marcas, querem sonhos, histórias.

Esta é a fronteira entre o normal e o patológico, o real e o imaginário. Ao deixarmos de ter referências credíveis, modelos seguros e sustentáveis, que nos indicam o caminho e nos fazem perceber que os esforços valem a pena, somos

muitas vezes lançados, numa lógica de quase desespero, para um processo de ideação simbólica, numa busca incessante de bonecos animados que nos brindem com magia e sedução. É como se no vazio de liderança do panorama nacional, e no desânimo que vamos aprendendo a gerir, brotasse a necessidade quase mórbida de procurarmos o nosso Rato Mickey.

Um líder que perdurasse no tempo e nos saciasse a fome de esperança, nos divertisse, nos desse espaço para desenhar projetos com futuro. Um líder colorido, simpático, com imagem credível, capaz de nos renovar a confiança e desenvolver a audácia de acreditar. Um líder com vida e que tivesse como missão chegar às pessoas, perceber as suas necessidades, que sendo diferentes são passíveis de se traduzirem em ações concertadas a diferentes níveis. Um líder que chegasse também aos mais novos, que precisam de ser motivados, cativados, evitando fugas de talentos que tornam o país mais envelhecido e sem sustentação social. Enfim, um Rato Mickey que se transformasse por magia numa das maiores fontes de rendimento da indústria de animação portuguesa, contribuindo para um aumento substancial do Produto Interno Bruto (PIB).

Embora pareça a brincar, falo de coisas sérias, algumas com contornos de gravidade. Coisas que preocupam, que fragilizam todos quantos, na tarefa do existir, andam à procura de formas diferentes de gerir a vida, pois o que têm já não chega, o que conseguiam já não é solução.

Quando nos sentimos impotentes e assustados, não há nada melhor do que usar o humor como estratégia para não deprimir, contribuindo para o desenvolvimento do pensamento criativo, que momentaneamente nos afasta da realidade que dói e nos lança para o simbólico onde habita o sonho.

Claro que o problema está no facto de os sonhos sem concretização serem alienação, e portanto para não entrarmos em processos psicóticos de fuga é fundamental alternarmos o sonho com a realidade, num bailado que vai tornando menos penoso o dia a dia e alimentando o nosso poder de concretização.

Deixo uma nota final, em jeito de humor. Olhem para o exemplo dos nossos «mediáticos reclusos». Aproveitem a capacidade de serem cidadãos livres e passem na marginal das praias, respirando o ar puro, a maresia. Se as vossas crenças religiosas vos impelem, visitem as nossas igrejas e capelas, mesmo sem serem acólitos. Critiquem comentadores à vontade, desde que o exemplo do vosso comportamento o permita. E tal como nos aconselhou um saudoso ator, «façam o favor de ser felizes». ©



Ninguém me convidou para integrar uma qualquer lista para as autárquicas, mesmo não estando eu impedido por limitação de mandatos.

Perdi quase tudo nestas férias.

Não me saiu o Euromilhões, sequer o modesto Totoloto, o papa não me telefonou a encorajar nem me convidou para substituir a sua palradora conselheira, ninguém se lembrou de mim para a viagem inaugural do paquete Funchal, ninguém me convidou para integrar uma qualquer lista para as eleições autárquicas (sobretudo não estando eu impedido por limitação de mandatos), ninguém me convidou para apresentar um qualquer programa de entretenimento televisivo, ninguém me convidou para participar na animada tomatina de Buñol, ninguém me convidou para pisar com garbo a passeadeira do «Festival de Cinema de Veneza», ninguém me convidou para uma qualquer festa caseira da «Lux», da «Nova Gente» ou do «Expresso»... Uma verdadeira ingratidão, umas férias monótonas e desincentivadoras.

Em contrapartida, não me acusaram de ter destruído quaisquer papéis de contratos 'swap' nem me sujeitaram por ora a um exame de admissão à carreira docente, e isto é bom, muito bom, porque não suspeitam da minha malvez nem da minha total ignorância. Quanto à papelada, e mesmo que me tivessem imputado de tão desaprovado enleio, estaria ilibado, que o que é vivo sempre aparece, e ela não estava pelos vistos extinta, mas zelosamente aquietada num arquivo atulhado de muitos outros escritos, e já se sabe a carga de trabalhos que dá descobrir uma agulha num palheiro; quanto à minha agnosia, há que esperar para ver, que havendo propósito e fôlego ninguém estará a salvo desta tropa fandanga que nos avilta.

Se quase tudo desmereci, portanto, nesta finada estação de estio, não deixei de prolongar no limiar do outono o mesmo temperado e magno desamparo, nem de claudicar, sequer, com as apregoadas eleições.

[Há muitos, muitos anos, sim, um ato eleitoral era acontecimento para nos alvoroçar pelo menos dois meses antes e um mês depois, no mínimo, e tudo à séria, com panfletos, cartazes, faixas, comícios, música e muita assuada nos intervalos, mas isto era dantes, quando a gente ainda acreditava que a democracia se conquistava na rua e na alma do povo, com escadas e baldes de cola, com determinação e probidade. Nada como agora. Mesmo assim fui votar para as autárquicas (como sempre votei desde que tenho idade para isso, para as autárquicas, para as legislativas, para as presidenciais, e para as europeias também desde que entramos na Europa, ou ela em nós, porque voto sempre que para isso me convocam, e porque gosto de votar e de persistir...), e por isso expressei em domingo ameno a minha civilidade.]

Uma placidez que, dizia, e enquanto não chega o inverno, aninho na ventura desorçamentada de um prometedor São Martinho soalheiro que continuará anunciando, para mal dos nossos pecados, o vinho acre da esperança e o baque cavo dos ouriços que poucos se atreverão a abrir e a saber-lhes o sabor.

Receio, contudo, atenta a descrença que reina em quadras milagrosas, que venha a perder o refúgio que me sobrou das férias e me entregue descorçoado e por inteiro à hibernação nacional que se antevê por demorados meses. ①

«Este país nos mata lentamente» (\*)



© Fernando Pigeira

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

(\*)Título adaptado de um verso de um poema de Sophia de Mello Breyner Andresen.

# VISUALIZE YOUR IDEAS\*

\* visualize as suas ideias

**BigOne**  
Für kreative Köpfe  
16.300

INSIGHT | CONSULTORIA PARA A INOVAÇÃO | FORMAÇÃO | PALESTRAS | COACHING  
EVENTOS CORPORATIVOS | DINÂMICAS DE GRUPO E VISUAIS

213 869 043 - info@upsideup.pt - www.upsideup.pt

**UpsideUp**  
Learn. Work. Innovate.

Software para Produtividade Pessoal e Gestão de Projetos

**CS Odessa**

Produtos para um melhor desempenho pessoal e de equipas em reuniões, apresentações, e formações.

**neuland**

[www.upsideup.com.pt](http://www.upsideup.com.pt)



# Como podemos olhar para o talento em Portugal?

A Mercer, que comemora duas décadas em Portugal, acaba de produzir um estudo para o World Economic Forum denominado «Índice do Capital Humano». Sobre Portugal, que surge bem posicionado entre os 122 países do ‘ranking’, há dados interessantes. Simon O’Regan [SOR], presidente para a Região EuroPac, e Diogo Alarcão [DA], ‘country head’ para Portugal, revelam alguns em entrevista à «human», mostrando como se pode olhar no nosso país para a questão do talento.

**Texto:** António Manuel Venda **Fotos:** Mercer

## Qual o objetivo deste relatório?

**[SOR]** Como trabalhamos com os ‘chief executive officers (CEO) de todo o mundo, assim como com os responsáveis pelo capital humano nas empresas, achamos que cada vez mais a questão ‘top’ está relacionada com as pessoas, com o talento. Estes responsáveis estão preocupados com o envelhecimento da população, com o planeamento da força de trabalho; e depois há que assegurar que os negócios das suas empresas continuam a crescer, sobretudo nos mercados emergentes, na Ásia, em África, na América Latina. Querem ter a força de trabalho certa, com os melhores ‘skills’, para garantirem o crescimento com sucesso em todo o mundo. A este nível, o estudo que desenvolvemos é importante para os resultados das empresas com que trabalhamos, e também para o World Economic Forum, entidade com que colaboramos

para tentar definir vários objetivos, um a um, sempre com base em dados sobre o talento em todo o mundo.

### Qual a importância para o World Economic Forum de projetos como este?

**[SOR]** Temos vários projetos com o World Economic Forum, sobre envelhecimento da população ou mobilidade do talento, por exemplo. A mobilidade é importante num mundo com uma tendência crescente para a vertente dos negócios globais. Colaboramos com o World Economic Forum há quatro ou cinco anos nestes temas. E os seus responsáveis acreditam que o talento é umas das questões-chave para o crescimento mundial. Klaus Schwab, 'executive chairman' do World Economic Forum, diz que «o talentismo é o novo capitalismo». As empresas de sucesso, os países de sucesso, vão ser os que melhor desenvolverem o seu talento.

### Portugal tem um problema de talento, parece que está a perdê-lo e até houve políticos que incentivaram a emigração, ao mesmo tempo que há líderes preocupados nas empresas. Como pode ser olhada esta questão?

**[SOR]** Cada país está a tentar reduzir o desemprego, a criar o maior número possível de postos de trabalho: Portugal, Espanha, França, etc. Mas estar a perder o talento nem sempre é mau. Porque o talento, neste caso o português, está a deslocar-se pelo mundo: por países da Europa, mas também fora do continente como o Brasil, Angola, a China... Os portugueses levam para aí os 'skills', a competência

### » «Índice do Capital Humano»

O estudo da Mercer para o World Economic Forum, denominado «Índice do Capital Humano», coloca Portugal no trigésimo lugar do 'ranking' global que posicionou 122 países quanto ao grau de desenvolvimento do capital humano. Destaque para a classificação obtida nas categorias «Saúde e Bem-estar» e «Envolvente Externa», em que Portugal ocupa as posições 23 e 29, respetivamente. Este estudo tem como base um índice de 122 países, desenvolvido pelo World Economic Forum, que representa mais de 90% da população mundial. Para o 'ranking' foram analisados 51 indicadores em quatro categorias: «Educação», «Saúde e Bem-estar», «Força de Trabalho/ Emprego» e «Envolvente Externa».

Em «Educação» (posição 37), Portugal está em destaque, sendo o décimo primeiro país na qualidade das escolas de gestão e vigésimo sexto no acesso à Internet nas escolas. Em «Saúde e Bem-estar» (posição 23), Portugal é o oitavo no 'ranking' relativamente a mortalidade infantil, sendo o vigésimo quarto com a esperança média de vida mais alta. O nosso país apresenta também uma boa classificação na qualidade e na acessibilidade a serviços de saúde – posições 26 e 28, respetivamente. Quanto a «Força de Trabalho e Emprego» (posição 34), destaque para o quarto lugar a nível mundial na facilidade em encontrar profissionais competentes e para o lugar 38 na capacidade de inovação. Na última categoria, «Envolvente Externa» (posição 29), Portugal está em décimo segundo lugar na qualidade de transportes públicos.

Diogo Alarcão assinala que «os resultados alcançados por Portugal são muito bons» e comenta ainda: «Este estudo é uma importante ferramenta que permitirá ao Governo e aos parceiros sociais, nomeadamente as empresas, conhecerem e apostarem nos fatores em que nos classificamos melhor, bem como investirem naqueles em que estamos menos bem posicionados.» «O talento – o potencial económico das pessoas – é, hoje em dia, um dos fatores essenciais de crescimento da economia global», assinala ainda Diogo Alarcão, acrescentando: «Para as empresas que pretendem investir, consolidar ou aumentar a sua presença a nível internacional, o planeamento da força de trabalho é essencial para manter a sua vantagem competitiva e proteger o talento que detêm como uma mais-valia estratégica. Através do Índice do capital humano, as empresas podem tomar decisões específicas sobre os seus investimentos em cada país.»



I • CONGRESSO INTERNACIONAL  
III • REUNIÃO ANUAL

 **APPSO**  
associação portuguesa de psicologia da saúde ocupacional

**Lisboa • 5 e 6 • Dez • 2013**

local:  
**ISEC** Instituto Superior de Educação e Ciências

mais informações em: [www.appso.pt](http://www.appso.pt)



## › 20 anos em Portugal

A Mercer, empresa global em serviços de consultoria, 'outsourcing' e investimentos, celebrou a 10 de outubro o seu vigésimo aniversário em Portugal. Fê-lo com o «Cocktail Mercer Portugal 20 Anos», evento que teve lugar no espaço Montes Claros – Lisbon Secret Spot e contou com a presença de mais de duas centenas de pessoas, entre clientes, colaboradores e parceiros. O fim de tarde foi marcado pelo ambiente descontraído, no qual os convidados foram presenteados com a música de uma guitarra portuguesa ao som de 'chill out'.

Em Portugal desde 1993, a empresa tem vindo a apoiar os seus clientes (nacionais e multinacionais) na gestão diária das suas pessoas, no âmbito das políticas de capital humano, na gestão dos benefícios e nos seus investimentos associados a fundos de pensões. «Ao longo destes 20 anos, os nossos clientes têm reconhecido a Mercer como um parceiro para o seu negócio», referiu Diogo Alarcão durante o evento, explicando: «Escolhem-nos quando querem trabalhar com uma equipa dedicada, quando necessitam de um aconselhamento estratégico e da melhor gestão e da melhor execução dos seus programas de recursos humanos. Estamos muito orgulhosos do nosso percurso e vamos continuar a lutar para merecer o respeito e a confiança construídos ao longo do tempo.» A consultora tem 160 colaboradores em Portugal.

Um vídeo apresentado durante o 'cocktail' pode ser visto em <http://vimeo.com/76697710>.



de 'coaching', os negócios. Poderão voltar, ou uma multinacional portuguesa poderá ir por exemplo para a China e precisar do talento português que já lá está. Não é necessariamente mau.

### Mas há um discurso de que o facto de agora estarmos a perder esta capacidade toda pode ser um problema...

**[SOR]** Talvez. Mas veja, no nosso negócio, na Mercer, temos 160 pessoas em Lisboa e 100 delas trabalham para o resto da Mercer no mundo. E viemos para Lisboa porque temos pessoas com uma excelente formação, que trabalham arduamente, que são focadas, que pensam globalmente. E Lisboa é um excelente lugar para as empresas terem centros de serviços. Temos clientes em vários continentes que também usam Portugal como 'hub'. Em Portugal a força de trabalho não é cara, além de ser dedicada e produtiva.

**[DA]** Vejamos o 'ranking' do estudo e a posição de Portugal. É verdade que na capacidade para reter talento temos uma má performance. Mas se olharmos para a facilidade de encontrar perfis com determinados 'skills' estamos em quarto lugar. Isto é relevante. Significa que Portugal tem dificuldade de reter, pelo elevado desemprego, pela crise económica, mas continuamos a ter vantagens como a de sermos um país pequeno: é fácil encontrar a 'network' nas universidades, algo em que estamos bem colocados no 'ranking'. Somos uma comunidade que troca muita informação, é fácil para uma empresa como a Mercer, por exemplo, encontrar umas dezenas de pessoas para trabalharem em Lisboa. Ou seja, estamos a perder talento, mas há também vantagens no país, a pequena dimensão que per-

mite que seja fácil encontrar as pessoas certas para determinados trabalhos. Pensando sobre isto, creio que não nos devemos focar neste tópico específico da perda de talento... Uma das motivações do estudo que fizemos é que o World Economic Forum está a olhar para o capital humano de uma forma holística: não é só o emprego, o talento, a carreira ou a performance. As empresas e os governos devem começar a olhar o capital humano em quatro perspetivas: saúde e bem-estar (primeiro pilar); mercado de trabalho e legislação laboral (segundo); educação (terceiro); e a envolvente externa (quarto), por exemplo o funcionamento em rede e outros fatores facilitadores. Ora, isto é completamente novo. Ou seja, o que estamos a dizer é que o capital humano é muito mais do que aquilo que por norma pensamos, que não é comum falar de bem-estar quando estamos a medir a performance humana. O foco está na retenção de talento, mas Portugal e as empresas portuguesas devem ver tudo isto de uma forma mais holística.

### Como vos parece que Portugal pode gerir estas questões passando por uma grave crise?

**[SOR]** Portugal, como outros países, está numa situação difícil. Nenhum país consegue fazer tudo sozinho. Mas Portugal está bem colocado neste nosso estudo. O importante para o país é apostar naquilo em que pode garantir a competitividade e manter a qualidade do talento que está a desenvolver.

**[DA]** Devo acrescentar que este estudo é independente. A maior parte dos dados são da OCDE, do Banco Mundial, da Organização Mundial de Saúde. O que mostramos é que para países em crise – Espanha, Portugal, Itália e Grécia – a Espanha está no

'ranking' na posição 29, Portugal na posição 30, Itália na 37 e a Grécia na 55. Esta é a primeira mensagem para Portugal. Se olharmos para o sul da Europa, Portugal está bem colocado no 'ranking'. Nos factores chave estamos bem, e aí teremos de manter o nível. Naqueles em que não estamos tão bem, temos de melhorar. Em alguns factores, que são estruturais, como a percentagem de pessoas com mais de 25 anos que apenas concluíram o ensino básico, será necessário mais de uma década ou mesmo uma geração para termos uma melhoria significativa no 'ranking'. Outra coisa em que podemos fazer melhor é na força de trabalho e no emprego... Algumas alterações à legislação laboral e ao regime de segurança social podem ser impopulares, mas estão a ir no caminho do que as agências internacionais acham que Portugal deve seguir para se tornar um país com elevado potencial de capital humano daqui a 10 ou 20 anos. ©

### › Diogo Alarcão

Diogo Alarcão, licenciado em «Direito» pela Universidade de Lisboa e pós-graduado em «Administração Europeia» (College of Europe, Bruges – Bélgica), é 'country head' da Mercer Portugal. Começou a sua carreira na Comissão Europeia, tendo depois assumido funções na Embaixada Portuguesa em Bruxelas. Entre 1996 e 2003 foi diretor da Divisão Internacional de Investimento do ICEP, e a seguir, até 2006, foi 'chairman advisor' na Agência Portuguesa para o Investimento (API).



### › Simon O'Regan



Simon O'Regan é presidente da Mercer na Região EuroPac (Europa e Pacífico) desde setembro de 2012. Formou-se na segunda metade da década de 1970 na University of Cape Town em «Management and Actuarial Studies» e poucos anos depois conseguiu a «Actuarial Professional Qualification», do Institute of Actuaries. Começou a trabalhar em 1979 na Eagle Star, em Dublin, na Irlanda. Com várias dezenas de anos na Mercer, trabalhou em vários continentes, destacando-se a sua enorme experiência em áreas como 'retirement and investments', 'life and health insurance', 'talent management' e 'key skills'.



[www.eicformacao.pt](http://www.eicformacao.pt)  
[www.facebook.com/eicformacao](https://www.facebook.com/eicformacao)

Os cursos da eic Formação são desenvolvidos por profissionais com uma elevada experiência enquanto auditores e consultores



**Novos cursos**  
Saiba mais!



**Saúde e Segurança**  
no Trabalho

**Cursos reconhecidos pelo IRCA**  
ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001

Rua Amélia Rey Colaço, n.º 40, esct 14, 2790-017 Carnaxide | Tlf: 214259965 | Fax: 214259891 | E-mail: [eicformacao@eicformacao.pt](mailto:eicformacao@eicformacao.pt)



Sara Jesus  
Departamento de Marketing da Artsoft  
sara.jesus@artsoft.pt

## RH E NOVAS TECNOLOGIAS

# ➤ As alterações ao Código do Trabalho e a informatização de sistemas

Neste último ano assistimos a várias mudanças no Código de Trabalho. Ainda em 2012 vimos descer o pagamento das horas extra para metade, a redução de feriados e a alteração ao regime de banco de horas. Já em agosto de 2013, foram ainda aprovadas duas revisões ao documento (Lei 69/2013 e Lei 70/2013), ambas a vigorar desde outubro. Trata-se de alterações que implicam um novo ajuste ao valor da compensação por cessação do contrato, com a criação adicional de dois fundos – «Fundo de Compensação do Trabalho» (FCT) e «Fundo de Garantia de Compensação do Tra-

maior responsabilidade no controlo dos seus recursos humanos, com ajustes nos cálculos (por exemplo, compensações, horas extra, etc), controlo de assiduidades (por exemplo, banco de horas) ou reporte (por exemplo, comunicações e entregas ao FCT e ao FGCT por meios eletrónicos, com modificações nos mapas, etc).

Ou seja, cada alteração emancipa-nos para um mundo totalmente informatizado, com a maioria dos processos a serem fiscalizados por via eletrónica. Um controlo ao qual nem a área mais humana da gestão – a de recursos humanos – escapa. Na verdade,

**Um 'software' de gestão totalmente integrado traduz-se hoje não num privilégio mas numa necessidade, que possibilita reduções de custos significativas, seja pela restrição do erro humano, seja na prevenção de coimas ou no acesso imediato a informação de reporte.**

balho» (FGCT) – que visam assegurar aos trabalhadores o recebimento de uma parte da indemnização devida por cessação de contrato.

Ainda no que respeita aos fundos, a entidade empregadora vai agora ser obrigada a descontar 0,925% para o FCT ou ME – «Mecanismo Equivalente» e 0,075% para o FGCT, taxas a pagar mensalmente em conjunto com as restantes contribuições para a Segurança Social.

Em suma, tem sido um ano de alterações que, apesar de variadas, contam com um aspeto comum: impor à entidade patronal

estamos perante uma realidade à qual não podemos fugir, e perante a qual optar por um 'software' de gestão totalmente integrado, como o «Artsoft», traduz-se hoje não num privilégio mas numa necessidade, que possibilita reduções de custos significativas, seja pela restrição do erro humano, seja na prevenção de coimas ou no acesso imediato a informação de reporte. A gestão apoiada por sistemas de informação que lhe acrescentam valor é, por isso, uma mais-valia ao serviço das empresas, tornando-as flexíveis, sempre prontas para novas alterações legais e, sobretudo, mais competitivas. ©



# 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.

# ➤ Oportunidades para Portugal na economia global



**Texto:** Carlos Sezões

No «xadrez» da economia mundial existe uma regra essencial, alicerçada no senso comum: cada 'player', seja uma empresa, um profissional ou mesmo um estado soberano, efetua as suas jogadas em função da conjugação das suas forças com as oportunidades existentes. Nada mais consensual. E, cumprida a regra, o desfecho (sucesso ou insucesso) depende da estratégia utilizada e do modo como é executada. Ora, há quem pense que já se descobriu e já se escreveu tudo o que é possível sobre estratégia – desde o prudente Sun Tzu, na China imperial de há 2500 anos, passando pelo tortuoso Maquiavel renascentista e terminando no frio rigor alemão de von Clausewitz, no século XIX. E concluindo com a aplicação deste conceito, originalmente militar, à competitividade das economias e das empresas. Bastaria, pois, seguir os clássicos.

Felizmente, ainda vão surgindo no meio empresarial abordagens inovadoras que podem, no mínimo, inspirar líderes a inovar nas suas abordagens estratégicas. O conceito do «Blue Ocean» – proposto há meia dúzia de anos por Chan Kim e Renée Mauborgne, do INSEAD – não vem «reinventar a roda», sistematiza algumas evidências empíricas, mas enquadra-se na perfeição nessa categoria de exercícios inovadores que farão todo o senti-

do para gestores que tentam conceber e implementar uma estratégia.

A metáfora dos 'blue oceans', em contraste com os 'red seas' (os primeiros, pacíficos e inexplorados, os segundos, superlotados e palco de intensa luta), descreve o contexto dos atuais mercados concorrenciais. Os «mares vermelhos» simbolizam as indústrias existentes hoje – o espaço de mercado conhecido, com fronteiras definidas e em que as regras competitivas do jogo são conhecidas e por todos aceites. As empresas tentam superar a concorrência, lutando em guerras «sangrentas» por proporções de quota de mercado de um produto ou serviço. Em mercados maduros, esta estratégia materializa-se por margens cada vez mais reduzidas, com uma marcação cerrada à concorrência, procurando pequenas vantagens competitivas incrementais, em termos de políticas de produto, preços e comunicação. Já os ditos «oceanos azuis» pretendem simbolizar as indústrias/ posicionamentos ainda não explorados, mas em que existem necessidades a satisfazer. Aqui, temos espaços de mercado desconhecidos, ainda não disputados por quaisquer 'players', em que a procura ainda vai ser criada e potenciada, prevendo-se pois crescimentos mais rápidos – através do típico ciclo de inovação, com os pioneiros, os 'early adopters', e a posterior massificação. Nos ditos «oceanos azuis» a concorrência será ainda uma variável pouco relevante e as regras do jogo serão «escritas» pela empresa empreendedora nesta estratégia.

O corolário desta abordagem é evidente: enquanto as empresas competirem dentro dos descritos «mares vermelhos», a erosão, a estagnação ou o crescimento medíocre são os resultados mais prováveis.

Já a «navegação» em «oceanos azuis» pode materializar grandes saltos disruptivos, que criem ou reinventem novas indústrias, realizando com sucesso uma estratégia de 'market building' e tornando obsoleta a pseudo-concorrência.

Esta formulação foi construída pelos seus autores mediante o estudo de 150 movimentos estratégicos de grandes empresas mundiais, em 30 diferentes indústrias, nas últimas décadas.

**As empresas portuguesas, com recursos e vantagens competitivas para serem disruptivas em alguns sectores, podem e devem orientar-se mais para «oceanos azuis», em vez de continuarem a fazer mais do mesmo.**



'Case studies' não faltam, como por exemplo os da Nintendo, do Cirque du Soleil, da Apple e da Toyota. E não se ficando com uma mera apresentação genérica de uma ideia, fornece um conjunto de ferramentas analíticas, para melhor diagnosticar, implementar e controlar a implementação das estratégias 'blue ocean'. Ora, as empresas portuguesas, com recursos e vantagens competitivas para serem disruptivas em alguns sectores, podem e devem orientar-se mais para «oceanos azuis», em vez de continuarem a fazer mais do mesmo. Não devem ceder à tentação da pouca diferenciação, dos baixos preços, das pequenas margens e dos salários baixos. Não devem resignar-se aos esgotados mercados regional ou nacional. Mas o próprio país, com um todo, enquanto agente desta economia global e do conhecimento no século XXI, pode também assumir aqui uma formulação estratégica desta natureza, mobilizando todas as forças da sociedade portuguesa – empresas, universidades, fundações, administração pública e outros – para ser diferente e ousado. Com as nossas valências e os nossos condimentos – desde dimensões como a posição geográfica e o clima, passando pela nossa cultura de acolhimento, adaptabilidade, inovação e orientação para a mudança, pelos bons níveis de qualificações e competências existentes até à reconhecida qualidade de vida, às infraestruturas criadas ou ao encanto e à comodidade das nossas vilas e cidades médias – poder-se-á construir estratégias 'blue ocean' diferenciadoras e eficazes. Onde? Em sectores como o turismo, o imobiliário, a logística, as indústrias do conhecimento/ tecnológicas, o agroalimentar, as indústrias culturais e criativas, os cuidados de saúde, entre outras. Atraindo empreendedores, criativos e 'trend-setters'. Construindo marcas e consolidando credibilidade e reputação. Sabendo quais são os mercados em que vale a pena estar presente em força e agindo em conformidade nas estratégias de comunicação. E reforçando o capital humano português com o conhecimento e as competências para estes novos desafios. Difícil? Desafiador? Sim, e é por isso que vale a pena. Será, estou certo, uma questão de mobilização, empenho e ambição. ©

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

## Opinião: Ricardo Parreira<sup>(\*)</sup>

A economia global é a melhor e mais maravilhosa oportunidade para Portugal. O mercado português, por várias razões, desde a dívida pública altíssima ao envelhecimento da população, tende a ter taxas de crescimento reduzidas na próxima década. Uma das melhores oportunidades que se apresenta para as empresas portuguesas que têm bens ou serviços exportáveis é saberem aproveitar a globalização e iniciarem ou consolidarem a sua vertente de exportação ou internacionalização.



Apesar de periférico na Europa, com a modernização e a redução de custos das vias de comunicação, Portugal está numa ótima posição quantos aos mercados de África, da América Latina e do Norte e também da Europa. Estes são fatores que nos impulsionam para voltarmos a assumir o papel dos nossos antepassados descobridores, que foram pelo mundo à procura das suas oportunidades. Como? Com enfoque e preparação, é possível. Em vários sectores Portugal tem produtos do melhor que há.

Mas no mundo global a concorrência também sobe de nível. As vantagens competitivas têm que ser centradas na qualidade, na inovação, nos recursos humanos e na marca.

A diferenciação é o ponto-chave. Temos de ser bons a fazer o que fazemos, melhores do que os outros. E neste ponto o método e a preparação devem ser de excelência.

É preciso que os empresários identifiquem os seus ativos estratégicos e quais as competências centrais da empresa, que definam as capacidades e as aptidões necessárias, os recursos físicos, financeiros e humanos necessários e o método de comunicação mais eficaz para a promoção dos seus produtos ou serviços.

É necessário assumir o conceito da importância do 'marketing'. Devemos identificar e definir as ferramentas de comunicação e promoção ideais para os mercados externos. Nesta área, existem muitas e novas oportunidades para comunicar a baixo custo, oferecidas pela Internet.

E as ajudas? As ajudas não são muitas, mas há cada vez mais. Existem associações a fazerem um esforço para juntar parceiros em iniciativas de prospeção e divulgação, as agências governamentais e principalmente o AICEP estão, mais do que nunca, a empenhar-se nestes projetos, e há fundos europeus disponíveis para projetos de internacionalização.

Vamos? Em alguns casos falta vontade e coragem. Vai ser difícil, vamos ter algumas derrotas, mas a persistência e a vontade de ganhar e mostrar como Portugal está à altura deste desafio, que também orientou os nossos grandes Vasco da Gama, Pedro Alves Cabral e muitos outros, devem suplantar o pessimismo e garantir o sucesso. Esta é a melhor oportunidade de ao alcance das empresas portuguesas.

Quando? Já.

<sup>(\*)</sup>Chief executive officer' (CEO) da PHC Software



Jorge Ribeiro Mendonça  
Advogado da Caiado Guerreiro & Associados  
jmendonca@caiadoguerreiro.com

## RELAÇÕES LABORAIS

### › Cartão vermelho aos falsos recibos verdes

O combate aos chamados falsos recibos verdes tem sido uma batalha desde há muito travada, encontrando-se na boca dos sindicatos, na cabeça dos empregadores e nos objetivos do legislador, mas sobretudo no dia a dia de milhares de trabalhadores obrigados à incerteza como resultado da precariedade do seu vínculo laboral.

Esta precariedade tem do ponto de vista social fortes implicações, dificultando a criação de planos de carreira e de planos pessoais e resultando numa difícil articulação entre a vida profissional e a vida pessoal, impedindo em especial a estabilização de vínculos familiares.

Flexibilidade é uma palavra que procura abarcar uma miríade de soluções, não

um regime mais interventivo de fiscalização por parte da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT).

Focando-nos em especial neste segundo tópico, sempre que a ACT verifique a existência de indícios de uma situação de prestação de atividade aparentemente autónoma em condições análogas às de um contrato de trabalho – os chamados «falsos recibos verdes» –, notifica o empregador para regularizar a situação ou se pronunciar sobre a mesma. Na falta de regularização, a ACT poderá apresentar participação ao Ministério Público para instauração da novíssima «ação de reconhecimento da existência de contrato de trabalho».

Antes desta alteração, a ACT declarava

**A precariedade tem do ponto de vista social fortes implicações, dificultando a criação de planos de carreira e de planos pessoais e resultando numa difícil articulação entre a vida profissional e a vida pessoal.**

raras vezes contraditórias entre si, e cuja utilização tem servido mais propósitos de discurso político do que propriamente ajudado à criação de verdadeiras condições de melhor gestão de pessoas e de estímulo ao emprego. Poderá, contudo, entender-se por flexibilidade a diminuição dos constrangimentos à gestão da atividade económica que advenham de rigidez das regras laborais.

Num passado recente houve alterações às leis do trabalho, concretizadas em dois tópicos essenciais: (a) redução das compensações pela cessação do contrato de trabalho e concretização do fundo de compensação do trabalho; e (b) criação de mecanismos de combate à utilização indevida de recibos verdes, através da criação de

administrativamente situações de falsos recibos verdes como contrato de trabalho, considerando tal comportamento como uma contraordenação, aplicando a respetiva coima. A solução legal agora encontrada é, portanto, mais equilibrada do que a anterior, uma vez que sujeita a conversão das prestações de serviços em contratos de trabalho a uma apreciação independente e ponderada, que só os tribunais neste caso podem garantir.

Penso que o combate eficaz aos falsos recibos verdes passa, contudo, por um estímulo à contratação, o qual encontra acolhimento numa agilização de algumas formalidades. Aqui elejo como prioridades ponderar-se o alargamento do período experimental e a ampliação das situações em que é pos-

sível recorrer à contratação a termo, possivelmente exigindo a mera fundamentação para a contratação a termo sem necessidade de condicionar tal motivação ao respeito por um elenco legal restritivo como o atual. Tais alterações fariam muito mais pela celebração de novos contratos de trabalho do que a sofisticação da fiscalização ou a insistência nas soluções de proibição.

Com o reforço dos poderes de fiscalização e de reconhecimento de contratos de trabalho, o legislador mostrou um verdadeiro cartão vermelho aos falsos recibos verdes. Esta nova circunstância, com a qual as empresas terão de viver, implica uma atitude preventiva e de cuidados redobrados, de modo a analisar e controlar os riscos inerentes à contratação laboral. ©

O combate eficaz aos falsos recibos verdes passa por um estímulo à contratação, o qual encontra acolhimento numa agilização de algumas formalidades.



**Fazemos acontecer**

**blink**  
Consulting

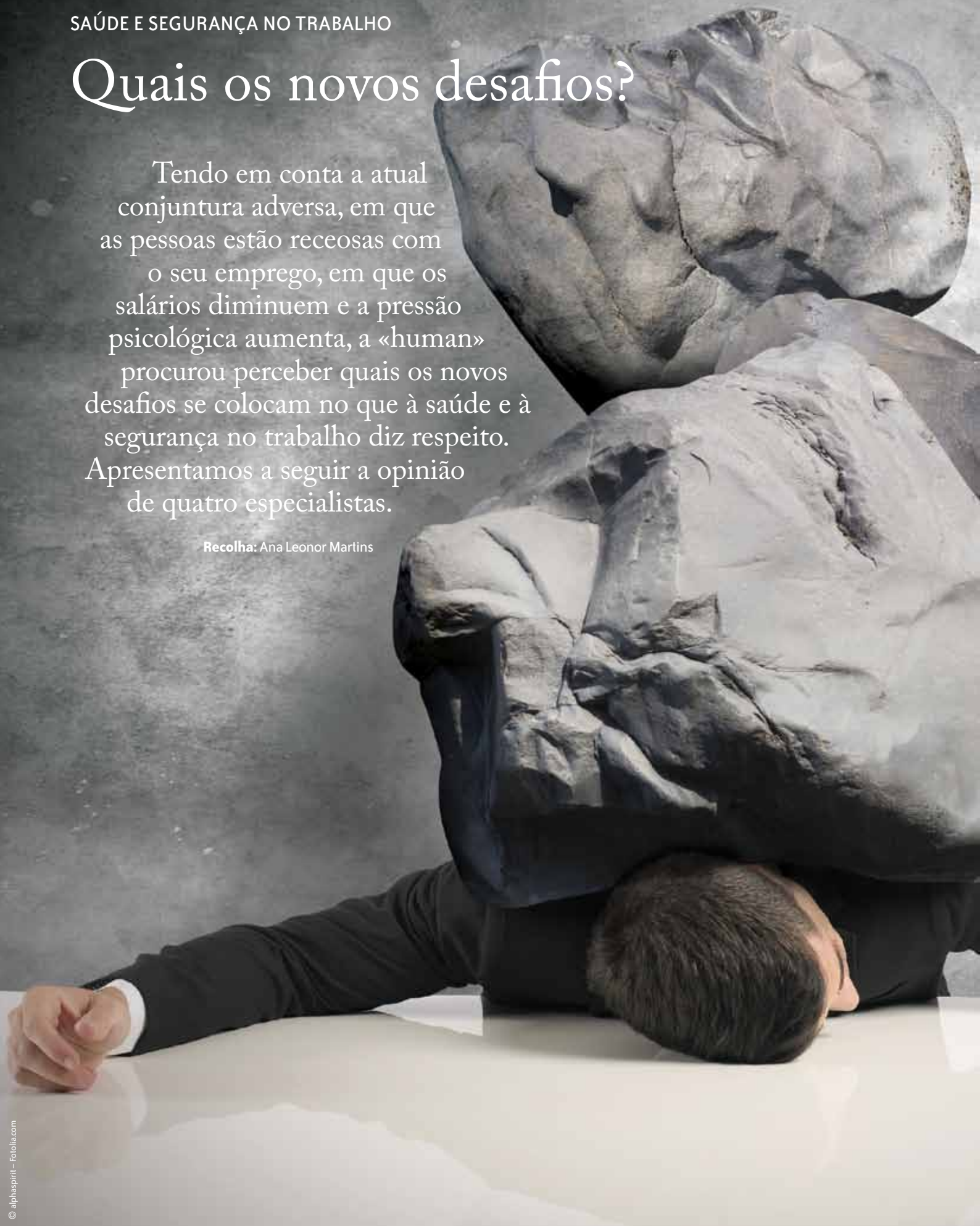
Pólo Tecnológico de Lisboa / Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 / 1600-546 Lisboa  
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 / [blink@blinkconsulting.eu](mailto:blink@blinkconsulting.eu)  
[www.blinkconsulting.eu](http://www.blinkconsulting.eu)

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

# Quais os novos desafios?

Tendo em conta a atual conjuntura adversa, em que as pessoas estão receosas com o seu emprego, em que os salários diminuem e a pressão psicológica aumenta, a «human» procurou perceber quais os novos desafios se colocam no que à saúde e à segurança no trabalho diz respeito. Apresentamos a seguir a opinião de quatro especialistas.

Recolha: Ana Leonor Martins



## › Os riscos laborais numa conjuntura adversa



Por João Vilarinho Santos

Os efeitos da atual conjuntura negativa – se é que se trata de uma conjuntura – nos riscos laborais parecem evidentes mas não dispensam o apoio de estudos de investigação estruturados com este objetivo. Neste mesmo momento está determinada a realização de um estudo no quadro do «Programa Nacional de Saúde Mental», sobre o impacto da crise na saúde mental dos portugueses. No estudo de 2008, as perturbações de ansiedade, frequentemente associadas ao trabalho, não se traduzem em incapacidades significativas. Contudo, 87,3% das pessoas deste grupo não estavam a ser acompanhadas, podendo levar a situações mais graves.

Estamos perante uma realidade laboral mais vulnerável a doenças e acidentes de trabalho, menos concentrada, motivada e feliz e menos produtiva e criativa com o aumento do absentismo. Isto afeta as empresas, as famílias, a competitividade nacional e a sustentabilidade do Estado Social, do qual participa a função preventiva de segurança e saúde no trabalho (SST). Isto pode criar um perigoso ciclo vicioso e a execução adequada desta função pode ajudar a quebrar esse ciclo, monitorizando e reduzindo ou eliminando os efeitos negativos.

As empresas que assumirem este cenário como uma ameaça à sua sustentabilidade e à sua continuidade não deixarão de investir em SST. Contudo, verifica-se uma tendência de degradação da função de SST na economia em geral, seja por redução dos recursos aplicados à função a um nível de efetividade quase nula, seja por opções em estruturas baseadas unicamente no custo, opções que condenam os objetivos.

João Vilarinho Santos é administrador delegado da Sagies

## › Crescem os riscos psicossociais



Por José Andrade Ferreira

Em muitas das nossas empresas as relações contratuais de trabalho em regime de prestação de serviços eternizam-se, o recurso a trabalho temporário por curtos períodos de tempo e/ ou cargas horárias ridículas e, mais recentemente, a moda do teletrabalho, permitem adivinhar um rápido crescimento dos chamados riscos psicossociais.

A isto associam-se ainda as perdas de salário e regalias dos trabalhadores e reduções substanciais no lucro das empresas, a pressão na realização de tarefas em tempos que favorecem o acidente, a pressão psicológica resultante do risco de perder o posto de trabalho e, sobretudo, o desencanto e a perda de esperança em melhores dias no futuro próximo.

Tudo isto trará inevitavelmente o aumento de instabilidade emocional dos trabalhadores, com maior conflitualidade nas relações pessoais e laborais e aparecimento de algumas patologias do foro psíquico. Exige-se portanto uma redobrada atenção das equipas saúde e segurança no trabalho para a problemática destes riscos e o envolvimento de profissionais de outras áreas, nomeadamente os ligados à saúde mental.

Não estamos infelizmente muito otimistas face ao futuro, quando sabemos que quase dois terços dos nossos trabalhadores continuam fora de qualquer programa de vigilância no trabalho e que a organização destes serviços é vista por muitos dos nossos empresários como a mera satisfação de um formalismo legal, organizando serviços minimalistas que na prática nada controlam. São ainda apenas algumas, poucas, as empresas que já perceberam o que podem ganhar com o controlo e a prevenção dos riscos psicossociais.

José Andrade Ferreira é médico do trabalho e coordenador regional Norte MT da Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos

## › A importância da segurança para o negócio na atualidade



Por Ricardo Lopes Ferro

No período em que vivemos fará a segurança no trabalho mais sentido? Claro que sim, senão vejamos: as organizações já diminuíram as suas estruturas ao mínimo para poderem continuar a oferecer os seus produtos/ serviços; na maioria das organizações deixou de haver qualquer redundância ou 'back-up' de funções e tão pouco de competências; e as organizações são hoje mais complexas e a respetiva aprendizagem não é possível em curtos períodos de tempo, o que dificulta a rápida substituição dos seus profissionais. Desta forma, deixaram de ter a possibilidade de, de um momento para o outro, substituir profissionais nas respetivas funções e assegurar níveis semelhantes de desempenho.

Assim, a identificação dos perigos, a avaliação dos riscos e as consequentes medidas de gestão e mitigação do risco, isto é, a existência de um sistema consistente de saúde e segurança, passa a ser «obrigatório». Só assim teremos a garantia de que os perigos foram identificados, os riscos avaliados e devidamente controlados, para que as equipas possam ser alocadas de acordo com as suas competências específicas para cada missão e não de acordo com as disponibilidades provocadas por eventuais ausências, por acidentes e/ ou questões de saúde.

Para muitas organizações, nomeadamente multinacionais, este tema deixou de ser um assunto sob responsabilidade de uma área técnica para ser assumido ao mais alto nível. Há uma análise de causas dos acidentes, partilha das consequentes medidas corretivas e forte cultura de responsabilização. O que estas organizações já perceberam é que se não se assegurar a segurança hoje poderá para elas não haver amanhã.

Ricardo Lopes Ferro é diretor do Bureau Veritas

› Custos de contexto ou investimento estratégico?



© João Andrés

Por Paula Amador

No cenário de contração económica que Portugal atravessa torna-se ainda mais premente a discussão sobre se os gastos anuais das empresas com os serviços de SST são inevitáveis custos de contexto ou, pelo contrário, investimento. Com algumas

associações empresariais ainda a defender que se trata de custos de contexto, o desafio que aqui lanço aos gestores nacionais é o de que façam um exercício básico de pura aritmética, com apenas duas colunas: de um dos lados coloquem o que gastaram no ano anterior em matérias de SST; do outro, o custo que acarretará a substituição de um trabalhador por acidente de trabalho ou, pior ainda, a instabilidade interna, os custos de imagem e mesmo as coimas a que poderão estar sujeitos no caso de um despedimento que corra menos bem, com o despedido a fazer uma visita a uma qualquer entidade inspetiva.

Do meu ponto de vista, não tenho qualquer dúvida; quando a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que anualmente são perdidos cerca de 143 milhões de dias de trabalho devido a acidentes laborais, os gastos em SST, nomeadamente em formação e criação de uma cultura de segurança adequada, constituem naturalmente um investimento estratégico.

Paula Amador é 'partner' da OOTB

**Rebels with causes!**

The world needs rebels  
Rebels with causes!

Todos os dias quebramos normas e monotonias  
para darmos o melhor de nós...o melhor da Heading RH!

**heading**  
improving companies  
enriching lives

Conheça-nos melhor e veja o nosso vídeo em [www.goheading.com](http://www.goheading.com) Lisboa - Porto - Luxemburgo - Maputo



© Fernando Pimenta

Rodolfo Miguel Begonha  
Diretor-adjunto da Gradiva Publicações  
rbegonha@gradiva.mail.pt

## FORMAÇÃO

# ► Por que não paramos quando entramos nas auto-estradas?

O título deste texto é uma interrogação para que possamos pensar sobre nós, portugueses. Não tenho dados suficientes acerca do comportamento de outros povos europeus, apesar de em viagens longas ter ficado com a ideia de que este fenómeno não parece ser tão grave.

É indesmentível que não gostamos de ceder passagem – contrariamente ao que ditam as regras de prioridade – quando entramos numa via rápida ou numa auto-estrada, e quando o fazemos corremos o provável risco de sermos insultados ou de recebermos buzina-delas por parte dos condutores que ficam para trás. Assim, assumimos, com dispêndio de alguma adrenalina, que mais vale acelerar do que deixar passar quem circula, excepto se for de todo impossível seguir em frente e entrar na via principal. Quando procedemos desta forma, além da violação das regras de trânsito ampliamos a possibilidade de ter um acidente; mas não parece que isso nos importe muito, porque se trata de um tipo de conduta diário.

Sem entrar em explanações ligadas ao carácter moral do ser humano, não me parece plausível uma explicação meramente biológica ou genética para este comportamento, consequentemente as causas serão porventura psico-socio-culturais. Uma causa genética seria algo semelhante ao inapelável impulso da perdiz para sair do abrigo e levantar voo por se sentir ameaçada; um instinto irreprimível em benefício dos caçadores, que comparativamente não faz sentido neste caso.

Sentir-nos-emos inferiorizados por não entramos rapidamente na auto-estrada? O nosso ego exige que avancemos? Cega e egocentricamente, pensamos apenas em nós, no nosso umbigo, no nosso próprio tempo, indiferentes aos outros, à comunidade, à conduta que aí seria adequada?

Receamos a pressão social dos outros condutores e assim não esperamos? Sentimo-nos «totós» se soubermos esperar? Acharmos que tal seria uma desvantagem competitiva face ao

normal desvario geral?

Não temos paciência para esperar nem para suportar a pressão dos outros e assim esta progressão tornou-se uma espécie de norma informal?

Não temos educação cívica (nem outra formação adequada) para compreender qual deveria ser a atitude de condução correcta?

Sabemos que a fiscalização é fraca em Portugal e que impera a impunidade quando fazemos tábua rasa destas regras de trânsito e assim poderemos sempre continuar a transgredir?

As tecnologias de informação e da comunicação, que se instalaram como companhia inseparável no dia-a-dia, inflacionaram o nosso grau de impaciência?

Transportamos frustrações de outros campos da vida para a condução e desse modo descarregamos 'stocks' de impertinência e energia? Várias são as hipóteses de resposta; porém, pensando um pouco neste tema simples – o qual estará tão assumido que já nem é motivo para auto-reflexão –, interrogo-me ainda se não estará ligado a outros aspectos que integram o nosso «caldo cultural» também transportados para o ambiente empresarial?

Este tipo de comportamento individual e colectivo na condução automóvel terá muitas conotações simbólicas com outras áreas da vivência humana. A máquina (automóvel), por si só, contribui para facilitar a deslocação, encurtar percursos, mas a sua utilização estará relacionada com sentimentos de afirmação pessoal e social.

À semelhança da vida pessoal e profissional, em que arriscar já será mais uma rotina diária do que um desafio, o risco que se revela na condução é psicologicamente considerado uma demonstração da situação em que o sujeito se encontra nas restantes áreas da sua vida e do modo como lida com as próprias falhas, os défices, as perdas, as relações, em suma, com os seus conflitos.

E na gestão empresarial, também vale mais acelerar? Como reagiríamos se o sistema edu-

O risco que se revela na condução é psicologicamente considerado uma demonstração da situação em que o sujeito se encontra nas restantes áreas da sua vida e do modo como lida com as próprias falhas.



cativo português fosse tradicionalmente bom, se a formação fosse adequada e se os sistemas de fiscalização e de justiça funcionassem melhor?

Mesmo em tempo de crise, a coberto das máquinas administrativas ou da estrutura de decisão definida, multiplicam-se os exemplos em que temos uma vontade irreprimível de avançar e somente depois – às vezes – procuramos avaliar as consequências dos nossos actos na empresa: matéria que alimentaria muitas páginas, bastando lembrar a não avaliação de gastos e bens encomendados, a indevida ponderação sobre a retenção, o despedimento ou a reafecção interna de pessoas, a crítica fácil sem capacidade de dar

«toques» positivos de reconhecimento, a formação desregrada, a facilidade de acusar e condenar antes do conhecimento dos factos, a imposição unilateral de ideias sem apreciar alternativas válidas, a instalação impune de assédio moral, a tomada de decisões ou a respectiva alteração antes de dialogar com os responsáveis envolvidos semeando desmotivação e descrédito, etc.

Através de breves exemplos, espero que possamos reflectir se somos ou não capazes de fazer o compasso de espera aconselhado pelo bom senso, no momento adequado, antes de assumirmos riscos irreflectidos e avançarmos para acidentes evitáveis. Na estrada, nas empresas, na vida. ®

**E na gestão empresarial, também vale mais acelerar? Como reagiríamos se o sistema educativo português fosse tradicionalmente bom, se a formação fosse adequada e se os sistemas de fiscalização e de justiça funcionassem melhor?**

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



**Rh**  
*mais*

**SEMPRE  
A GERAR  
CONFIANÇA**

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

**MELHORES**  
2013  
**EMPRESAS**  
PARA TRABALHAR  
**Exame**

gestão de contact centers  
recrutamento e seleção  
formação  
e-learning  
outsourcing  
consultoria e estudos  
qualidade  
cliente mistério  
handling

LISBOA • PORTO • GAIA • MAIA • TROFA • BARREIRO

apcer Net DGERT

## CONTACT CENTERS

# Tendências na relação com o cliente

Realiza-se este mês, dias 13 e 14, em Lisboa, o «Global Contact Center», congresso anual da relação com o cliente promovido pela IFE – International Faculty for Executives.

O evento já vai na décima quinta edição e mobiliza inevitavelmente os profissionais do sector. Pelo seu impacto na área de recursos humanos, a «human» decidiu ouvir alguns responsáveis de importantes ‘players’ da área.

**Recolha:** Mário Sul de Andrade



› **Sandra Santos e Silva:** «Contamos com todas as pessoas.»

«Como ‘outsourcers’, procuramos incessantemente ir ao encontro do que o cliente privilegia, responder às suas necessidades e, sobretudo, surpreendê-lo, acrescentando valor ao seu negócio. Sendo a Egor uma referência no mercado de recrutamento e seleção, somos particularmente exigentes em termos do rigor e qualidade ao selecionarmos quem nos representa no cliente. Afinal, como costumamos dizer, recrutamos as ‘nossas pessoas’, dependemos delas para continuarmos a crescer e a cumprir os objetivos definidos. Por outro lado, também lhes lembramos que o empenho, a dedicação, o sentido do dever e a qualidade do que fazem são aspetos essenciais na satisfação do cliente onde nos representam. Este é o contrato psicológico que procuramos estabelecer com quem trabalha connosco./ Para além de processos de recrutamento exigentes e que envolvem metodologias desenhadas e validadas para a avaliação das competências intelectuais e pessoais – preditivas da adequação dos candidatos ao perfil que pretendemos, preocupamo-nos em conjugá-las com as expectativas, as motivações e a disponibilidade dos nossos candidatos. Garantir o seu bem-estar e a identificação com o projeto a que estarão afetos constitui um ponto não menos importante no processo seletivo. Temos frequentemente ofertas a tempo inteiro e a tempo parcial, num intervalo horário das zero às 24 horas. Por esta razão, é possível garantir a empregabilidade a um leque alargado de pessoas, com disponibilidades, propósitos pessoais e interesses diferentes. Precisamos de todas. Contamos com todas elas. Investimos nelas.»

› **Rui de Brito Henriques:** «Uma aposta ganha para gerar emprego.»

«Por que é que o sector dos ‘contact centers’ é dos maiores criadores de emprego? A resposta é de uma simplicidade confrangedora: porque cada vez mais empresas e organizações compreendem que a sua afirmação no mercado se consegue através de competências relacionais diferenciadoras com



► Sandra Santos e Silva, responsável de recrutamento e seleção da Egor Outsourcing



► Rui de Brito Henriques, administrador delegado da RHmais



► Rogério Ferreira, diretor de 'contact center solutions' da Adecco Portugal

os seus clientes. Exatamente. Num tempo em que os principais 'players' dos sectores económicos mais concorrenciais competem 'rua a rua', 'casa a casa', por aumentar ou conservar quotas de mercado, com tarifários progressivamente mais 'agressivos' e estandardizados, é através do serviço, da sua eficiência, da qualidade e da coerência com a marca que se pretende atingir os almejados objetivos comerciais. E é 'aqui' que entram os centros de relacionamento com o cliente, os 'contact centers', ou outro nome que se pretenda utilizar: porque é a forma mais rápida, mais homogénea, mais 'cost efficiency' – pelo fator de escala envolvido – de

assegurar os níveis de serviço, isto é, a rapidez da resposta e da resolução do problema do cliente, e de qualidade, pela possibilidade de padronizar a formação, de controlar o desempenho e de gerir o processo de melhoria contínua das equipas de atendimento./ As empresas presentes no mercado nacional, quer sejam fornecedoras de soluções 'chave na mão' (instalações – plataformas – recursos humanos), quer de serviços de gestão operacional (operações – gestão de recursos humanos), quer 'apenas' de recrutamento e seleção, apresentam já um nível de experiência e conhecimento dos potenciais candidatos muito elevado, que lhes permite gerir operações de empregabilidade em elevada escala, em curtos períodos de tempo e em várias localizações no país, para responder aos desafios dos seus clientes. Os próprios processos de formação inicial, regra geral exigentes tendo em vista a necessária qualidade do desempenho dos colaboradores recrutados, encontram-se já bastante estabilizados, respondendo, em bom nível à excelência requerida para o bom funcionamento dos centros./ Exemplificando o atrás exposto em matéria de criação de emprego, a RHmais, apenas referente ao corrente mês [outubro], está a passar por um processo de crescimento de cerca de 12,5%. Como se vê, apostar nos 'contact centers', quer a nível interno, quer na deslocalização para Portugal, é ou não é uma aposta ganha para gerar empregos, em especial em períodos de crise?»

► Rogério Ferreira: «Os 'call centers' são um contraciclo nesta economia de recessão.»

«Os 'call centers' foram outrora vistos como locais para estudantes, onde o trabalho era precário e pouco qualificado, onde qualquer um podia 'ir atender umas chamadas'. Poucos eram os colaboradores que diziam orgulhosamente no seu grupo de amigos «eu trabalho num 'call center'». Contudo, ao longo dos últimos anos, começaram a conquistar o seu espaço no mercado de trabalho, posicionando-se como empresas de futuro, com tecnologia de ponta e necessidades cada vez maiores de colaboradores especializados. E hoje em dia conquistaram o seu espaço no mercado; qualquer um de nós que pretenda uma informação sobre o seu telemóvel, alterar os seus seguros, efetuar uma operação bancária ou requerer aconselhamento médico pode fazê-lo através de um 'call center'. Esta alteração de paradigma originou que a diferenciação não se centre apenas nos produtos em si mas no serviço prestado no pós-venda, na fidelização dos clientes e, acima de tudo, em gerar experiências positivas que levem a que seja o próprio cliente a publicitar os seus produtos e a permanecer fiel à marca./ Dessa forma, os 'call centers' têm conseguido ser um contraciclo nesta nossa economia de recessão e de eliminação de postos de trabalho – a neces-

sidade crescente de oferta de mais soluções leva à contínua criação de postos de trabalho, que vão do simples estudante até ao enfermeiro experiente, passando por gestores, psicólogos, advogados, engenheiros ou professores, proporcionando-lhes oportunidades de colocarem em prática os seus conhecimentos e de progredirem numa carreira cada vez mais aliciante, permitindo dessa forma ajudar a combater o desemprego crescente nesta altura tão complicada para o país./ Na Adecco Contact Center, só este ano entre o nosso espaço próprio e em espaços geridos por nós em casa de clientes já colocámos mais de 750 colaboradores, em posições de gestão, supervisão, formação, ‘controlling’ ou de assistência de atendimento, sendo uma das áreas de negócio com maior crescimento na empresa.»

› **Paulo Vaza: «As estruturas são complexas, prestam serviços variados e exigem competências específicas.»**

«Na conjuntura atual, a atividade de ‘contact center’ está em contraciclo com outros sectores. Os ‘contact centers’ são o sector de maior crescimento em Portugal, com mais de 400 empresas a operar. Esta é a prova de que o emprego e a economia portuguesa podem tirar partido deste sector./ O conceito de ‘call center’ puro já não se aplica. Trata-se de estruturas de comunicação complexas, que prestam serviços variados e que exigem competências muito específicas. Senão veja-se: atendimento técnico ao cliente (um dos que tem maior peso), os serviços de ‘homebanking’ são prestados com apoio telefónico, o desenvolvimento económico global aumentou o número de idiomas presentes em atendimentos telefónicos, a descentralização da gestão das empresas permite que o atendimento seja feito em local separado dos escritórios, promovendo o emprego fora dos grandes centros urbanos./ Para além disto, os ‘contact’ e ‘call centers’ recorrem a muitos serviços empresariais locais. A Voxmedia, empresa de ‘marketing’ auditivo, tem parte dos serviços alocados a ‘contact’ e ‘call centers’. A profissionalização dos sistemas e das estruturas obriga à gestão inequívoca dos contactos, ao atendimento automático para aumentar as taxas de manutenção das chamadas em linha, as guias vocais e os ‘scripts’ (textos) que organizam o discurso dos profissionais e o fluxo de informação entre áreas./ A expectativa do cliente final quando liga ou recebe uma chamada telefónica ou um ‘e-mail’ de seguimento é de que seja eficiente.»

› **João Cardoso: «Em Portugal já criámos 4.000 empregos.»**

«O posicionamento da Teleperformance em Portugal – uma equipa de profissionais dedicada a criar experiências memoráveis em língua nativa ao cliente final, tem-nos permitido crescer no merca-



› Paulo Vaza, administrador da Voxmedia – Comunicação e Marketing



› João Cardoso, ‘managing director’ da Teleperformance Portugal



› Javier Velasco-Guardado, diretor geral da Genesys Lab Iberia

do. Temos hoje um posicionamento único também no mercado europeu – a nossa cultura de equipa excepcional, a criar uma experiência memorável em língua nativa ao cliente final, num ambiente multilíngua. Estes dois posicionamentos extremamente fortes, nos mercados nacional e internacional, a performance da nossa equipa, motivada por uma grande ambição e pautada por uma humildade que nos mantém permanentemente atentos aos nossos clientes, ao mercado e aos nossos concorrentes, têm-nos permitido continuar a captar novos parceiros enquanto fazemos crescer os nossos projetos./ Inaugurámos no passado dia 25 de setembro o nos-

so mais recente centro multilíngua de ‘customer experience management’ (CEM) – Expo-Atlântico, com uma capacidade total para cerca de 1.400 novos postos de trabalho, e estamos em processo de contratação para a nova estrutura até ao final do ano./ Desde a sua entrada em Portugal, a Teleperformance já criou 4.000 empregos. Dos cerca de 3.600 colaboradores, mais de 1.200 estão integrados em projetos de prestação de serviços para cerca de 50 países, em 25 línguas diferentes. Somos considerados há quatro anos consecutivos, pelo Great Place to Work Institute, como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal.»

► **Javier Velasco-Guardado: «Nos contact centers haverá em 2022 um milhão e meio de pessoas na Europa.»**

«Vivemos uma situação económica em que as palavras ‘crise’ e ‘cortes’ fazem parte do vocabulário habitual. Por isso, pertencer a um sector como o dos ‘contact centers’, que cresce a 4,7% ao ano na

Europa, é uma boa notícia que importa destacar. Este crescimento traduziu-se no ano passado em 97.000 novos postos de trabalho europeus neste sector. No caso de Espanha e Portugal, o crescimento estimado da área de ‘contact centers’ é de 11% para os dois próximos anos, contando na atualidade com mais de 200.000 empregados diretos e indiretos./ Segundo o estudo de 2012 da Plataforma Europeia de Contact Centers, tudo aponta para que esta tendência positiva venha a manter-se durante os próximos 10 anos, até alcançar um milhão e meio de trabalhadores na Europa em 2022. Entretanto, as redes sociais e os telefones inteligentes propiciaram que a estratégia das empresas em relação à atenção ao cliente variasse, para melhorar ‘a experiência de utilizador’, a sua fidelização e as vendas./ Entre Espanha e Portugal, mais de 120 grandes empresas confiam na Genesys para garantir que a sua atenção ao cliente é da máxima qualidade. Uma meta alcançável graças à alta qualificação dos seus profissionais.» ©

**MINDCOACH**  
WWW.MINDCOACH.PT

**SESSÃO DE FEEDBACK MBTI®**  
**CONHECE A SUA PERSONALIDADE?**  
Myers-Briggs Type Indicator

**MÁRCIA CARVALHEIRO**  
PRACTITIONER EM MBTI® PELA OPP

**LISBOA**  
SÁBADO 23 NOVEMBRO  
DAS 09H00 ÀS 18H00  
HOTEL RIVIERA - CARCAVELOS

TEL: +351 21 158 22 04  
EMAIL: INFO@MINDCOACH.PT



Pedro Carranço, Diretor da Área de Employee Benefits da Generali – Companhia de Seguros pcarranco@general.pt

## BENEFÍCIOS EXTRA-SALARIAIS

### › Os seguros como benefício acrescido no actual contexto económico

A actual conjuntura económica e social reflecte-se, todos o sabemos e constatamos diariamente, das mais variadas formas, atingindo múltiplos quadrantes da vida das empresas e das pessoas.

Na perspectiva da empresa, enquanto gestora de recursos humanos, o actual contexto representa um enorme desafio – confronta-se com a necessidade de contenção de custos. Por outro lado, os colaboradores necessitam, mais do que nunca, da empresa. O seu salário líquido foi reduzido, o acesso a cuidados de saúde foi limitado e onerado, a futura reforma da Segurança Social, caso venha a existir, mais

baixar o custo final do produto contratado. A lógica, no fundo, é a inversa àquela com que os colaboradores se confrontam: a empresa pode, desta forma racional, contratar benefícios melhor direccionados (e, como tal, mais eficazes) por um custo inferior. Trata-se de analisar em profundidade todas as opções disponíveis e de procurar estabelecer o melhor equilíbrio possível entre as mesmas, aquilo de que os colaboradores necessitam e o custo que tal representa para a empresa. Em todos os casos, haverá sempre um ponto de intersecção entre estas três variáveis, que constitui o fato tão à medida quanto possível, em ter-

**Na perspectiva da empresa, enquanto gestora de recursos humanos, o actual contexto representa um enorme desafio – confronta-se com a necessidade de contenção de custos. Por outro lado, os colaboradores necessitam, mais do que nunca, da empresa.**

se assemelhará a um subsídio de refeição, etc. E para fazer face a esta seca nas fontes públicas de onde antes brotavam benefícios, o colaborador conta agora com um rendimento inferior. Trata-se, em suma, de ter que regar uma horta maior com menos água.

É aqui que a empresa pode actuar, facultando mais «água» ao colaborador e fazendo-o de forma muito criteriosa e racional. Entre os seguros que se prestam a este propósito estão os de saúde e de vida (risco e reforma), que são no fundo aqueles que vão de encontro às insuficiências que atrás enumerei ao nível da saúde e da reforma. A sua contratação deve ser equacionada pesando em vários factores, como por exemplo quantos colaboradores valorizam cada um destes benefícios, quais as vantagens fiscais inerentes a cada um deles e qual a parametrização a seguir para maximizar a componente fiscal, fazendo assim

mos de custo e benefício. Mas encontrar esse ponto apenas é possível mediante o estudo que referi e, necessariamente, recorrendo a entidades especializadas como os mediadores, os consultores e os próprios seguradores.

Trata-se, numa palavra, de eficácia. É o que a actual conjuntura requer, no fundo. Fazer mais com menos. Se antes isso não era necessário, ou não era percebido como tal, agora é uma questão de sobrevivência. E é possível. E desejável, porque é uma forma muito importante e efectiva de combater à crise e aos seus efeitos, com impacto directo significativo na vida dos colaboradores e das suas famílias. ®

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



# Certificações Internacionais

Professional Coach (200h)

Coaching Trainer (200h + 151h)

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



## Coaching Fundamentals (nível I) (70h)

mais de 140 edições realizadas em Portugal desde 2007

(próximos cursos em 2013 – [datas de início](#))

**Portal do Ser** - Lisboa, 9 nov./13 - Porto, 12 nov./13

**AEP** - Porto, 19 nov./13

**Consultua** - Vila Real, 23 nov./13

**TGA** - Coimbra, 16 nov./13

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Leiria  
Vila Real  
Coimbra  
Braga  
Lisboa  
Porto

EM SÍNTESE

**A PTC e o regresso às aulas**

Os objetivos são compreender o papel das emoções em contexto escolar, desenvolver uma reflexão pessoal para melhor gerir as emoções na relação professor-aluno, conhecer melhor os outros e desenvolver a flexibilidade comportamental e interagir na sala de aula e motivar a aprendizagem. Trata-se de uma iniciativa da PTC – Paula Tomás Consultores, que tem vindo a ser desenvolvida sob a forma de ações formativas ligadas ao tema «inteligência emocional em contexto escolar», em diversos agrupamentos escolares.

**1 > Um novo business manager**

A Randstad Professionals tem um novo ‘business manager’. António Costa (na foto) detém mais de sete anos de experiência no mercado de recrutamento e seleção, tendo em 2006 integrado a Hays e estado nos últimos quatro anos na Michael Page. Foi responsável pelo recrutamento de centenas de talentos para empresas nacionais e internacionais, encarando este novo desafio como «a possibilidade de marcar a diferença na vida dos profissionais e das empresas».

**2 > Formação da Actual Training**

Já está disponível o novo calendário formativo semestral da Actual Training, com toda a oferta de cursos da empresa liderada por Nuno Velho. De assinalar que a Actual Training vai oferecer a todos os seus clientes que tenham frequentado ou pretendam vir a frequentar formação Microsoft 10% de desconto na aquisição de exames de certificação. Esta campanha é válida até 31 de dezembro do corrente ano e abrange todas as formações Microsoft efetuadas em 2013.

**3 > Distinção para o «In’CHNews»**

O «In’CHNews», jornal interno diário do Grupo CH, venceu o «Digital Communication Awards’13», na categoria «Online Newsletter». Selecionado para a ‘short list’ a par da Quarterly e da DHL Supply Chain Matters, o Grupo CH apresentou-se em Berlim, na Alemanha, onde foi anunciado o vencedor na gala de entrega de prémios. O «In’CHNews» é uma prática de comunicação do Grupo CH que já conta com quatro prémios nacionais, uma menção honrosa e uma distinção internacional. Trata-se de um jornal com carácter diário e que espelha todo o universo da organização, quer a nível estratégico, de projetos e de clientes, quer numa vertente mais próxima de ‘fait divers’, com a partilha de nascimentos, aniversários e atividades lúdicas.



1



2



3



4



5

**4 > Nova diretora RH na Kelly**

Vanda Brito (na foto) é a nova diretora de recursos humanos da Kelly Services em Portugal. Formada em «Psicologia do Trabalho e das Organizações», iniciou a sua carreira em 2007 no Departamento de Recursos Humanos do Banco Espírito Santo (BES). Desde então fez todo o seu percurso profissional na área de consultoria, nomeadamente no recrutamento especializado e no ‘outsourcing’. Entrou na empresa em outubro de 2009 como ‘consultant’ da Kelly Search & Selection.

**5 > Gestão da formação na B-Training**

A B-Training, especialista em formação de índole pedagógica e comportamental, alargou o seu leque de oferta de cursos na área de gestão da formação. De forma a responder às necessidades do mercado ao nível da obrigatoriedade dos gestores e dos coordenadores de formação serem formados na área, a empresa disponibiliza o curso «Gestão da Formação», com uma duração de 60 horas, nas modalidades presencial e ‘e-learning’. Mais recentemente, lançou o ‘master’ «Gestão da Formação», o qual conta com 150 horas e é desenvolvido na modalidade de ‘e-learning’.

**Randstad com formação para clientes**

A multinacional de recursos humanos Randstad preparou quatro sessões de formação gratuitas para clientes, em Lisboa e no Porto, relativas aos novos diplomas legais que incidem sobre o Fundo de Compensação do Trabalho (FCT) e o Fundo de Garantia de Compensação no Trabalho (FGCT). Foram ministradas por um especialista em direito do trabalho, Mendes Martins, que se fez acompanhar da sua equipa.

**Stanton Chase alarga oferta**

A Stanton Chase Portugal, que tem vindo a atuar em ‘executive search’ e ‘talent management’, acaba de alargar a sua oferta de serviços com a área Board Advisory & Consulting. O objetivo é o apoio a gestores de topo na otimização dos órgãos de decisão e controlo, assim como nos processos de ‘governance’ – desde a definição do modelo à integração de novos elementos, à sua transição, à preparação da sucessão ou ao desenvolvimento de competências executivas.

**6 > Coaching Desportivo chega ao Brasil**

A Coaching Desportivo, marca da empresa portuguesa



BizPoint, e o Instituto de Neurolinguística Aplicada, do Brasil, celebraram uma parceria tendo em vista a transferência e a expansão para o Brasil dos conhecimentos e das experiências nos domínios do ‘coaching’ desportivo e do treino mental. A primeira iniciativa que virá materializar esta relação será a realização do Nível I do «Curso de Coaching Desportivo e Treino Mental», nos dias 15, 16 e 17 de novembro, na cidade do Rio de Janeiro (Brasil). O curso será conduzido pelo ‘trainer’ e ‘coach’ desportivo Sérgio Guerreiro (na foto).

### 7 > Patrocínio Rumos

A Rumos foi patrocinador oficial do evento «Cisco Connect Portugal 2013», que se realizou em meados outubro no Centro de Congressos do Estoril. Considerado o mais importante evento da Cisco Portugal, a edição deste ano abordou a temática «Tomorrow starts here». A Rumos esteve presente com um ‘stand’ e realizou vários ‘workshops’ ligados às tecnologias Cisco, assim como um passatempo para todos os visitantes.

### 8 > A liderança de Mourinho

O ‘workshop’ «Liderança Especial – o exemplo de sucesso de Mourinho», de Vítor Poeiras, vai ter mais uma edição, desta feita promovida pela Alta Lógica, em Lisboa. Será a nove de novembro, tendo como objetivo geral mobilizar as competências emocionais para uma liderança eficaz de pessoas e das equipas de trabalho, tendo por base o estilo de José Mourinho (na foto). Nos últimos três anos Vítor Poeiras tem desenvolvido em Portugal este produto de formação da sua autoria, ligado ao exemplo do conhecido treinador de futebol.

### Comunicação interna e gestão RH

A 19 de novembro, realiza-se em Lisboa a quarta edição de um seminário técnico sobre comunicação interna e gestão de recursos humanos, organizado pela Soluções Qualidade. Vai ser entre as 9H30 e as 17H30, nas instalações da INETESE – Associação para o Ensino e a Formação e terá como formador António Luís Lopes, coordenador da Unidade de Comunicação RH da Direção de Pessoal da Caixa Geral de Depósitos.

### 9 > Coaching para direção comercial

Chama-se «Programa de Coaching de Direção Comercial» e é o mais novo produto da consultora Ideias & Desafios, direcionado a cargos de chefia e liderança comercial. O programa é coordenado por José de Al-



6



7



8



9



10



11

meida (na foto), ‘partner’ da consultora, e resulta da experiência de mais de uma década a ajudar empresas a melhorar os seus níveis de sucesso comercial. São seis sessões com início a oito de novembro.

### 10 > Novidades da EEC

A equipa da Escola Europeia de Coaching (EEC) tem a decorrer a edição 23 do «Programa de Certificação em Coaching Executivo». A instituição vai ainda apresentar diversas novidades, destacando num documento informativo que «o trabalho nos bastidores tem sido incessante para trazer uma nova forma de nos relacionarmos com a comunidade de ‘coaches’, ex-alunos da EEC, com os clientes e com o público em geral».

### 11 > Soluções móveis em Android

Uma dezena de anos depois do lançamento das suas primeiras soluções móveis, a Artsoft surge agora a lançar a sua primeira solução para Android. A ‘software house’ tem vindo no último ano a fazer uma aposta no desenvolvimento de novos produtos, chegando agora o momento de lançar no mercado a primeira solução «Artsoft Pre-Sales» em Android. Trata-se de uma aplicação que tem como objetivo auxiliar as equipas comerciais no seu dia a dia, mantendo ligação com o ERP Artsoft para disponibilizar em qualquer lugar toda a informação necessária para a atividade comercial.

### Meta4 em destaque

Pelo segundo ano consecutivo, a Meta4, fornecedora global de soluções para a gestão e o desenvolvimento de capital humano e intelectual (HICM), integra o ‘ranking’ das melhores 500 empresas de ‘software’ a nível mundial, na edição 31 do relatório «The 2013 Software 500», da revista norte-americana «Digital Software». Este ‘ranking’ foi elaborado com base nos resultados mundiais das empresas do sector em 2012. Com um investimento médio anual de 20% em investigação, desenvolvimento e inovação, e uma faturação de mais de 56 milhões de euros no último exercício, a Meta4 volta marcar presença no topo deste ‘ranking’. A sua linha de soluções e serviços de ‘cloud’ para a gestão de salários e recursos humanos destacou-se em termos de crescimento.

### Sessão de «Feedback MBTI»

A Mindcoach vai realizar uma sessão de «Feedback MBTI – Myers-Briggs Type Indicator» em Carcavelos

(Hotel Riviera) no dia 23 de novembro. Márcia Carvalheiro, 'practitioner' em MBTI pela OPP – Unlocking Potential (Oxford), distribuidor europeu do inventário de personalidade Myers-Briggs, conduzirá o evento. O objetivo é dotar os participantes de autoconhecimento sobre a personalidade a partir da ferramenta MBTI, que permite de uma forma construtiva compreender, respeitar e valorizar as diferenças entre as pessoas.

**12 > RHmais internacionaliza novos serviços**

Com foco nos mercados internacionais, sobretudo de África, da América Latina e do Médio Oriente, a RHmais anunciou o lançamento de um vasto conjunto de serviços enquadrados na sua marca «Contact mais», tendo em vista a globalização da sua oferta. Trata-se de serviços nos domínios da gestão de 'contact centers' e de 'customer experience', que agregam uma experiência de mais de 15 anos da RHmais como parceira de clientes de vários sectores de atividade, nomeadamente de telecomunicações e 'media', sector segurador, institucional e 'utilities'. Com o título «Customer Experience Management & Contact Centers», este portfólio pretende dar conhecimento às empresas do apoio que, em matéria de consultoria, formação e gestão, passa a estar disponível para o desenvolvimento dos respetivos negócios.

**Uma aplicação para formação**

A Escrita Digital apresentou um caso prático ligado à sua aplicação «XRP |Gestão da Formação» Tudo começou no início de 2012, quando a Key Plastics Portugal, que se dedica ao fabrico de frontais de comando de equipamentos elétricos e peças decorativas para o interior de automóveis, lançou um concurso para a aquisição de uma ferramenta que assegurasse toda a gestão da formação das duas fábricas que detém no nosso país, em Leiria e Vendas Novas. A ferramenta escolhida foi a aplicação «XRP |Gestão da Formação», da Escrita Digital, que segundo os responsáveis da tecnológica, «tem vindo a revelar-se um enorme caso de sucesso».

**13 > Workshop sobre linguagem corporal**

No próximo dia 15, a MJP Consultores vai dinamizar um 'workshop' que «conjugará os intrigantes e misteriosos segredos da linguagem corporal com o sentido de vida de trabalho», lê-se num documento de divulgação do evento. O 'workshop', organizado em parceria com a Pessoa B, decorrerá em Lisboa, nas instalações do Avila Coworking, sendo que no documento assegura-se que será «extremamente prático e aplicado».



12



13



14

**MORE Institut expande metodologia**

Devido ao sucesso internacional da «MORE Humanistic Methodology», reportado por clientes formados em 'coaching' e programação neurolinguística (PNL) pelo MORE Institut Ltd, esta empresa está numa fase de expansão da sua metodologia. Em Portugal, a Dare To Be Great, com sede em Lisboa, tornou-se este mês a representante oficial da metodologia. A responsável pela empresa, Lígia Neves, sente-se «honrada por nesta representação», afirmando «ser extremamente importante que os portugueses possam beneficiar do nível de qualidade internacional nas formações e nas sessões individuais de 'coaching', comprovados pela 'MORE Humanistic Methodology'».

**14 > Compromisso da SHL para os RH**

«A última semana de setembro assinalou um importante marco no crescimento e no compromisso da SHL com a área dos recursos humanos», lê-se num comunicado assinado por Jorge Horta Alves (na foto), 'managing director' da SHL Portugal. O responsável assinala que «um ano após a CEB ter adquirido a SHL, as soluções da empresa passaram a estar formalmente integradas no núcleo de serviços e produtos da CEB». Explica ainda que «a CEB's SHL Talent Measurement Solutions vai servir de pedra angular dos serviços de gestão integrada do talento da empresa, com um portfólio único de soluções que ajudam as organizações a selecionar, colocar, desenvolver e motivar o talento».

**Uma plataforma de assessment**

A SLOT Recursos Humanos está a lançar em parceria com a Profiles International a sua plataforma de 'assessment'. Através de um novo departamento, a empresa liderada por Sónia Barbosa fica certificada por uma entidade internacional para desenvolver variados projetos na área da consultoria, utilizando como principal recurso ferramentas altamente especializadas e que medem três grandes dimensões: traços cognitivos, traços comportamentais e interesses das pessoas. Destaque para o «Profile XT», que avalia a pessoa no seu todo e tem aplicações/ resultados diversos.

**15 > Formação técnica na Academia everis**

A everis, consultora multinacional de negócio, estratégia, aplicações tecnológicas e 'outsourcing', vai lançar na sua academia um curso de formação técnica denominado «Programação para não Programadores». A iniciativa surge após a constatação da necessidade de

formação de perfis técnicos, assumindo-se como um complemento à formação académica. Isto pelo facto de a everis receber inúmeros candidatos com perfis funcionais muito bons, com excelentes 'soft skills', mas a quem falta o complemento técnico, nomeadamente de programação em linguagens como Java ou .Net.

### 16 > Grupo Centralmed solidário

O Grupo Centralmed uniu-se à Fundação do Gil numa iniciativa solidária que assegurou milhares de refeições para as crianças da Casa do Gil. A iniciativa decorreu em outubro passado, na baixa lisboeta, tendo sido plena de cor, movimento e animação. A partir do Terreiro do Paço, decorreu a maior parada de mascotes já realizada em Portugal. No âmbito da sua intervenção ao nível de responsabilidade social, o Grupo Centralmed marcou presença com a sua mascote, denominada Sigurix, em prol desta



15



16

causa solidária. Cerca de 8.000 pessoas assistiram ao evento e foram angariadas 2.300 refeições para as crianças da Casa do Gil, o equivalente a três meses de alimentação.

### 10 anos de Wilson Learning

A Wilson Learning Portugal, que tem uma sólida presença no mercado da formação, comemorou em outubro 10 anos de existência. Foi pioneira no nosso país na abordagem integrada que enfatiza a importância da aplicação prática e real da aprendizagem, enquanto assegura que os clientes atingem os resultados de performance relacionados com os seus objetivos estratégicos. Em Portugal, a Wilson Learning é representada pela Blended Training Systems.

Textos: MSA

## Cursos de Informática

Presenciais e/ou Online

Experimente gratuitamente a formação do Séc. XXI

**Super Cursos:**

- Web Design & Development
- Super Completo de Informática
- Completo de Programação
- Super Programador
- PHP Completo, Flash Completo,
- Excel Completo, Access Completo

**Formação intra-empresa:**  
vantagens relevantes.

Em todo o mundo, com cursos online.

www.altalogica.com | info@altalogica.com | Tel: 217990770  
Rua Andrade Corvo, 29 - 4º - 1050-008 Lisboa  
Picoas - Em frente à Pousada da Juventude



**Alta Lógica**  
Excelência em Formação

**Método Persona Modus**  
Ao ritmo de cada formando.  
Total flexibilidade de horários.  
Formadores permanentes e pró-ativos.  
Horário da formação presencial:  
2ª a 6ª, 9h/21h30 - Sábados, 9h/14h.  
Online: 24hx24h.

8.000 formandos desde 1997.

Experimente. Surpreenda-se.  
Presencial: basta comparecer.  
Online: <http://www.altalogica.net/register>  
(aceda de imediato a cursos experimentais).

**Temáticas**

- Web Design & Development
- Programação
- Utilização
- Desenho Gráfico (Photoshop)
- Estatística (SPSS)

## AGENDA

### > Coaching Fundamentals

09 nov, Lisboa

12 nov, Porto

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

### > Sistemas de Avaliação e Gestão do Desempenho

11 e 12 nov, Porto

14 e 15 nov, Lisboa

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

### > Global Contact Center

13 e 14 nov, Lisboa

<http://www.globalcontactcenter.ife.pt/>

### > Avaliar e Melhorar o Desempenho da Organização com o CAF

14 nov, Lisboa

<http://www.ap.companhiaproprias.pt/>

### > Gestão do Tempo

17 e 18 nov, Lisboa

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

### > Gestão de Conflitos

18 nov, Lisboa

<http://www.hrbsolutions.eu/>

### > Feedback 360º Online

18 nov, Porto/ 19 nov, Lisboa

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

### > Princípios Básicos de GRH – p/ Gestores não Especialistas de RH´s

18 nov, Lisboa

<http://peopleandskills.pt/>

### > I Conferência «human» – O Capital Humano na Estratégia Empresarial

21 nov, Lisboa

<http://www.human.pt/conferencia.htm>

### > Certificação Internacional em Coaching pela ICC – International Coaching Community

30 nov, 02 a 08 dez, Porto

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

### > Implementação de um Sistema de GRH NP 4427

02 a 04 dez, Lisboa

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

### > Qualificação de Auditores Internos para Sistemas de GRH – NP 4427

09 a 11 dez, Lisboa

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

## SITES

### > Empregabilidade e inclusão

Chama-se «Faz-Te Forward» e é um programa de capacitação da TESE – Associação para o Desenvolvimento. O objetivo é aumentar a empregabilidade e a integração de jovens no mercado de trabalho, apostando no autoconhecimento, nas 'soft skills' e no 'networking' como fatores impulsionadores do sucesso. Destina-se a jovens à procura de emprego, entre os 18 e os 25 anos, residentes na área metropolitana de Lisboa, que tenham concluído ou estejam a concluir neste ano letivo a formação técnico-profissional ou superior. 'Site' em <http://www.fazteforward.org/>. Candidaturas até seis de novembro.



### > Acumen Consulting com site renovado



A Acumen Consulting, consultora de gestão com posição de destaque em 'interim management', lançou um novo 'site', acessível em <http://www.acumenstrategy.com>. A Acumen tem 10 áreas de atuação principais, desde a gestão de talentos à recuperação de empresas, sendo o novo 'site' visto pelos seus responsáveis como «um instrumen-

to essencial para obter toda a informação sobre os serviços» que disponibiliza. Destaque para várias ferramentas para 'interim managers' e executivos à procura de novos desafios profissionais, fazendo a ponte entre os candidatos e o mercado de trabalho.

Textos: Mário Sul de Andrade

## LEGISLAÇÃO

### > Diplomas relevantes para a gestão RH

Texto: Carlos Antunes

#### > Legislação portuguesa

**Lei 71/2013**, «Diário da República» 168 – Série I, de dois de setembro de 2013, Assembleia da República

Regulamenta a Lei 45/2003, de 22 de agosto, relativamente ao exercício profissional das atividades de aplicação de terapêuticas não convencionais.

**Decreto-lei 131/2013**, «Diário da República» 175 – Série I, de 11 de setembro de 2013, Ministério da Economia

Procede à segunda alteração ao Decreto-lei 290/2009, de 12 de outubro, alargando a entidades de natureza pública alguns dos apoios para o desenvolvimento das políticas de emprego e apoio à qualificação das pessoas com deficiência e incapacidade.

**Portaria 286-A/2013**, «Diário da República» 178 – Suplemento, Série I, de 16 de setembro de 2013, Ministério da Solidariedade, do Emprego e da Segurança Social Cria a medida «Incentivo Emprego».

#### > Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

#### Comentário

O destaque vai para a publicação da portaria que cria a medida «Incentivo Emprego».

GRANDEZA NO DIA A DIA

# » «A maldição do vencedor»

Escrevo esta crónica no espaço magnífico da esplanada de um hotel em Maputo, com a vista a espriar-se sobre planuras que o mar cruza, em luminosos braços longos e afilados. No ar, trinados de pássaros misturam-se com os sons indistintos e banais da coloquialidade urbana, espreguiçada nos langores ‘casual’, soalheiros e quentes de um sábado africano.

Ao olhar para esta paisagem e meditando em temas da Lisboa distante, ocorre-me a ideia de como a própria distância favorece uma sensação de harmonia estética que disfarça e suaviza disformidades que uma visão de maior proximidade por vezes denuncia.

E vêm-me à memória episódios dessas disformidades (algumas recentes), em que nos confrontamos com práticas que, salvo o direito ao legítimo contraditório, parecem violar os mais elementares princípios de ética pessoal e profissional.

Não cabendo naturalmente neste espaço fazer referências específicas a situações concretas nem aos respetivos interlocutores, recolo o tema na reflexão sobre o tipo de consequências que a atual ordem social e económica pode ter nas dinâmicas dos mercados e nas interações entre os diferentes ‘players’.

Porventura sustentadas na assunção básica de que é imperativo «ligar-se à realidade» para «progredir no caos» dos mercados e dos negócios, algumas empresas e pessoas não resistem a abandonar princípios fundamentais de ética, a pretexto da preocupação de garantir a sua própria sobrevivência nesses mercados. Essas empresas e pessoas, aos princípios sobrepõem o imediatismo tático, à integridade sobrepõem o truque, à idoneidade sobrepõem o embuste rasteiro, agindo displicentemente sob a



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

Susan Cain fala de um fenómeno que denomina como «a maldição do vencedor», que pode conduzir a que o ‘player’ se veja enredado numa tal teia de armadilhas e falácias que acabará por sucumbir.

capa da equívoca mitologia autojustificativa do «salve-se quem puder».

É verdade que a observação empírica nos revela que, em tempos de futuro incerto, estratégias desse tipo podem até tornar-se ganhadoras (embora dificilmente com sustentabilidade); mas é verdade também que pouco se sabe oficialmente sobre elas, porque muitos desses casos e temas ficam envoltos numa cortina de opacidades, através de um fenómeno semelhante ao que conhecemos das histórias do Harry Potter como o «efeito Volde-mort»: «aquele que nunca pode ser nomeado».

Há no entanto na vida situações e acontecimentos em que, se a voz cala, a consciência vocífera.

As empresas e as pessoas que assim procedem parecem ficar tão obcecadas com a ideia de fechar negócios e bater os seus concorrentes que ignoram os riscos de, ao violarem princípios básicos de integridade e dignidade, poderem porventura estar (ou vir) a pagar um preço demasiado elevado e comprometer a perenidade futura do seu projeto.

Este fenómeno é designado por Susan Cain como «a maldição do vencedor» e pode conduzir a que o ‘player’ se veja enredado numa tal teia de armadilhas e falácias que acabará por sucumbir à míngua... dos seus próprios excessos.

Do lugar geográfico que ocupo, contemplo a distância, contemplo o infinito; e ocorre-me pensar em como, por vezes, a ilusória bondade das «soluções expeditas» nos pode fazer desviar do imensamente longo e duro caminho que há que trilhar para se alcançar a grandeza. ©

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

human

Assine já!

12 edições por 39 €

ou

24 edições por 70 €

Revista de referência em Gestão RH

www.human.pt

assinaturas@human.pt

Just Media – Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto., 1150-322 Lisboa • Tel. 210 939 695 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@human.pt

## ARTIGO

TALENTO 2020

# › Sete tendências e nove profissões do futuro

**Texto:** Rui Serapicos

Apesar de a prioridade atual ser fazer crescer oportunidades de emprego em Portugal, também é importante rever quais os caminhos que um futuro próximo pode trazer a muitos que procuram o seu primeiro emprego. Na próxima década, para sermos bem sucedidos precisaremos de demonstrar capacidades e competências de navegação num horizonte de rápidas mudanças. Seremos levados a reavaliar, desenvolver e atualizar continuamente as nossas aptidões. Os trabalhadores de futuro terão de ser aprendizes permanentes, adaptáveis ao longo da sua carreira. Essa adaptabilidade deve-se a transformações alavancadas em novos paradigmas sociais, sistémicos e tecnológicos. Transformações essas que impactam o trabalho e as profissões do futuro, nomeadamente:

- **Longevidade aumentada** – Ao aumentar a esperança de vida no geral, muda a natureza da aprendizagem e das carreiras, assim como mudam as necessidades deste novo segmento.

**Os trabalhadores de futuro terão de ser aprendizes permanentes, adaptáveis ao longo da sua carreira. Essa adaptabilidade deve-se a transformações alavancadas em novos paradigmas sociais, sistémicos e tecnológicos.**

- **Sistemas e máquinas inteligentes** – A automação do trabalho leva a que as equipas deixem tarefas repetitivas e passem a ser exigidas competências mais analíticas.

- **Inteligência interconectada** – Desenvolvimentos maciços em sensores e capacidade de processamento torna o mundo em sistemas programáveis, fazendo com que certas profissões assentem sobre a pilotagem de ‘drones’ e ‘robots’.

- **Literacia não textual** – Novas ferramentas de comunicação exigem novos conhecimentos de ‘media’. Para além do texto, as novas formas de comunicação passarão muito mais pelo vídeo e pela fotografia do que somente pela palavra escrita.

- **‘Mashups’ organizacionais** – Tecnologias sociais conduzem a novas formas de produção e criação de valor. Esta mudança de conceito assume uma quebra de barreiras organizacionais e departamentais, passando por modelos transversais e competências mistas.

- **Adaptabilidade multicultural** – Com o aumento de interconectividade global, a diversidade e a adaptabilidade serão colocadas no centro das operações organizacionais.

## › As profissões

Num futuro 2020, algumas das profissões que ainda não existem e que resolverão as necessidades que se formam nos dias de hoje resultarão em oportunidades profissionais (mais concretamente novas profissões), e abordarão os seguintes desafios:

- **Integração sensorial** – À medida que máquinas/sistemas aumentam a sua capacidade de processar informação e de se integrar com humanos, surge uma profissão multidisciplinar de especialista de desenvolvimento de interfaces humanos-máquina.

- **Inteligência social** – A proliferação de redes e sistemas baseados em comunidades irá gerar grandes discrepâncias de conhecimento e adaptabilidade a novas realidades, dando espaço ao analista social.

- **Competências multiculturais** – Com a globalização, a proximidade dos mercados, dos povos e das culturas, surgem comunidades de interesses profissionais, sociais e culturais, apoiadas pela função do gestor de comunidades.

- **Transdisciplinaridade** – Com a integração de áreas complementares surgem novos especialistas transdisciplinares como os nano-biólogos e bio-tecnólogos.

- **‘Mindset’ de ‘design’** – Com o desenvolvimento da economia de experiências e o crescimento de uma cultura de ‘design thinking’, surgirão designers de ambientes e de experiências de cliente.

- **Competências informacionais** – A gestão e a investigação de grandes quantidades de dados deverão criar uma nova profissão informacional, a do investidor ‘big data’, com aplicações na saúde, na justiça e na educação.

Assim, um futuro 2020 trará novas oportunidades por detetar, em que como no presente seremos nós a parte mais interessada em descobri-las. ©

COACHING

# Um mês em cheio



Isabel Conceição, Diretora de Área em Lisboa da Mindcoach; isabel.conceicao@mindcoach.pt

Para a Mindcoach, outubro foi um mês em cheio. A começar pela participação no «Congresso Anual da ICC – International Coaching Community», realizado em Santiago de Compostela (Espanha), nos dias 18 e 19 de outubro. Alexandra Lemos, ‘managing partner’ da empresa, ‘executive coach’ e ‘international trainer’ da ICC para Portugal, galvanizou a plateia com a sua intervenção recheada de perguntas poderosas. Sob o mote «Entropia», protagonizou um dos pontos altos do primeiro dia do evento, conseguindo a proeza de realizar uma verdadeira sessão de ‘coaching’ coletivo, durante a qual convidou cada um dos participantes a questionar-se sobre o seu verdadeiro valor (monetário) e, em simultâneo, avaliar quanto tempo da sua vida é passado a criar (verdadeiro) valor, por oposição ao tempo passado a realizar tarefas que apenas geram entropia e que poderiam ser executadas por terceiros. Numa época em todos nos debatemos com a aparente escassez do bem «tempo», a reflexão não poderia ter sido mais atual.

No «Congresso Anual da ICC» foi protagonizada uma verdadeira sessão de ‘coaching’ coletivo; cada um dos participantes questionou-se sobre o seu verdadeiro valor (monetário) e, em simultâneo, avaliou quanto tempo passa a criar (verdadeiro) valor.

Já em Portugal, nos dias 24 a 27 de outubro decorreu uma formação pioneira no nosso país. A Mindcoach, em associação com a Lambent e o Grupo Paul Ekman International, organizou uma das primeiras sessões do «ETaC – Evaluating Truthfulness and Credibility», um curso intensivo no qual se desmontam os mitos associados à possibilidade de determinar sem margem de erro a veracidade de determinada narrativa, oferecendo em alternativa um método científico, através do qual a credibilidade é associada à observação, à recolha e à análise de indicadores específicos. Considerado um dos psicólogos mais notáveis do século XX, Paul Ekman dedicou a sua vida ao estudo das emoções e expressões faciais. O personagem Cal Lightman, da conhecida série de televisão «Lie to Me», é baseado nele e no seu trabalho. A Mindcoach é o único LDC (‘licensed delivery centre’) em Portugal do Grupo Paul Ekman International e contou, nesta primeira edição do «ETaC», com um grupo internacional de formandos, os quais realçaram a aplicabilidade das ferramentas adquiridas em áreas tão diversas como recrutamento, vendas, investigação criminal, ‘coaching’, formação e ‘marketing’. ©

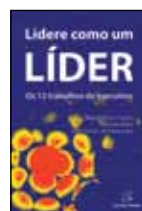
LIVROS

## Empregos no Brasil (e não só) para Portugueses

Um livro de David Bernardo, consultor e professor universitário, que depois de viver em oito países (da Europa e da América Latina, além dos Estados Unidos) se juntou a especialistas de recrutamento e emigração brasileiros neste projeto para profissionais portugueses. Trata-se de um guia para entender se o Brasil é o destino certo para um profissional, com conselhos que podem ajudar a conseguir com sucesso um emprego no estrangeiro. Assinala-se na contracapa que, «numa economia em crescendo, a mesma língua e uma sensação de familiaridade devido a décadas de telenovelas na televisão portuguesa levam a que o Brasil seja hoje um dos principais destinos para portugueses» e que «têm-se sucedido casos de portugueses que não conseguem obter emprego no Brasil porque não fizeram as devidas pesquisas, estavam mal informados sobre burocracia e vistos ou foram enganados.» Explica-se de forma clara e prática os passos que se devem dar para emigrar (e não só para o Brasil). A edição teve o apoio da Randstad e do «Expressoemprego». (Expresso)



## Lidere como Um Líder



Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e João Cotrim de Figueiredo explicam os 12 trabalhos de um líder, recorrendo a exemplos tão diversos como os de Steve Jobs e André Villas-Boas ou até o chamado ‘undercover boss’. A mensagem chave que transmitem é a de que «é preciso liderar como um líder e deixar de se lamentar de que não se pode liderar devido aos obstáculos que outros líderes colocam». (Sílabo)



**Gerir o Stress em Tempo de Crise**, de Conceição Espada. Para quem não quer deixar que a crise desgaste os seus recursos mentais e emocionais. (Pergaminho) **Saia da Sua Zona de Conforto**, de Gregory Cajina. Mais de meia centena de propostas para que qualquer pessoa possa tomar as rédeas da sua vida. (Sinais de Fogo) **Comportamento Organizacional no Século XXI**, de Vários Autores. Diálogos entre a gestão e a economia, com coordenação de Pedro Neves e Miguel Pereira Lopes. (RH Editora) **Darwin no Supermercado**, de Mark Nelissen. Um livro que mostra como a evolução influencia o nosso dia a dia. (Sinais de Fogo)

Textos: Mário Sul de Andrade

VISTO DE FORA – RIO DE JANEIRO (BRASIL)

# ➤ No mundial das organizações, como estão as equipas?

Em plena era das redes sociais e de revolução da informação, a América Latina começa a ocupar lugar de destaque pelos resultados económicos surpreendentes em muitos países. Neste cenário de possibilidades, o Brasil, gigante adormecido, acorda e mostra ao mundo a sua insatisfação política e clama por uma sociedade mais ética, mais justa, de igualdade de oportunidades.

O Brasil receberá o «Mundial de Futebol» em 2014, quando o «ESARH – Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos» celebra 38 anos de história na construção da identidade do profissional de gestão de pessoas na América do Sul.

Inspirado por este grande evento mundial, o «ESARH 2014» propõe-se identificar o que é mais relevante nas grandes disputas que ocorrem no cenário organizacional, destacando enfoques que mobilizam especialistas e estrategistas em busca de performances que se diferenciem e alcancem melhores resultados. A nossa temática está fundamentada em três eixos:

1. Interculturalidade – No mundial das organizações, assim como no futebol, estamos convivendo com o fenómeno da diversidade cultural. Isto exige uma competência que está sendo chamada de «interculturalidade», que diz respeito a mais do que conhecimentos sobre outras culturas, a uma atitude empática, ou seja, a capacidade de perceber, aceitar, respeitar e aprender com o diferente, adaptar-se



Denize Athayde Dutra  
Consultora em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas  
denize@denizedutra.com.br

O Brasil receberá o «Mundial de Futebol» em 2014, quando o «ESARH – Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos» celebra 38 anos de história na construção da identidade do profissional de gestão de pessoas na América do Sul.

a uma nova dinâmica que para atender às diferentes necessidades precisa de contemplar diferentes perspectivas, desenvolver a tolerância com o outro, sem perder as suas próprias referências. A questão da interculturalidade envolve revisão de crenças, valores, modelos mentais, que extrapolam fatores geográficos, económicos, políticos, sociais, e remetem a questão de uma «ética planetária» e dos saberes universais, como bem coloca um dos ícones da teoria da complexidade, Edgar Morin.

2. Lideranças facilitadoras da alta performance sustentável – Sabemos da importância do ‘coach’ para que a equipa sustente a sua alta performance durante todas as etapas da competição. Qualquer que seja o estilo de liderança do técnico, a essência é a mesma: facilitar para que seus jogadores façam o melhor que puderem naquele jogo, que coloquem todas as suas competências técnicas e emocionais ao serviço da sua melhor performance para a vitória da equipa. A cada dia nas organizações deparamo-nos com situações onde o papel assumido pelo líder na direção e no apoio à equipa farão toda a diferença.

3. Inspiração e promoção do engajamento, criando causas coletivas – «Causar, fazer nascer sentimentos ou ideias criativas», condição necessária para a produção eficaz e para a inovação. Estar engajado é um dos elementos do bem-estar do indivíduo. «Causas são a matéria prima da inspiração». Por que vale a pena participar no jogo? Sentir-se incluído, valorizado pela sua contribuição individual para o alcance dos objetivos, para a «causa coletiva», promove o sentimento de engajamento. Sentir-se parte da equipa é a condição básica para o comprometimento, para dar o melhor «no jogo», para colocar todo o talento ao serviço do melhor resultado.

Esperamos pelos nossos irmãos da Comunidade dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa (CRHLP) na acolhedora cidade de Gramado, no Rio Grande Sul, nos dias de 19, 20 e 21 de maio de 2014. Juntos conseguiremos melhores respostas para os nossos grandes desafios na gestão das pessoas nas organizações. ©



➤ Nota: este artigo contou com contribuições de Doralício Siqueira Filho, presidente do «ESARH – Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos».





# I Conferência **human**

<O Capital Humano na Estratégia Empresarial>

**21**  
de novembro

## Novotel Lisboa

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

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

- > 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?

### Keynote speaker:

João Catalão, conferencista internacional

### Encerramento:

Sérgio Figueiredo, administrador da Fundação EDP

### Presenças confirmadas:

- > António Costa, 'business unit manager' da Randstad Professionals
- > António Henriques, CEO do Grupo CH
- > Fernanda Aparício, diretora RH da Mitsubishi
- > Helena Santos, diretora RH da AXA
- > José Bancaleiro, 'managing partner' em Portugal da Stanton Chase International
- > José Luís Nunes, HCM 'business developer' da SAP Portugal
- > Jorge Rebelo de Almeida, presidente do Grupo Vila Galé
- > Mário Ceitil, diretor associado da CEGOC
- > Marisa Garrido, diretora RH da RTP
- > Miguel Pereira Lopes, professor universitário no ISCSP
- > Paulo Fradinho, 'business leader' da Mercer Marsh Benefits
- > Paulo Lilaia, CEO da Generis Farmacêutica
- > Paulo Rosado, CEO da Outsystems

Patrocinador Premium

**STANTON CHASE**  
INTERNATIONAL  
Executive Search Consultants

Patrocinadores Gold

 **randstad**  **MERCER**

## SARA DO Ó

## › Uma forma de estar na vida

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Grupo Your

Depois de ter trabalhado dois anos em auditoria, Sara do Ó, 'chief executive officer' (CEO), quis construir um projeto do qual se orgulhasse. «Além da vontade crescente de ter um negócio, sentia que tinha capacidade para criar uma empresa com potencial, porque ia oferecer um serviço diferente da concorrência e prestar todos os serviços de apoio à gestão de que uma empresa precisasse, com grande nível de qualidade e profissionalismo», partilha. «O negócio ganhou tal dimensão que criámos o Your Office, que hoje, fruto da fusão com uma empresa do maior grupo de contabilidade português, resultou na Your Conceito, uma empresa focada na contabilidade e fiscalidade.»

A escolha da área de contabilidade veio no seguimento da formação académica de Sara do Ó (licenciatura em «Controlo e Gestão Financeira») e também da constatação de que «era um sector muito cinzentão e que precisava de um toque feminino», mas foi só o começo de algo mais abrangente. «Era importante definir e aprimorar as operações, consolidar o negócio, para depois arriscar noutras áreas», faz notar a responsável. «Trabalhando ao lado do cliente, fomos nos apercebendo de que fazia sentido oferecer outros serviços de apoio à gestão. E hoje, ao fim de seis anos, trabalhamos noutras áreas e, com muita determinação, fundámos o Grupo Your». Oferecem serviços de 'outsourcing', principalmente para pequenas e médias empresas (PME), em sete áreas distintas: contabilidade e fiscalidade (Your Conceito); consultoria de recursos humanos (Your People); consultoria financeira, estratégica e de 'marketing' (Your Consulting); sistemas de informação (Your IT); comunicação de marcas (Your BackBrand); seguros (Your Insurance); e serviços administrativos e de secretariado (Your Time).

O Grupo Your reflete «um estilo feminino, jovem, dinâmico e inovador» e tem superado todas as expectativas da sua CEO. «Continuamos a crescer, conquistámos quota de mercado num sector muito competitivo e, tudo isto, num período de crise em que tantas empresas enfrentam dificuldades financeiras. É sobretudo isto que me atrai na minha atividade, ou seja, poder ajudar as empresas a crescer e crescer com elas», salienta.

Para Sara do Ó, o empreendedorismo «é mais do que uma paixão, acaba por ser uma forma de estar na vida». E admite que nem sempre é fácil conciliar com os 'hobbies', mas para o seu trabalho reconhece que



é muito importante. Por isso mantem alguns. O 'reiki' ajuda-a a relaxar física e psicologicamente, e gosta de ler, sobretudo livros que a ajudem «a crescer enquanto profissional e pessoa». Mas sobretudo destaca o apoio da família, principalmente do marido e da filha, que acaba de completar um ano de idade; são muito importantes para si, e tranquilizam-na.

› **Reiki** «Esta técnica, originária do Japão, ajuda-me a enfrentar os pequenos problemas que possam surgir ao longo de um dia de trabalho. Frequentemente surgem questões de última hora, quase sempre urgentes, e o 'reiki' é essencial para manter o equilíbrio emocional. Deparo-me diariamente com circunstâncias que exigem a tomada de decisões, e por isso é essencial saber gerir as diferentes situações e estabelecer prioridades.



Além disso, estimula o bem-estar, cria empatia e enche-nos de boas energias.»

► **Decoração** «Sempre fui uma pessoa cheia de ideias e energia. A decoração é um dos ‘hobbies’ para os quais gosto de canalizar a minha criatividade e a vitalidade. No escritório do Grupo Your, por exemplo, fiz questão de dar ideias para a decoração do espaço, porque senti que era muito importante que transmitisse a ideia de uma empresa dinâmica, moderna, com um toque feminino. Hoje, quando estou a trabalhar, sinto que o espaço tem ali um toque da minha criatividade e isso faz-me sentir como se estivesse num ambiente familiar.»

► **Ler** «Como CEO do Grupo Your, é essencial manter-me informada e saber, por exemplo, as consequências das medidas governativas nas empresas com as quais

► Praticar ‘reiki’ e ler são duas das formas como Sara do Ó ocupa os seus tempos livres. E usa a decoração para canalizar a sua criatividade.

trabalhamos todos os dias. Além dos jornais, leio muita informação ‘on-line’, principalmente dos ‘media’ económicos. Agora estou a ler o livro «Feng Shui nos Negócios», no qual Siska von Saxenburg partilha ideias para as empresas criarem ambientes de trabalho favoráveis, aumentando a produtividade dos funcionários. Também gosto muito de ler à noite para a minha filha, antes de a adormecer.» ⑩

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

Organização: IFE AGRWAYS

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, GMtel, Go Telecom, CONTACT, randstad

Red Sponsor: vodofone

Apolo: [Logos]

Media Partners: Coll Center, human, human, [Logos]

SUGESTÃO – HILTON VILAMOURA «AS CASCATAS GOLF RESORT &amp; SPA»

## O melhor resort de golfe da Europa

O Hilton Vilamoura «As Cascatas Golf Resort & Spa» foi recentemente distinguido como o «Melhor Resort de Golfe» da Europa, nos conceituados «World Travel Awards». São quatro hectares de terreno idílico que proporciona tranquilidade e bem-estar.

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Hilton

Vilamoura, no Algarve, é considerada por vários especialistas como a capital portuguesa do golfe e não será por acaso que o Hilton Vilamoura «As Cascatas Golf Resort & Spa» foi recentemente considerado como o «Melhor Resort de Golfe», na final europeia de 2013 dos conceituados «World Travel Awards», que reconhecem as organizações que prestam serviços de excelência aos clientes, no sector de viagens e turismo, há mais de 20 anos. Dispõe de campos de golfe bem desenhados que oferecem diferentes graus de dificuldade, numa área de três a cinco quilómetros de distância. Há 'fairways' estreitos, 'bunkers' e lagos que proporcionam desafios aliciantes, tudo num cenário fantástico.

Nos quatro hectares do Hilton Vilamoura «As Cascatas Golf Resort & Spa» encontra-se edifícios de poucos andares pintados em tons claros, fazendo sobressair as avenidas retilíneas que conduzem à marina; além de piscinas de grande dimensão (seis delas aquecidas), românticos jardins, térreos e suspensos, e cascatas, lagos e grutas que contribuem para o ambiente edílico. O tranquilo cenário tem como pano de fundo as tradicionais oliveiras algarvias, a arquitetura é moderna com acentuada inspiração mourisca, preservando a herança cultural de Vilamoura.

Nos quartos do Hilton Vilamoura a decoração é contemporânea, mantendo a aposta nos tons claros, com o pastel a predominar. De destacar os conhecidos azulejos portugueses e o estilo e a qualidade dos tecidos e de outros materiais, o que confere ao espaço elegância e requinte, sem ostentação. Cheios de luz natural, convidam ao relaxamento, oferecendo todas as comodidades: Internet de banda larga, TV LCD, canais por cabo e satélite, filmes disponíveis, rádio, mini-bar eletrónico, máquina de café e ar condicionado. Existem 154 quartos, incluindo 10 'junior suites' e uma 'suite' presidencial. Todos beneficiam de varandas e terraços amplos, com vista sobre os campos de golfe ou sobre os exuberantes jardins.

E porque o bem-estar inclui corpo e alma, o Hilton Vilamoura disponibiliza um moderno 'spa', com um vasto portfólio de saúde, bele-



za e pacotes de bem-estar rejuvenescedor. O 7Spa foi concebido para ser um oásis terapêutico, conjugando o conhecimento de terapias ancestrais com terapias e técnicas recentes. A água é o elemento que liga os vários espaços e a inspiração é na ciência ancestral hindu e budista, focando-se nas sete energias centrais do corpo.

A gastronomia é também uma prioridade no «As Cascatas Golf Resort & Spa». No restaurante Cilantro o destaque vai para a cozinha tradicional portuguesa e da América Latina. Para apreciar jantares temáticos, de 'buffet' ou 'à la carte', com um sabor internacional, a su-

gestão é o restaurante Moscada. Mais descontraído, mas ainda assim sofisticado, há ainda o Rubi Bar, com menus de pratos ligeiros e com especialidades de 'tapas' e 'montaditos'. A seleção de bebidas é vasta, disponibilizando-se também uma grande variedade de marcas de charutos. No Cascatas Hilton Beach Club, com localização privilegiada sobre o mar, pode-se apreciar um refrescante 'cocktail' e uma refeição ligeira.

O Hilton Vilamoura «As Cascatas Golf Resort & Spa» está também preparado para eventos empresariais. ©

<http://www.hilton-hotels.com.br/Vilamoura/>

## AUTOMÓVEL

## Para concorrer no mercado

O novo modelo da Škoda, o Rapid Spaceback, variante de cinco portas do modelo compacto, chega ao mercado em novembro.

**Texto:** Mário Sul de Andrade

Chega ao mercado este mês o Rapid Spaceback, novo modelo da Škoda que pode ser classificado como uma espécie de Audi A3 Sportback. Trata-se de uma variante de cinco portas do modelo compacto, destinado a concorrer com modelos similares de outras marcas como a Chevrolet, a Hyundai ou a Kia.

O Rapid Spaceback é mais curto 180 milímetros (mm) do que o modelo de que deriva (o Rapid Berlina, de 4.483), mas a distância entre eixos é a mesma (2.602 mm). Destaca-se uma diferença significativa, na parte traseira, com

uma terceira janela lateral, além de um 'spoiler' que confere um aspeto desportivo ao modelo. É possível optar pelo vidro traseiro prolongado, assim como um pelo teto panorâmico com vidro escurecido – que se prolonga do para-brisas até ao vidro traseiro. Ainda atrás, o volume da carga começa nos 415 litros, havendo a possibilidade de os bancos traseiros serem rebatidos e atingindo-se assim os 1.380 litros. Em termos de mecânica, estão disponíveis versões com os motores 1.2 TSI de 86 e 105 cavalos (cv), a gasolina, e 1.6 TDI de 105 e 90 cv, a

'diesel'. Os níveis de equipamento são similares aos do Rapid Sedan.

Destaque ainda para a disponibilidade da versão Rapid Spaceback GreenLine, equipada com o motor 1.6 TDI de 90 cv, com consumos mistos de 3,8 litros por cada 100 quilómetros (km) percorridos (emissões de CO2 de 99 gramas por km).

De assinalar que esta 'berlina' de cinco portas vai estar alinhada em termos de gama e de preços com a versão 'berlina' da Škoda. ©

<http://www.skoda-auto.pt/>



© Škoda

**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](http://www.tonik.pt) [www.facebook.com/tonik.laranjeiras](https://www.facebook.com/tonik.laranjeiras)

## LEITURA



### Conhecer verdadeiramente Calouste Gulbenkian

José Rodrigues dos Santos regressa com uma história dividida em dois livros, a de Kaloust Sarkisian, inspirada na vida extraordinária do multimilionário arménio que tão ligado ficou a Portugal. Rodrigues dos Santos, aqui sem a presença da sua espécie de Indiana Jones português (o professor da Universidade Nova de Lisboa Tomás de Noronha), segue os passos por vezes tão estranhos do protagonista (a quem adaptou o nome, de Calouste para Kaloust, e o apelido, Sarkisian, que é uma mistura dos dois apelidos – Sarkis Gulbenkian – do homem que nos deixou a conhecida e tão meritória fundação da Avenida de Berna, em Lisboa). O autor, ainda em recente entrevista à revista «DO it!», confirmou que a história é inspirada nessa figura e nas suas facetas menos faladas, como o gosto por raparigas menores que usava como terapia ou então uma maneira de fazer negócios que agora seria no mínimo questionável. Rodrigues dos Santos, que escreve depressa, teve de dividir a história em dois livros por causa do tamanho: o primeiro, «O Homem de Constantinopla», acaba de sair; o segundo, «Um Milionário em Lisboa», há-de aparecer antes do fim do ano. A edição é da Gradiva e pelo que está a acontecer ao primeiro volume da história parece que o sucesso está garantido.

Texto: MSA

## TEATRO/ EXPOSIÇÃO

### Para descontrair

O Auditório dos Oceanos, no Casino de Lisboa, tem em cena «Os Idiotas», uma comédia da multipremiada companhia Idiots of Ants, que surge entre nós com direção de Sónia Aragão e interpretação de Aldo Lima, José Pedro Gomes, Jorge Mourato e Ricardo Peres. No mundo de «Os Idiotas» as fronteiras entre realidade e ficção esbatem-se e tudo pode acontecer: gargalhadas são substituídas por «LOL's», há homens que afinal são mulheres que entretanto mudaram de sexo e jogos de computador que se instalaram na vida sem pedir autorização para fazer 'download'.



### Um amor não esperado

Estreia no dia 28 de novembro, na Sala Garrett do Teatro Nacional Dona Maria II, em Lisboa, «Os Juramentos Indiscretos», de Marivaux. Com tradução de Maria João Brilhante e encenação de José Peixoto, conta a história de dois jovens que, conforme as regras do século XVIII, são destinados um ao outro para fazerem um casamento programado pelos pais sem o seu conhecimento. Numa atitude de irreverência e revolucionando os costumes da época, decidem encontrar-se para declararem a respetiva indisponibilidade para esse casamento. No encontro, porém, são surpreendidos pelo estranho sentimento de não aceitação da rejeição proposta pelo outro. Todo o resto da história é a tentativa de manutenção da fidelidade à palavra dada e a resistência a um amor que se vai impondo.



### Centenárias

Até dia 10 de novembro, o Teatro Meridional, em Lisboa, tem em cena «As Centenárias», de Newton Moreno. O texto do autor brasileiro chega a Portugal com encenação de Natália Luiza e conta com a interpretação de Catarina Guerreiro, Flávia Gusmão e Sílvia Filipe. Em palco a história de Socorro e Zaninha, que – uma por vocação, outra por escolha – são as mais antigas carpideiras do sertão do Cariri, do nordeste brasileiro. Sendo centenárias, não são velhas, são antigas, e choram os mortos dos outros, em cânticos, orações e lágrimas, tudo fazendo para permanecer vivas, fugindo e afugentando a morte. Enquanto no presente esperamos com elas uma personagem que está a demorar a «desencarnar-se», revisitamos alguns acontecimentos do seu passado.



### Sobre o oceano

O Oceanário de Lisboa tem em exibição até seis de janeiro uma exposição de fotografias de Yann Arthus-Bertrand e de Brian Skerry. A mostra «Planet Ocean», da Fundação GoodPlanet, tem entrada gratuita e apresenta os oceanos através das fascinantes imagens aéreas de Yann Arthus-Bertrand e das imagens subaquáticas de Brian Skerry. São 35 extraordinárias imagens de grandes dimensões, com perspectivas e estilos inimitáveis, que envolvem o público num intenso diálogo de cores. Mas mais do que fotografias de grande beleza, dão a conhecer aos visitantes, através das suas descrições, as ameaças socioeconómicas que os oceanos enfrentam no presente.



Textos: ALM

## MÚSICA

**Tindersticks em Portugal**

No dia dois de novembro os Tindersticks voltam a Portugal para um concerto que promete ser memorável, no Coliseu dos Recreios, em Lisboa. A banda de Nottingham, liderada pelo carismático Stuart Staple, está em digressão comemorativa dos seus 21 de carreira e 20 desde o lançamento do homónimo e revolucionário primeiro álbum. Nestas duas décadas gravaram oito discos de estúdio e fizeram várias digressões pelo mundo. Recentemente editaram «Across Six Leaps», um álbum que revisita temas que marcaram a história desta banda britânica de culto, e que serve de mote à digressão europeia.

**Novas canções dos Pixies**

O Coliseu dos Recreios, em Lisboa, vai no dia nove de novembro servir de palco ao concerto dos Pixies, que após estarem afastados dos palcos anunciaram uma extensa digressão mundial. A banda norte-americana de 'rock' alternativo formou-se em 1986, separou-se em 1993 e voltou a juntar-se em 2004, mas não tinha ainda apresentado novas canções. Está agora verdadeiramente de regresso, com o 'single' «BagBoy», a primeira nova canção em nove anos. A digressão começou em finais de setembro e vai servir de montra à primeira coleção de material novo desde «Trompe Le Monde», de 1991. Anuncia-se assim o alinhamento mais variado de sempre na carreira dos Pixies.

**«Festival IN»**

A Associação Industrial Portuguesa (AIP) está a organizar um festival que pretende transformar Lisboa no ponto de encontro das indústrias criativas a nível mundial. Terá lugar entre 14 e 17 de novembro e a programação tem já confirmadas as atuações de Amor Electro, Darko, Frankie Chavez, Gisela João, Hélder Moutinho, Primitive Reason, The Weatherman, entre outros. Estão incluídos na pré-edição do «Westway Viva Lisboa», uma plataforma para a internacionalização da música portuguesa e lusófona e simultaneamente uma feira profissional para a indústria musical.

**«Momentum» no Coliseu do Porto**

Depois de no verão se ter apresentado no «EDP CoolJazzFest», Jamie Cullum vai em novembro apresentar-se perante os seus fãs do norte. Atua no dia 26, no Coliseu do Porto, num concerto onde já vai ser possível ouvir as músicas do novo álbum, «Momentum», editado em maio deste ano. Partindo do 'jazz' como linguagem base, o artista extravasou o género sem perder as ligações à origem. A roupagem mais 'pop' que apresenta para 'standards' do 'jazz' ou o toque jazzístico que empresta a grandes êxitos 'pop' dão uma sonoridade única à música do britânico. Da carreira, que começou em 1999, fazem já parte seis discos de originais e um disco ao vivo.

**Um regresso aguardado**

Os Suede estão de volta aos discos, aos concertos e a Portugal, onde têm dois espetáculos, dia sete de novembro no Coliseu de Lisboa e no dia seguinte no Coliseu do Porto. Nome incontornável da cena 'britpop', são unanimemente considerados uma das bandas mais importantes da história da música britânica das últimas décadas. Após uma paragem de mais de 10 anos, os Suede regressaram aos discos com a edição de «Bloodsports», em março deste ano. «It Starts and Ends With You» foi o 'single' de apresentação do novo longa duração, alvo dos mais rasgados elogios da crítica especializada.

**Novidades a não perder**

O MEO Arena, em Lisboa, vai ser palco de um concerto imperdível com data marcada para 21 de novembro. Os protagonistas vão ser os The National, banda nova-iorquina com 14 anos de história, considerada uma das melhores da atualidade, e que já se tornou de culto para muitos portugueses. Com um repertório vasto e repleto de qualidade, a banda de Matt Berninger tem disco novo para apresentar. Chama-se «Trouble Will Find Me» e conta com convidados de luxo. Só mais um motivo para garantir a presença no espetáculo de dia 21.

Textos: ALM

## 1 A celebrar 375 anos

A Kopke comemora este ano o seu 375º aniversário. Para assinalar a data, lançou uma edição limitada de 375 garrafas de Kopke Porto Colheita 1940. A escolha do ano é simbólica, pois representa a data em que as associações comerciais do Porto e de Lisboa homenagearam a Kopke, reconhecendo-a formalmente como a mais antiga casa de vinho do Porto. Esta edição «Kopke 375» vem num estojo em madeira nobre de pau-santo, forrado a pele preta com estampagens a ouro. E inclui o certificado de «Mais Antiga Casa de Vinho do Porto».

## 2 O glamour dos diamantes

A aposta da Anselmo 1910 para o outono-inverno 2013 é a coleção «Pavés», um conjunto de anéis e brincos em ouro branco e ouro rosa, totalmente cravados a diamantes. 'Pavé' é a técnica de joalheria segundo a qual as pedras são cravadas lado a lado, cobrindo a joia e transformando-a numa peça de luxo. Feminina e sofisticada, a coleção «Pavés» traduz-se numa verdadeira obra de arte executada por artesãos herdeiros de uma tradição com mais de 100 anos

## 3 À medida das crianças

A JP-inspiring knowledge apresentou recentemente o 'tablet' mg5t, o mais recente membro da família «Magalhães». Desenhado especialmente para crianças, vem equipado com 'software' educativo Intel e aplicações Android 4.0. Tem um ecrã HD de 10 polegadas e uma caneta capacitiva concebida para permitir um melhor desempenho no desenho e na escrita. Tem dupla 'webcam' para vídeos e fotografias e uma microlente de aumento que funciona como microscópio. A conectividade é garantida por 'bluetooth' e 'wi-fi'. O mg5t é resistente à água, ao pó e às quedas.

## 4 Dia e noite

A Baume & Mercier tem uma nova linha de relógios com dois modelos exclusivos que constituem peças de joalheria requintadas e muita femininas. Os novos modelos da coleção Linea Day & Night são em aço inoxidável. Juntamente com os seus movimentos de quartzo, cada uma destas peças apresenta um mostrador madrepérola, decorado com ondas 'champlevé' engastadas com diamantes. O primeiro modelo apresenta um 'design' sol que representa o dia e o outro oferece um mostrador que revela artisticamente as várias fases da lua. As pulseiras podem ser em pele e cetim ou em aço polido.

## 5 Fragrâncias Springfield

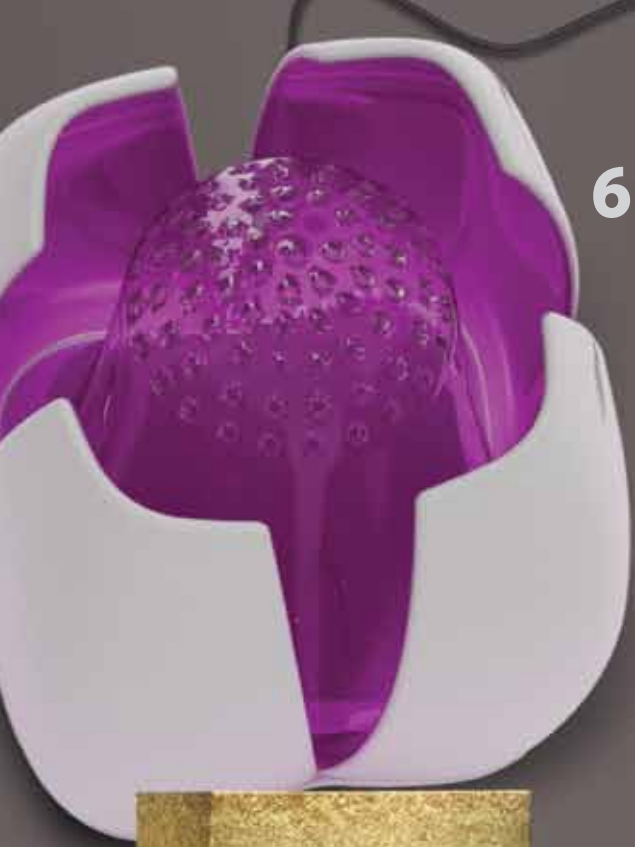
A Springfield apostou em três novas fragrâncias para o outono. «Forever Free Special Edition» assinala os 25 anos da marca. Para homens de espírito jovem, cria uma combinação quente e sensual de âmbar e madeira. O Denim Emotions, para eles, representa o estilo casual da Springfield. Para elas, sugere-se o Golden Emotions, uma fragrância fresca e sensual, com notas de bergamota e frutos silvestres.

## 6 Arte, saúde e tecnologia

Um purificador do ar com 'design' distinto e efeito cromoterapia e que alia eficácia à beleza de um elemento decorativo. Trata-se do modelo Lótus, da Airfree, que a partir de novembro está disponível no mercado nacional. Com tecnologia de última geração no tratamento do ar que se respira nos ambientes internos, distingue-se pelo 'design': uma flor de lótus estilizada que ao abrir as pétalas apresenta a função de cromoterapia, pois a sua luz central pode ser configurada em diferentes cores.







6



1



5



2



3

# woman

## › Flying experiences



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

Desculpem, o título é falacioso. Quer dizer, se contarmos os voos num avião comercial já fiz alguns. Mas se nos conseguirmos abstrair da distância a que estamos de terra firme e do que (não) se vê pela janela, a experiência pode ser igual a uma tranquila viagem de carro ou, nos voos com maior turbulência, a andar de autocarro numa estrada cheia de buracos. Em qualquer dos casos, tem pouco de «sensação de voar».

Se nós não temos asas é porque não era suposto voarmos. Essa regalia coube a várias espécies de aves. Mas claro que não nos íamos ficar por inventar a roda. Não temos asas, então arranjam os uns balões ou uns «pássaros metálicos» que nos levem pelos céus. Ora, eu nem sequer gosto de andar de avião. Foi uma aversão que se foi agravando à medida que fui fazendo mais viagens. O que não deixa de ser estranho, pois devia ser ao contrário. Será da idade? Terá sido por ter apanhado a famosa tempestade da passagem para o ano 2000 no ar? Bem, não interessa. Não gosto. Apesar de saber que é dos meios de transporte mais seguros, e que morre incomparavelmente mais gente nas estradas. Talvez seja pela falta de controlo... Ou se calhar é mesmo só medo, ponto, e eu é que não quero admitir.

Assim, não deixa de ser estranho que desde a adolescência tenha um fascínio pelos saltos de pára-quedas. É daquelas coisas que sempre disse «um dia hei-de fazer», porque acredito que deve ser uma sensação espectacular. Mas fui sempre tendo a desculpa de ser caro e de a maior parte dos meus amigos achar que sou doida e não alinhar na coisa. O mais perto que tive foi uma simulação de salto em pára-quedas num parque-aventura, onde também fiz 'slide' e 'rappel'. Mas nunca faço este tipo de coisas muito de ânimo leve. Vai-se a ver e devo ser para aí uma medricas com alma de radical.

E agora disseram-me: «Fazemos questão que participe da nossa 'flying experience' e que se junte aos nossos 'esquadrões da felicidade'. Só tem que aparecer.» Sem mais nenhuma desculpa senão o medo, disse que sim. Uso sempre o mesmo truque desde quando era miúda e ia à Feira Popular para andar nas montanhas russas mais assustadoras. Sem pensar, ia comprar o bilhete, e depois claro que tinha de ir. Aqui, como em muitas outras coisas, gosto pouco de 'dar o braço a torcer'.

A moral da história acho que é: ter medo é normal, só não podemos deixar que nos paralise e que nos impeça de experimentar coisas novas; de sairmos da zona de conforto (como agora é moda dizer-se), de avançarmos. Aplica-se aos saltos em pára-quedas, mas a muitas outras coisas na vida. ©

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

A partir de  
**47€\***

# Parta à descoberta das paisagens do PORTO e do DOURO com o **NOVOTEL Porto Gaia**

\* ver condições em [novotel.com](http://novotel.com)



[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