

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

JANEIRO 14 | ANO 6 | Nº 61 | 3,90 € (Cont.)

## Em Foco

Recrutamento  
e seleção

## LeasePlan

20 anos a crescer  
na gestão de frotas  
e a inovar nos  
recursos humanos



## Quando a imaginação faz a diferença

O caso da Confraria da Empada e de como  
o empreendedorismo português construiu  
o sucesso a partir de uma tradição milenar



randstad  
recursos humanos

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



# Entusiasmo<sup>4</sup>

Somos a consultora mais premiada em Portugal.

O que podemos fazer por si?



**CH** | Business Consulting.

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

 **GRUPO CH**  
Soluções globais





12



20



40



58

## 02 Editorial

## 04 Zoom RH

Programa «Tack!», da IKEA  
Múltiplos Olhares  
Projeto «Athlete Career Programme»  
Ver e Vencer Paulo Barradas Rebelo  
Lançamentos Kelly IT Resources,  
SLOT Assessment Center/ Flash In-  
terview Tiago Cardoso/ Evento em  
Destaque «OFERECE(TE) talento!»

## 10 Primeira Opinião

Ana Teresa Penim

## 12 Sucesso.pt

Confraria da Empada

## 18 Dupla Expressão

Manuela Cruz  
Artur Fernandes

## 20 Especial

«I Conferência human»

## 24 Espaço Executivo

Competências para  
a internacionalização

## 26 Entrevista

Inês Vaz Pereira,  
da Talentia Software

## 30 Crónica Formação

Antibiótico ou vitamina?

## 32 Ensaio

Paulo Finuras e a (falta de)  
confiança

## 34 Em Direto

António Oliveira Martins,  
da LeasePlan

## 38 Crónica RH e Novas Tecnologias

O capital humano  
e os benefícios  
de uma gestão integrada

## 40 Em Foco

Recrutamento e seleção

## 48 Espaço RH

Em Síntese/ Legislação  
Coaching Isabel Conceição  
Livros/ Sites  
Visto de Fora Moçambique  
Personal Branding Maria Duarte  
Bello/ Agenda

## 56 As Minhas Escolhas

Tiago Pimentel

## 58 Lifestyle

Restaurante Zambeze  
Automóvel Mercedes Classe C  
Artes Plásticas/ Teatro  
Leitura/ Música  
Performance/ Montra

## 64 Crónica Woman

**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, Alexandra Andrade, Alexandre Correia, Ana Teresa Penim, Andreia Santos, Bruno Ribeiro, Catarina Duque, Cátia Silva, Célia Agostinho, Eugénia Pião, Filipa Mendes Pinto, Isabel Conceição, Isabel Meireles, Lília Saiote, Marta Vieira, Nair Ferreira, Nuno Gonçalves, Patrícia Pita, Paulo Finuras, Pedro Mota, Pedro Passas Cunha, Sara Alves, Sara Jesus, Sónia Barbosa, Susana Costa, Tiago Costa, Yannick Duval)

**Projeto Gráfico e Paginação**

Design e Forma, geral@designforma.com

**Fotografia**

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

**Diretora Comercial e de Marketing**

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

**Assinaturas**

assinaturas@human.pt

**Impressão**

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

**Distribuição**

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

**Nº de Registo na ERC:** 125537

**Nº de Depósito Legal:** 286.699/08

**Tiragem:** 15.000 exemplares

**Periodicidade:** Mensal



**Propriedade e Edição**

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

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

## Editorial

# Como se cinco anos não existissem

Dos cinco anos da «human» já falei na edição passada, aquela em que verdadeiramente os comemorámos, com a habitual edição «Premium». Se me desafiassem para uma piada fácil, e eu caísse na tentação de fazê-la, diria que foi um bom prémio, aquela edição com uma capa prateada, grande, bem maior do que o habitual, como costuma acontecer a cada final de ano. Mas não caio, e por isso faz de conta que o que está para trás neste texto não existe. É



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

como, aliás, se estes primeiros cinco anos não existissem.

Porque cinco anos cansam. Tantos textos, tantos ‘stresses’, tantas entrevistas, as publicidades que foi preciso conseguir, e apoios, tantos apoios. E as noites para o fecho de muitas das edições, e as dúvidas na preparação de cada uma. E os sonhos que surgiam. E os medos que escondidos às vezes conseguiam espreitar. Cinco anos cansam mesmo.

Apesar de tudo, acho que nos apresentámos bem na conferência que a «human» organizou na comemoração dessa data, como se pode ver numas páginas à frente. Disfarçámos bem o cansaço, pelo que percebi dos comentários obtidos. O cansaço, aliás, é também para esquecer.

No fundo, trata-se apenas de esquecer. Ou antes, de transportar tudo para um arquivo profundo da memória, para que não se perca caso seja preciso recuperar alguma coisa, nem que seja uma frase de um pequeno texto sobre um livro de auto-ajuda que sabíamos que muita gente haveria de ler.

Acho que é aquilo de que precisamos para um percurso de mais cinco anos, ideia que aliás marcamos com um novo grafismo, que vamos aprimorar nestes primeiros meses de 2014. Não vale a pena pensar muito. Vamos deixar correr os próximos cinco anos, sem pensar no muito, tanto, que ficou para trás.

Olhar apenas o futuro. Acho que é isso que vai acontecer na «human». O futuro. Tipo o que um guru por estes dias me perguntava sobre uma foto minha – sim, um guru, um dos verdadeiros, já me fez uma pergunta. Ele viu que eu apontava nessa foto, que eu apontava para a frente. Os meus quatro filhos comigo, nessa foto, mas a foto cortada para que apenas aparecesse eu e eles não tivessem de andar pelas internet. «Para onde é que você está a apontar?», perguntou-me. E eu falei-lhe do futuro, explicando-lhe a seguir que apontava para lá por causa dos meus filhos. Sim, eu apontava por causa deles. ☺

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



Manpower®

## BUSINESS AGILITY IS HUMANLY POSSIBLE

A Manpower é a marca da ManpowerGroup líder global em soluções de recrutamento temporário, recrutamento permanente e gestão e processamento, disponibilizando soluções flexíveis e abrangentes que respondam às necessidades dos clientes.

TRABALHO TEMPORÁRIO  
RECRUTAMENTO DE PERMs  
PROCESSAMENTO SALARIAL

[info@manpowergroup.pt](mailto:info@manpowergroup.pt)

© 2012 ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup





## Programa

# IKEA fideliza colaboradores

Texto: MSA

O objetivo é «continuar a criar relações duradouras com todos os colaboradores que contribuem para o crescimento do negócio todos os dias», isto porque para «o Grupo IKEA as pessoas são o mais importante, nomeadamente os seus colaboradores». Com o lançamento do «Tack!» («IKEA Group Loyalty Programme»), os colaboradores, após um período de qualificação de cinco anos fiscais consecutivos de trabalho no grupo, vão receber uma contribuição para os seus planos de pensões. O princípio básico do programa «Tack!» consiste em começar a receber o montante a partir do ano em que se atinge a idade legal de reforma no país em questão. O montante destinado ao financiamento do «Tack!» será determinado anualmente, sendo que neste primeiro ano o valor será de 100 milhões de euros (o valor será determinado anualmente).

Um pré-requisito para o financiamento do programa é atingir-se o objetivo de resultados do Grupo IKEA. O «Tack!» vai agora começar a ser implementado no grupo, em conformidade com as normas legais vigentes em cada país.

«Tack!» significa «obrigado» em sueco e a IKEA pretende demonstrar, com este programa, o reconhecimento e o agradecimento pela lealdade e pela contribuição dos seus colaboradores para o sucesso do grupo. O programa é inspirado no desejo de Ingvar Kamprad, o fundador, de partilhar o êxito do grupo com os colaboradores. «Todos os colaboradores, independentemente da sua posição no grupo, contribuem para o nosso crescimento contínuo», disse Peter Agnefjäll, 'chief executive officer' (CEO) e presidente do Grupo IKEA.

Os princípios do «Programa Tack!» são simples e justos. Os colaboradores a tempo inteiro, num determinado país, receberão o mesmo montante, independentemente do departamento, da posição ou do nível salarial. Os colaboradores a tempo parcial receberão um montante proporcional às horas trabalhadas.

De assinalar que este programa de fidelização do Grupo IKEA chega apenas alguns meses após o lançamento do programa «One IKEA Bonus», um sistema de bónus de desempenho relacionado com o nível salarial individual e pago anualmente, sempre que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos. «Acreditamos que estes dois programas vão contribuir para reforçar, cada vez mais, o Grupo IKEA como um excelente lugar para trabalhar, agora e no futuro», disse ainda Peter Agnefjäll. ©

## Múltiplos Olhares

### O que lhe inspira a figura de Nelson Mandela?



«Nelson Mandela é um ícone da liberdade e da democracia. A figura de Nelson Mandela inspira-nos pelo seu altruísmo e pela defesa do interesse de todos em detrimento do interesse particular. Por outro lado, Nelson Mandela marca-nos pela sua capacidade de liderança e de condução de pessoas, suportada em entendimentos e soluções. Em busca do interesse comum, que permitisse sustentar a paz na África do Sul, muitas vezes se viu levado a enfrentar quem lhe era mais próximo, ainda que a sua capacidade de mobilização acabasse por imperar. Em muitas das decisões que tomou como presidente da África do Sul, acabou por desvalorizar 27 anos de prisão, que não foram suficientes para lhe toldar a capacidade de visão e decisão política. Sem dúvida, um líder inspirador.»

Alexandre Correia,  
Diretor do Departamento de  
Sistemas de Informação da Contact



«Ao longo da vida, muitas são as ocasiões em que atuamos de forma passiva perante obstáculos ou adversidades. Por vezes, reivindicamos direitos mas não se cumpre deveres, não se participa no processo de mudança, não se cria oportunidades, alternativas, caminhos ou soluções. Nelson Mandela representa exatamente o oposto. Não só reivindicou direitos como cumpriu obrigações e superou os seus deveres. Mostrou à África do Sul, ao continente africano e ao mundo que a dedicação a uma causa, o sentido de sacrifício e a luta podem efetivamente promover a mudança. Líder nato, líder moral, líder eleito, Nelson Mandela é o exemplo da sua própria afirmação: 'Tudo parece impossível até que seja feito.' É triste ver partir este grande exemplo, mas é certamente positivo recordar a bênção de termos contado com a sua influência histórica.»

Andreia Santos, Consultora Comercial  
dos Mercados Internacionais  
na Companhia Própria



«Ele tinha-o pedido. Uma simples sepultura, uma só palavra: 'Mandela'. Como se esta única palavra pudesse explicar tudo. Nasceu noutra época, onde um homem de cor não era um homem. Tornava todo o homem que não fosse branco num animal e numa mercadoria. A história de Mandela nasceu sob o regime do Apartheid, do ódio, e culminou em 1994, com a sua abolição. O seu sucesso foi construído sobre a humanidade. Ele fez sobressair a consciência humana dos dois lados e fez entender que cada um é simultaneamente distinto e semelhante ao outro. A imagem que gostaria de guardar é a de um homem frágil, envergando a camisola dos Springboks, na altura da entrega da Taça do Mundo de Rugby em 1995. Quando ele disse ao capitão F. Pienaar 'Obrigado pelo que fez pelo seu país!', Pienaar respondeu-lhe: 'Não, senhor presidente, obrigado pelo que fez ao mundo!」

Yannick Duval,  
Secretário Geral  
do BNP Paribas CIB em Portugal

## Projeto

«Athlete Career Programme»

# Adecco apoia atletas olímpicos nos desafios profissionais

Texto: AMV

No dia 18 de dezembro, a Adecco Portugal, o Comité Olímpico Português (COP) e a Comissão de Atletas Olímpicos (CAO) assinaram em Lisboa o convénio de colaboração para o desenvolvimento do programa de responsabilidade social «Athlete Career Programme», vulgo ACP.

«Como vai ser o meu dia a dia?; O que mudará na minha vida?; Qual será o meu suporte financeiro?; Conseguirei alcançar o mesmo sucesso noutras áreas que não a desportiva?» Estas são questões com as quais os atletas olímpicos se deparam quando pensam no final das suas carreiras desportivas. Para garantir-lhes respostas, o COP, a CAO e a Adecco relançaram durante a cerimónia o ACP, programa que visa preparar e apoiar os atletas olímpicos no pós-carreira, quer através da promoção de ações de formação, quer através de oportunidades de trabalho.

Este programa surgiu de uma parceria estabelecida entre o Comité Olímpico Internacional e a Adecco Interna-

cional, já em 1999, dando origem ao programa em 2004. A parceria foi renovada em 2012, prolongando-se agora até 2020. Em Portugal, apesar de o programa existir, nunca funcionou na sua plenitude, pelo que a assinatura formal entre as três entidades marca o arranque definitivo do ACP no nosso país.

Neste momento, estão já integrados

17 atletas olímpicos, que cumpriram a primeira etapa do programa – a reunião inicial com a Adecco, para darem a conhecer as suas ambições e os seus objetivos, tanto no presente como no pós-carreira.

Na assinatura do protocolo estiveram presentes David Sanglas, diretor geral da Adecco Portugal, José Manuel Constantino, presidente do COP, Emídio Guerreiro, secretário de Estado do Desporto e da Juventude, e João Neto, presidente da CAO. Susana Feitor, da CAO, e Carla Oliveira, da Adecco, apresentaram o programa, tendo o evento contado com a presença de vários dos atletas acima mencionados, para além de representantes de várias federações desportivas e outras entidades, como os presidentes do Instituto Português da Juventude (IPDJ), do Comité Paralímpico de Portugal e da Confederação do Desporto de Portugal, e ainda outros.

David Sanglas (na foto durante a sua intervenção), frisou que este programa dá resposta à missão da Adecco, explicando: «A nossa missão é ajudar tanto as empresas como as pessoas. Ajudar alguém que dá tanto a Portugal, com as suas conquistas desportivas, e que representa o país de forma fantástica nos Jogos Olímpicos, é um orgulho para a Adecco. São pessoas que possuem características únicas e distintas, pelo que se enquadram naquilo que tanto nós como as empresas nossas clientes procuram.» ®



## SHL Portugal



### Soluções para o Assessment e a Gestão do Talento



Contacte a SHL Portugal  
Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

## Ver e Vencer

Paulo Barradas Rebelo

# Aprender fazendo

Texto: Ana Leonor Martins

É presidente executivo da Bluepharma e em final do ano passado foi considerado «Empreendedor do Ano», pela Gesventure, no decorrer do «XIII Congresso Internacional de Capital de Risco e Empreendedorismo». Paulo Barradas Rebelo, assim se chama, adquiriu a sua primeira farmácia ainda antes dos 30 anos. «Ter apostado num negócio próprio tão cedo foi um misto de oportunidade e responsabilidade de continuar a conduzir o negócio familiar», salienta, acrescentando que o seu «percurso profissional foi marcado pela experiência prática de dirigir negócios próprios». Aprendeu fazendo.

A área farmacêutica é uma paixão antiga. Ter familiares farmacêuticos e um avô proprietário de uma farmácia permitiu-lhe «crescer nesse ambiente, com uma noção clara de serviço público e de apoio à comunidade; tive a sorte e o privilégio de ter descoberto relativamente cedo que gostaria de fazer algo na área de saúde, pois permitia-me ingressar numa profissão em que o conhecimento está ao serviço da comunidade, e seguir um percurso profissional numa área estimulante e fortemente empreendedora», partilha.

Quando Coimbra despertou com a notícia de que a multinacional Bayer, que operava havia 30 anos em Portugal, iria abandonar a sua unidade fabril, ao aperceber-se do impacto negativo para a região e para o país. Paulo Barradas Rebelo decidiu encetar os esforços necessários para garantir que se continuaria a produzir aí medicamentos.

Paulo Barradas Rebelo ingressou no curso de «Ciências Farmacêuticas» em Coimbra, mas desde logo foi conciliando os estudos com outras atividades: foi professor substituto e trabalhava na farmácia da família. «Fui ganhando noção das exigências e das responsabilidades de gerir um negócio por conta própria e acumulando algum capital, que me permitiu mais tarde vir a adquiri-la», conta. Enquanto diretor técnico e proprietário de uma farmácia, consolidou a sua experiência de gestão com a prática. Mas cedo quis abraçar outros desafios. «Desde o associativis-



mo ao investimento noutras empresas e, mais recentemente, a aposta nas áreas da agricultura e do turismo, os meus interesses foram-se diversificando com o tempo», assume.

Quando, há 12 anos, Coimbra despertou com a notícia de que a multinacional Bayer, que operava havia 30 anos em Portugal, iria abandonar a sua unidade fabril, ao aperceber-se do impacto negativo para a região e para o país. O empreendedor decidiu encetar todos os esforços necessários para garantir que se continuaria a produzir aí medicamentos. Conjuntamente com um grupo de amigos e sócios, decidiu então, apesar dos riscos, apostar no «saber fazer» do sector farmacêutico em Portugal e criar a Bluepharma. Reconhece no entanto que não tem sido um percurso fácil. «A enorme responsabilidade de gerir o destino dos colaboradores existentes à data, aliada ao difícil acesso ao financiamento necessário, ao longo processo de negociação de todos os termos e condições, e ao facto de irmos lançar a empresa com apenas um cliente foram os principais obstáculos.»

O responsável assegura que os colaboradores são o principal ativo da empresa e por isso promove o ajustamento das pessoas às funções em todas as etapas da sua evolução na organização, indo assim ao encontro das suas necessidades de realização e dando resposta às exigências do negócio. Revela ainda que a retenção de talento universitário tem contribuindo para reforçar uma cultura de inovação e dinamismo que está na base do negócio da Bluepharma.

«Inquieto por natureza», Paulo Barradas Rebelo procurou ativamente oportunidades de negócio em que pudesse criar diferença. E hoje desempenha funções de gestão em várias empresas com áreas muito distintas. Quanto à Bluepharma, e porque faz um forte investimento em investigação, pretende que nos próximos anos possa «competir no mercado internacional com soluções inovadoras na área da saúde, dando resposta a necessidades médicas ainda não satisfeitas». ©



## Lançamentos

## Kelly Services com nova marca em TI

Textos: MSA

De acordo com a estratégia de diversificação do seu portfólio e a política de expansão em Portugal, a Kelly Services lançou uma nova marca no mercado nacional para a área de tecnologias de informação (TI): a Kelly IT Resources.

Esta nova unidade especializada dedicar-se-á a recrutamento e seleção e a 'outsourcing' de profissionais de TI e terá como missão recrutar, selecionar e reter talentos, desde perfis técnicos a cargos de gestão, nas mais diversas áreas de TI.

À frente do novo projeto estará Cláudio Menezes (na foto). Licenciado em «Engenharia Informática» pela Universidade de Évora, Cláudio Menezes tem cerca de sete anos de experiência na área das TI e passou por empresas como a DRI, a Nokia Siemens Networks, a Apriva e a Xpand IT. As suas competências e o 'know-how' adquirido na área de TI permitir-lhe-ão em conjunto com a sua equipa, segundo a Kelly Services, «captar os melhores profissionais do mercado e responder às necessidades e às expectativas de candidatos e empresas», lê-se num comunicado.

No documento são também referidas declarações de Afonso Carvalho, diretor geral da Kelly Services em Portugal: «Sentíamos uma lacuna no nosso portfólio de serviços, lacuna esta que os nossos clientes e potenciais clientes apontavam como uma necessidade. Por outro lado, este continua a ser um sector com uma tendência crescente e onde a nossa experiência nacional e internacional, aliada à equipa que construímos recentemente, constituirão certamente uma aposta diferenciadora neste exigente mercado.» ©



## SLOT Assessment Center



A SLOT Recursos Humanos celebrou muito recentemente uma parceria estratégica com a Profiles International, de forma a dinamizar a área da consultoria na sua organização. Através do novo departamento, a empresa liderada por Sónia Barbosa fica habilitada por uma entidade internacional para desenvolver variadíssimos projetos na área da consultoria, utilizando como principal recurso ferramentas especializadas e que medem três dimensões: traços cognitivos, traços comportamentais e interesses das pessoas.

Sónia Barbosa, diretora geral da SLOT Recursos Humanos, considera que «esta parceria irá contribuir para a melhoria da gestão do capital humano nas organizações, que é cada vez mais crítico quando falamos em performance e motivação, que se bem alinhados estrategicamente podem potenciar os resultados e a produtividade». Refere também que «toda a equipa da SLOT tem vindo a receber formação intensiva em todos as ferramentas de 'assessment', das quais se destaca por agora o 'Profiles XT'».

O «Profile XT» avalia a pessoa no seu todo e tem aplicações/ resultados diversos. Mede qualidades relacionadas com o trabalho (estilo de pensamento, traços comportamentais e interesses ocupacionais) que determinam a produtividade e a adequação da pessoa a cada função. E possibilita o recurso através da Internet, proporcionando facilidade na sua utilização.

De assinalar ainda que é utilizado para colocação, promoção, desenvolvimento pessoal, 'coaching', gestão de carreiras e descrição de requisitos das funções. Trata-se de um instrumento de gestão versátil que permite desenvolver padrões de função ('benchmarks'), tendo em consideração a organização, o departamento, a chefia, a função, a localização ou qualquer combinação destas variáveis. Os relatórios gerados são os mais diversos. ©

## Flash Interview

Tiago Cardoso, diretor executivo da Blanes

## «Podemos sempre pensar num serviço ‘RH PACK Total’ para qualquer empresa.»

Texto: António Manuel Venda

A Blanes criou um serviço de recursos humanos à medida das necessidades das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas, apostando num preço competitivo. O «RH PACK Total» agrega, através do pagamento de uma mensalidade de 500 euros, um conjunto de serviços como os de gestão administrativa e assessoria de recursos humanos, recrutamento e seleção, gestão da formação profissional, gestão e implementação de planos de carreira e avaliação de desempenho. Tiago Cardoso assinala que com este serviço «os custos não constituem um argumento que impede as empresas de terem um departamento de recursos humanos ou até mesmo de rentabilizarem a gestão do seu capital humano».

**De que é que estamos a falar quando falamos deste novo serviço, o «RH PACK Total»?**

Trata-se de uma adaptação de um serviço da Blanes de acordo com as necessidades de mercado, principalmente para PME, pois garante um departamento de recursos humanos a quem recorra a esta solução. A Blanes é uma empresa especializada em serviços de gestão de recursos humanos e, como tal, tem e disponibiliza todos estes serviços. O «RH Pack Total» é a junção de todos eles num único, e a um custo fabuloso.

**Como vos surgiu a necessidade de desenharem este serviço para as empresas, e que influência teve na vossa decisão o tempo de crise que vivemos?**

A Blanes conta com uma boa percentagem de PME nacionais e internacionais na sua carteira de clientes. É natural que o cliente de um determinado serviço recorra a um outro disponibilizado pela Blanes, pois já existe confiança

na qualidade do nosso trabalho. Quando surge uma nova necessidade entram naturalmente em contacto connosco. Num contexto de crise, todas as empresas querem gastar menos. Este pacote ajuda as PME a conseguirem um pacote de serviços completo a um preço muitíssimo atrativo, que lhes permite realizar economias de escala

**Como conseguem assegu-**

**rar este tipo de serviço num formato ‘low-cost’?**

Em primeiro lugar, temos um controlo muito estreito dos custos – e atenção, a nossa empresa não recorre a estágios profissionais não remunerados, temos alguns estagiários mas isso acontece ao abrigo de programas de estágios profissionais do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e com vista a um enquadramento futuro, dependendo do desenvolvimento de competências de cada estagiário. Depois, temos consciência daquilo que é o mercado, ou seja, estamos todos a emagrecer nos custos. Por isso, é lógico que o custo do serviço seja um dos principais fatores na adjudicação. Resolvemos apostar na redução da margem de lucro nos processos e na maximização da capacidade produtiva, mantendo os mesmos padrões de qualidade.

**Focam-se mais nas PME. E uma grande empresa, poderiam de alguma forma adaptar este serviço?**

O «RH PACK Total» está pensado para PME mas poderá adaptar-se a uma grande empresa, até aos 200 colaboradores, dependendo do ‘turnover’ de pessoal e do tipo de atividade, isto segundo o valor apresentado para escoar o serviço. Agora, com outros custos podemos sempre pensar num serviço «RH PACK Total» para qualquer empresa. **O facto de terem criado um serviço global de recursos humanos para as empresas leva-vos a pensar que essas mesmas empresas consideram importante, na generalidade, a gestão das suas pessoas?**

O mercado nacional está consciente de que uma boa gestão de recursos humanos poderá ser a chave do sucesso de qualquer negócio, contudo, e em termos de custos, por vezes relegam para segundo plano a situação. Para além disso, cabe-nos a nós, profissionais de recursos humanos, demonstrar às empresas que o nosso papel é fundamental na sua organização e que um bom profissional de gestão das pessoas poderá evitar alguns dissabores, bem como ajudar a empresa a rentabilizar toda a sua gestão ao nível dos recursos humanos. O problema é que muitas vezes só se recorre a profissionais destes quando o negócio está já a funcionar há alguns anos e quando é preciso limpar, entre aspas, determinada situação. Qualquer empresa para funcionar devia ter serviços profissionais de recursos humanos, tal como acontece com o serviço de contabilidade personificado na figura do técnico oficial de contas (TOC). ©



© João Andrés

Evento em Destaque

## Oferecer talento, com Mário Caetano

Textos: MSA

«OFERECE(TE) talento!» foi a proposta que a empresa Mário Caetano lançou no Natal passado. O 'coach' (na foto) propôs então que cada um oferecesse talento, a si, à sua família, aos seus amigos, ao seu chefe ou aos seus colaboradores, desafiando agora cada pessoa a que inicie o ano de 2014 «focado nas suas paixões, no seu potencial, no seu talento».

Já no dia 18 de janeiro, promove em Lisboa uma viagem à descoberta do talento de cada um de nós. Será um evento único, de um dia, focado inteiramente no talento e na realização pessoal e profissional. ©



Nota: mais informações sobre o evento de 18 de janeiro: tlm. 968 410 565; e-mail: ligiasilva@mariocaetano.net (Lígia Silva).

**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

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



# Re(inventar) a avaliação da performance

Conhecem o paradoxo de Abilene? Numa família todos aceitam dirigir-se para Abilene, apesar de cada um ter consciência de que não quer? Todos achavam que era o lugar para aonde cada um dos outros queria ir (ou ninguém tinha alternativa melhor), mas nenhum o disse.

Coragem de dizer em público que os atuais sistemas de avaliação de performance já não servem foi o que tiveram vários gestores de recursos humanos na «I Conferência human», tirando partido da boleia que o tema «Avaliar ou Gerir Performance?» proporcionou, gerando o aplauso da plateia. Finalmente alguém disse que o rei vai nu. E eu aproveitei para reiterar o desafio que vinha lançando de forma «subversiva», pensava, em sessões de ‘executive coaching’ com decisores de topo e gestores de pessoas, de re(inventarem) o conceito e a prática de avaliação e gestão da performance deles próprios e das equipas.

Não nos acomodemos aos sistemas matriciados e tecnologicamente «ultra-sofisticados», ao «mais vale o que temos do que nada», ou «as grandes consultoras confirmam que não existe solução melhor», ou «somos uma multinacional e não temos liberdade de mudar». E porque neste jogo não vale «matar a cobra sem mostrar o pau», sem prejuízo de cada empresa ser uma empresa, uma cultura e uma realidade, deixo o desafio para um novo paradigma, em seis passos, partilhado por M. Buckingham, com base em descobertas de neurociências, ‘coaching’ e sistemas assentes em forças individuais e potenciar o talento.

**1. Sistema em tempo real** Permite aos gestores dar ‘feedback just in time’. A velocidade a que tudo acontece é estonteante e os objetivos que eram frescos e excitantes na primeira semana de um trimestre podem ter-se tornado irrelevantes na terceira.

**2. Sistema simples, fácil de usar** Se se quer um foco semanal ou mensal e se espera dos gestores a capacidade de reagir e reajustar o foco de acordo com as necessidades de cada pessoa, o sistema não pode ter formulários complicados, validações por níveis, mas apenas uma ou duas questões («O que vai concretizar esta semana?» ou «Que tipo de apoio necessita?») que favoreçam o ‘coaching on job’, com a descoberta de novas possibilidades.

**3. Um sistema que cada colaborador sinta que é «sobre mim, desenhado para mim»** Reinvenção significativa, pois a maioria dos sistemas atuais são uma ferramenta focada nos objetivos da empresa e não do colaborador, «em mim, na minha realidade positiva e em como eu me posso tornar ainda melhor». Com criatividade, será possível criar um sistema que parta do colaborador, personalizado, positivo e globalizante.

**4. Sistema baseado nas forças humanas** Será um foco inovador, pois os sistemas atuais são focados em remediar problemas e construídos com base na crença de que para as pessoas se tornarem melhores é preciso medi-las e comparar com competências de referência, apontando onde têm fraco desempenho e desafiando-as a chegarem mais alto.

**5. Sistema focado no futuro** A maior parte dos sistemas assentam em ‘feedback’ do passado. O colaborador revê a sua performance e a chefia faz a revisão. O desempenho é comparado com o dos colegas, para que exista uma calibração. Por vezes até há uma avaliação a 360 graus difícil de dar e receber, fracamente promotora de novos desempenhos. Devemos criar um sistema em que a maioria do tempo despendido não resida no ‘feedback’ sobre o passado mas sim no ‘coaching’ sistemático e criativo de novas possibilidades.

**6. Sistema «local»** A maioria dos sistemas centralizados faz passar a estratégia e os valores da empresa em cascata. Isto torna-se pouco ágil, apesar de a agilidade ser hoje um requisito fundamental ao sucesso e um dos valores de muitas dessas organizações. Boa parte da inteligência organizacional que determina o sucesso reside no conhecimento e na sabedoria das equipas locais e em cada um dos colaboradores. Isto determina que as estratégias e os objetivos devem ser recolhidos e sistematizados de baixo para cima.

Precisamos de sistemas mais leves, criativos, flexíveis, adaptados ao contexto, baseados em forças e mais humanos. Não é mudar tudo num dia, é começar por fazer coexistir o que temos com um novo paradigma. ©



© Fernando Pierrin



**UpsideUp**<sup>®</sup>

Learn. Work. Innovate.

Consulting, Coaching, Design  
and Training for Innovation

# Gostamos de desafios!

## Algumas das nossas atividades:

**MindSelling**<sup>\*</sup> - Aumentar as Vendas

**PowerTeams**<sup>\*</sup> - Desenvolver a Sua Equipa

**LoyalCustomers**<sup>\*</sup> - Desenvolver a Lealdade dos seus clientes

**BetterExperience**<sup>\*</sup> - Proporcionar o que os clientes querem

**Innovative Business Models**<sup>\*</sup> - Desenvolver novos modelos de negócio

**Effective Presentation Skills**<sup>\*</sup> - Técnicas de apresentação com impacto

**Leadership & Creativity** - Aplicar a criatividade na liderança

**Mind Tricks**<sup>\*</sup> - Mind Maps<sup>\*</sup>, Speed Reading & Memory Techniques

**Graphic Recording / Visual Facilitation** - comunicar de forma visual

**Organization Design / Business Process Design**

**Develop your Strengths** - desenvolver competências pessoais e das equipas

**eX DESIGN** - employee eXperience



913730484 | 213869043

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

## Workshop CX Design - KYC: Know Your Customer Lisboa, 11 fevereiro 2014

vagas limitadas a 60 pessoas

Conhecer e aplicar na prática a metodologia de CX- Customer Experience,  
como forma de otimizar os seus serviços às reais necessidades  
e desejos dos seus clientes!



inscrições e informações: [info@upsideup.pt](mailto:info@upsideup.pt)



UpsideUp



DIA  
SNACK  
MENTO  
FRARIA

2 EMPADAS SNACK  
ACOMPANHAMENTO  
BEBIDA CONFRARIA

PREÇO  
4,90€

CONFRARIA  
DA EMPADA

ESTRELA  
ATLANTICO

prod  
po





Item	Price	Item	Price
...	...	...	...

CONFRARIA  
DA EMPADA  
país oficial

Zibeiri

CONFRARIA DA EMPADA



duto  
português

no

Sorri

POWER

## Confraria da Empada

# Imaginação que faz a diferença

**Chama-se Confraria da Empada, surgiu em 2005 de forma algo discreta, mas agora já serão poucos os que em Lisboa não tenham provado uma das empadas do 'chef' Luís Ribeiro. O produto é 100% artesanal, com raiz na cultura nacional, e o segredo do sucesso parece estar na massa. Mas também não serão alheios os 36 diferentes tipos de recheio. Mais do que a capacidade de investimento, às vezes é a imaginação que faz a diferença.**

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

# É

um salgado popular. Tem origem nos pastelões portugueses que consistiam em grandes tortas e salgadas, com recheios diversos e de forte influência medieval.» Assim se apresenta a empada, produto tradicional milenar que, com uma receita modernizada, deu origem a um negócio de sucesso – a Confraria da Empada, 100% português e 100% artesanal, «vem recuperar o sabor da tradição e a alma dos ancestrais pastelões portugueses», diz Luís Ribeiro (na foto ao lado, à direita), criador do conceito.

Luís sempre foi empresário. Antes de se tornar 'chef' de cozinha era gestor de 11 empresas e tinha 400 empregados. Até que teve um AVC (acidente vascular cerebral) e foi obrigado a parar de trabalhar. Surgiu depois a oportunidade de fazer um curso profissional de cozinha fora de Portugal e quando regressou dedicou-se à restauração. Tornou-se responsável da área

de F&B ('foof and beverage') de um hotel. E no inverno, como era preciso rentabilizar a cozinha, começou a fazer empadas e salgados. O sucesso das empadas foi imediato. Começou pelo recheio de galinha, mas não se limitou a cozer a carne, juntar cebola e colocar em massa folhada.

É precisamente na massa que parece estar o segredo destas empadas. Tem por base uma receita de família, mas melhorada. «É única», garante Luís. «Se tínhamos uma massa única, era preciso um recheio único. Um não, vários. Começámos pela galinha, depois pato, espinafres... Nessa altura, fazia sentido criar uma marca própria, pois sempre fui empresário, tinha um produto de qualidade, diferenciador e amplamente testado e bem aceite pelos clientes. Foi assim que em 2005 surgiu a Confraria da Empada», partilha o empreendedor. E contou com o apoio de Verónica Silva,

sua mulher e responsável pela direção financeira da empresa, e de Miguel Pereira (na foto, à esquerda) seu primo, na direção de retalho. «A Verónica já trabalhava comigo e o Miguel, como tinha uma larga experiência em logística, foi fundamental para avançarmos com o projeto», realça. Hoje são já 16 pessoas (seis na fábrica, onde chegam a produzir perto de 50 mil empadas por mês).

Começaram por vender para o Canal Eureka, para a pequena e média distribuição e depois para pastelarias, restaurantes e hotéis. O passo seguinte foi a criação de lojas próprias da Confraria da Empada.

Antes de se tornar 'chef' de cozinha, Luis Ribeiro era gestor de 11 empresas e tinha 400 empregados. Até que teve um AVC e foi obrigado a parar de trabalhar.

A primeira abriu no Riviera Center, em Carcavelos, mas já existem mais quatro: em Oeiras, no 'health club' Tonik, nas Laranjeiras (Lisboa), no Atrium Saldanha (Lisboa) e no Beloura Shopping. Para o início do ano está já prevista nova loja, numa localização privilegiada de Lisboa, mas que Luís mantém ainda no segredo dos deuses.

O conceito é então o de pequenas lojas localizadas em espaços comerciais, para refeições rápidas. Mas o 'fast food' apenas se aplica ao estar «pronto a comer». Porque o processo de confeção é demorado e totalmente artesanal. «É o único salgado que tem uma dependência artesanal tão grande. Tudo é feito





**A SLOT ACOMPANHA ATRAVÉS DOS SEUS SERVIÇOS, OS CANDIDATOS DURANTE O SEU PERCURSO PROFISSIONAL.**

- Trabalho Temporário
- Recrutamento & Selecção
- Outsourcing
- Consultoria RH
- Relocation
- Gestão do Capital Humano

**www.slot.pt**

**RECRUTAMOS TALENTOS**



**Lisboa (Sede):**  
Rua Camilo Castelo Branco, nº 2, 5º Esq.  
1050-084 Lisboa  
Tel: 21 847 93 72 • Fax: 21 847 93 73  
geral@slot.pt

**SLOT (Academy):**  
Rua Camilo Castelo Branco, nº 2, 5º Esq.  
1050-084 Lisboa  
Tel: 21 847 93 72 • Fax: 21 847 93 73  
geral@slot.pt

**Porto:**  
Edifício Rosa dos Ventos, Rua do Viso nº 79,  
Piso 0, Loja 7, 4470-220 Maia  
Tel: 22 942 96 40/42 • Fax: 22 942 96 41  
recrutamento.maia@slot.pt





à mão», salienta Luís Ribeiro, que não gosta muito de trabalhar com máquinas, porque «não têm emoções». Além de que «a massa é muito difícil de trabalhar e fazemos recheios variados», reitera. «Atualmente temos 36 diferentes. Exige tempo, dedicação e imaginação. A última empada que lançámos foi a de bacalhau».

Mas existem muitas outras; desde as empadas «normais», como as de galinha, vitela, porco preto, pato com cogumelos e alho francês, camarão, espinafres com requeijão, até às especiais, de alheira de caça, enchidos dos Açores, javali, perdiz vermelha, coelho em molho de escabeche ou facetas de boi em vinho tinto com maça caramelizada, até às empadas doces, de queijo de cabra com framboesa ou de doce de ovos e amêndoa. O 'chef' sublinha que, «para além do segredo da massa e da originalidade dos recheios, também a qualidade e a frescura dos ingredientes é fundamental».

#### Expansão a curto prazo

O negócio está a correr bem, e é «suficientemente rentável para pagar os custos», mas o investimento ainda não está coberto. Luís Ribeiro faz notar que quando abriram a fábrica, entre 2009 e 2010, o IVA ainda era a 6%. «O investimento, que seria de curto/ médio prazo, passou a ser de médio/ longo prazo. E em vez de quatro vamos precisar de oito anos para recuperá-lo», lamenta. No início, «a maior dificuldade foi conseguir financiamento», revela. E também as normativas legais. A burocracia é absurda no nosso país.»

Mas as perspetivas para a Confraria da Empada são de crescimento. «Estamos a negociar para começar

**No que respeita à gestão, a primazia é dada ao relacionamento humano e à responsabilização pelos resultados.**

a exportar para Espanha e França», revela Luís. «Esperamos algumas certificações para poder exportar o produto ultra-congelado, mas já fizemos um teste em Madrid, numa loja de portugueses, para ver a aceitação, e tem sido excelente. Fomos lá, fizemos localmente as empadas e no dia seguinte havia fila. Foi feito um contrato muito rígido para proteger a marca e a qualidade do produto e hoje são produzidas lá.» Como já têm clientes em Espanha é por lá que pretendem começar, mas como beneficiam «do mercado da saudade, onde houver portugueses, há um mercado em potência para a Confraria».

Outra aposta a curto prazo vai ser 'franchisar' o conceito, mas com pressupostos ainda mais minimalistas. «Fazer quiosques de empadas, só. Neste momento vendemos refeições e saladas; é um con-



ceito mais alargado», esclarece o 'chef'. Pretendem ainda alargar o retalho próprio, e também aumentar a oferta da Confraria a outros salgados já no início do ano, nomeadamente croquetes. «Vão ser feitos no forno, 26 diferentes», garante. «Para além do tradicional com mistura de carnes, vamos ter croquetes de vitela, porco, farinheira, alheira, ovo com amêndoa, queijo de cabra com framboesa, etc. Em 2014 queremos duplicar a faturação, e voltar a duplicar em 2015.»

No que respeita à gestão, Luís Ribeiro dá primazia ao relacionamento humano e à responsabilização das pessoas pelos resultados. «Queremos que as pessoas vistam a camisola e estejam alinhadas com os nossos valores, até porque como o produto é acabado nas lojas é preciso haver o cuidado de fazer bem feito, sob pena de colocar em causa o conceito e o negócio», alerta.

Sobre ser empreendedor, Luís adverte que é preciso «muita persistência, espírito de sacrifício e dedicação. Ou então ser muito estúpido», brinca. «Falando

a sério, poucas pessoas têm noção do que implica ser empreendedor no nosso país, e de todos os impostos que é preciso pagar», chama a atenção. «Para quem quer ser honesto é muito difícil. Até porque se o negócio não correr bem, apesar de todos os impostos que entretanto pagámos e de todos os descontos que fizemos para a Segurança Social, não temos direito a nada. Por isso, o empreendedor deve ter consciência de que pode contar acima de tudo consigo próprio, não desistir às primeiras dificuldades, calcular bem os prós e os contras, elaborar um bom plano de negócios e ter uma boa equipa», aconselha.

Não obstante as dificuldades, como o aumento do IVA para 23%, Luís Ribeiro acredita na qualidade dos seus produtos e no potencial da Confraria da Empada. «Com muita imaginação e com pouco investimento vamos expandir o negócio; através do alargamento do retalho próprio, do aparecimento de lojas 'franchisadas', da conquista de novos clientes na área da distribuição e do incremento do produto. Por isso acho que estamos no bom caminho.» ⑩




**Paradoxo HUMANO**  
*2.ª Edição*

**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



MANUELA CRUZ

# Voo TP 202 Bissau-Lisboa na primeira pessoa

Administradora da Célula 2000  
manuelacruz@portugalmail.pt



© Paulo Marques

No dia nove de dezembro, por volta das 23H30, fiz o 'check-in' para o voo TP 202 da TAP com destino a Lisboa, no Aeroporto Internacional Osvaldo Vieira, em Bissau. O lugar que me foi atribuído era nas últimas filas, onde se sente de forma mais acentuada qualquer pequena instabilidade, razão pela qual pedi que alterassem a localização para as primeiras filas. De forma simpática, fui informada de que o avião estava praticamente vazio (um terço de ocupação) e que eu poderia, uma vez no interior, sentar-me num local vago, a meu gosto.

Por volta da uma da manhã, o aeroporto encheu-se e, no momento de entrada para o avião, formou-se uma fila enorme. Pensei que seriam passageiros para outro voo, mas não. O avião ficou cheio. E foi já em Portugal que tive conhecimento de que se tratava de 74 cidadãos sírios com falsos passaportes turcos.

Foi também cá que soube que a guerra civil na Síria poderia estar na origem da saída clandestina daquelas pessoas do seu país. Que o grupo era composto por 38 homens, 15 mulheres e 21 crianças e que podia tratar-se de uma metástase da guerrilha síria que pretendia instalar-se na União Europeia. Mais, os refugiados pertenciam a uma zona síria com forte presença de elementos ligados à Al-Qaeda.

Ainda soube que o comandante da TAP foi coagido a realizar o voo. Conistou que a coação foi realizada com recurso à força e a armas. Na televisão apareceu a pista do aeroporto cheia de tropas com metralhadoras.

Posteriormente, Fernando Pinto (presidente da TAP) trouxe a público que o chefe de escala do voo não teria sido coagido pela força mas «obrigado» por «ordens superiores», e por isso suspendeu-se a rota Lisboa-Bissau, na quarta-feira, dia 11, com a indicação de que seria retomada quando as autoridades guineenses garantissem as necessárias condições de segurança no aeroporto. Entretanto, no dia 18, a TAP anunciou que descontinuará a ligação.

Neste meio tempo, Delfim da Silva, ministro dos Negócios Estrangeiros do governo de transição de Guiné-Bissau, apresentou a demissão ao presidente, Sarifo Nhamadjo, o governo guineense criou uma comissão de inquérito para apurar responsabilidades e suspendeu vários colaboradores, o ministro da Presidência, Fernando Vaz, afirmou não ter sido contactado pelos

seus «homólogos portugueses para discutir o caso», etc.

É certo que a legitimidade do governo guineense não é reconhecida nem por Portugal nem pela União Europeia, por ter resultado de um golpe de estado, mas como cidadã, tendo estado na Guiné-Bissau em trabalho e viajado nesse voo, permitam-me a seguinte reflexão.

É evidente que alguém pactuou com a situação dos passaportes falsos, facilitou a passagem dos sírios, desrespeitou a lei internacional e, sim, deve haver punições. É certo que a Guiné-Bissau tem de aperfeiçoar os sistemas de segurança, e parece-me que há indícios de que está no bom caminho, uma vez que se encontra a apurar responsabilidades e suspendeu os responsáveis pelos serviços. Trata-se de uma situação «natural» num estado com a democracia ainda numa fase de adolescência, com alguma falta de maturidade mas a caminho da idade adulta.

A Guiné-Bissau é uma ex-colónia portuguesa ávida de estabilidade a todos os níveis. E não obstante a forte presença de chineses e franceses (proximidade com o Senegal), é dos portugueses que mais anseiam apoio para o desenvolvimento. Recebem-nos de forma afável, simpática e disponível. Sinto que nos esperam de braços abertos.

As imagens que passaram com os militares armados na pista não eram da noite em que embarcámos no TP 202. Não vi militares armados, afirmo-o com convicção porque vivi esse momento.

Descontinuar os voos pode levar à estaca zero projetos empresariais interessantíssimos que estão a surgir na Guiné-Bissau e que se apresentam como uma alternativa à crise lusa.

Felizmente, o voo decorreu com normalidade. Mas ficam por responder algumas questões: «Sendo o comandante soberano dentro do avião, por que trouxe os sírios quando poderia ter posto em causa a vida dos outros passageiros? Não teria sido melhor que o avião tivesse ficado 'retido'? O avião estava vazio, encheu-se de repente e a TAP não tinha a lista de quem ia viajar? Não teriam os outros passageiros (onde me incluo) o direito de decidir se queriam viajar com 74 sírios, eventualmente ligados à Al-Qaeda?» Muito há ainda por explicar, e não é só por parte da Guiné-Bissau. ©



ARTUR FERNANDES

# Alvará

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

© Vítor Cordeiro

Uma empresa catalã pediu-me para lhe tratar do alvará de construção para poder operar em Portugal.

Contactei a entidade responsável, que me encaminhou para o seu 'site' na Internet, o qual me pareceu bem estruturado e com toda a informação necessária. Inclusive tinha informação do tempo que demoraria a obter o referido documento: 60 dias úteis.

A documentação necessária era vasta, mas toda de utilidade evidente dado que o almejado alvará tem por objetivo garantir que a empresa dispõe de capacidade técnica e legal para se candidatar a construções.

Quando fui entregar o primeiro lote de documentos, fiquei algo apreensivo com um comentário que o técnico que me atendeu fez: «O senhor não conhece aqui os meandros, pois não?»

Estranhei a pergunta, mas respondi com verdade: era a primeira vez que estava a tratar da obtenção de um alvará.

«Nota-se», rematou o técnico. Não percebi a razão do comentário, pois tinha consciência que que tudo estava como deveria ser, isto é, como constava do 'site' daquela entidade.

Ao fim de mais de um mês sem obter resposta, tomei a iniciativa de contactar os serviços para obter alguma informação.

Havia um problema: a apólice de seguro de acidentes de trabalho tinha que abranger acidentes ocorridos em território português. Consultei a referida apólice e reparei que o seu âmbito de aplicação era a União Europeia, logo abrangia Portugal. Para tentar desfazer o equívoco, dirigi-me pessoalmente aos serviços, aonde cheguei às 12H25. Já não estava ninguém para me atender, apesar de o horário de atendimento ser até às 12H30.

Almocei por ali. Às 15H00, quando finalmente apareceu alguém para me atender, tive a oportunidade de ter a discussão mais surrealista que é possível imaginar: convencer uma engenheira novinha e com cara de ingénua de que a União Europeia inclui Portugal.

A senhora queria que a apólice especificasse «Portugal», ou o processo teria que ficar a aguardar parecer técnico sobre se a apólice era a indicada.

Em desespero, terminei a discussão com a promessa/ameaça de expor o assunto por escrito aos superiores da senhora engenheira.

Ao chegar ao escritório, tinha um contacto de outra empresa espanhola que queria vir para Portugal com urgência, pelo que precisava de ter o alvará em duas semanas.

Expliquei que necessitaria de 60 dias úteis.

A resposta do outro lado foi desconcertante: «Mas eu quero o alvará e preciso dele em 15 dias. Sei que Portugal é como Marrocos e tudo se consegue se conheceres as pessoas certas.»

**Ao fim de um ano, a minha cliente conseguiu o alvará sem que se tivesse decidido se Portugal fazia parte da União Europeia ou de Marrocos. No entanto, tudo indica que somos, de facto, o país mais bonito do Norte de África.**

Respondi, qual dama com pudor, que eu não sabia tratar dos assuntos dessa forma e que em Portugal tratar de um alvará demora 60 dias úteis (reforcei a palavra «úteis»).

O tempo foi passando, o parecer sobre se Portugal fazia parte da União Europeia não havia meio de sair... Até que recebi um 'e-mail' da empresa espanhola que dizia que éramos como Marrocos, com um alvará digitalizado, conseguido em 10 dias.

Ao fim de um ano, a minha cliente conseguiu o alvará sem que se tivesse decidido se Portugal fazia parte da União Europeia ou de Marrocos. No entanto, tudo indica que somos, de facto, o país mais bonito do Norte de África e a precisar urgentemente de uma Primavera Árabe na Administração Pública. ®

# Inovação num ambiente marcado pela simplicidade



Texto: Mário Sul de Andrade Fotos: Vítor Gordo

A primeira edição da «Conferência human» decorreu no passado dia 21 de novembro, em Lisboa, tendo como tema «O capital humano na estratégia empresarial». Foram quatro os painéis de debate – 1. «Estratégia para a Gestão do Talento: como se constrói?»; 2. «Avaliar ou Gerir a Performance?»; 3. «Empresas Felizes são Empresas Eficazes?»; e 4. «Empresas que Aprendem: que desafios na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências?». Cada um deles originou um quadro a partir do trabalho de 'graphic recording' de Daniel Lança Perdigão, da empresa UpSideUp.

Promovida pela Just Media, empresa que edita há cinco anos a revista «human», publicação mensal de recursos humanos e gestão, a conferência destinou-se a gestores de topo, diretores e técnicos de recursos humanos e quadros intermédios/ operacionais, assim como a académicos e consultores e ainda estudantes ligados a estas áreas. Foram cerca de centena e meia os assistentes, num evento que teve o patrocínio da Randstad, da Mercer e da Stanton Chase.

Para além das intervenções do 'keynote speaker' João Alberto Catalão, especialista em negociações multiculturais e conferencista internacional (na abertura), e de Sérgio Figueiredo, um antigo jornalista de grande sucesso e agora na liderança da Fundação EDP (no encerramento dos trabalhos), destacaram-se diversos especialistas nos painéis propostos:

- **Painel 1** (moderado por Alexandra Machado, redatora principal do jornal «Negócios») – Fernando Magalhães, diretor de recursos humanos do Grupo Vila Galé, José Bancaleiro, 'managing partner' para Portugal da Stanton

Chase International, e Manuel Sousa Antunes, administrador da Transporta (Grupo Barraqueiro);

- **Painel 2** (moderado por Mário Ceitil, diretor associado da CEGOC) – António Costa, 'business unit manager' da Randstad Professionals, Isabel Viegas, diretora coordenadora (Recursos Humanos) do Banco Santander Totta, José Luís Nunes, 'business developer' (HCM) da SAP Portugal, e Miguel Faro Viana, diretor da Academia Refer;

- **Painel 3** (moderado por António Manuel Venda, diretor da revista «human») – António Henriques, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo CH, Helena Santos, diretora de recursos humanos da AXA, Paulo Fradinho, 'business leader' da Mercer Marsh Benefits, e Paulo Mateus Calado, administrador executivo (Recursos Humanos) da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML);

- **Painel 4** (moderado por Miguel Pereira Lopes, professor universitário no ISCSP) – Fernanda Aparício, diretora de recursos humanos da Mitsubishi, Marisa Garrido, diretora de recursos humanos da RTP, Paulo Lilaia, CEO da Generis Farmacêutica, e Teresa Monteiro, diretora geral da Umbelino Monteiro (Grupo Etex).

A conferência ficou marcada sobretudo pela inovação na abordagem dos temas, com intervenções verdadeiramente 'out-of-the-box', pelo ambiente de simplicidade associado a um grande profissionalismo e pelo entusiasmo da assistência, que encheu a sala, disponibilizada pelo Novotel Lisboa, desde o início até ao fim dos trabalhos. Foi um notável momento de partilha entre profissionais ligados maioritariamente à gestão das pessoas e assinalou de forma excelente os cinco anos da revista «human» e da empresa que a cada mês promove a sua edição. ©











# Competências para a internacionalização

Texto: Carlos Sezões

Enquanto na Zona Euro se tem falado de crise, e as atitudes predominante são de apreensão, receio e muito calculismo, em boa parte do mundo o clima continua a ser de confiança e crescimento. O nosso bem conhecido FMI (Fundo Monetário Internacional) tem previsto um crescimento global da economia em 2,9% em 2013, tendência que se acentuará em 2014, com 3,6%. Naturalmente, esta realidade não é homogênea. Em muitas geografias das economias ditas emergentes (na Ásia, na América Latina e em partes do continente africano) os ritmos são bem maiores, alavancados pelos ainda necessários investimentos em infraestruturas e pelo massivo crescimento do poder de compra das classes médias. É aqui que se têm centrado muitas das oportunidades.

O que tem feito Portugal neste contexto? Fruto da sua situação particular dos últimos quatro anos, teve o imperativo de olhar e ir para fora, e fê-lo de duas formas: através (infelizmente) da emigração de parte do nosso talento profissional e através (felizmente) do incremento em peso relativo e em volume das exportações de bens e serviços. Portugal, através de muitas das suas empresas, assumiu uma postura mais competitiva nos sectores de bens transacionáveis, exportou, criou e consolidou parcerias lá fora, começou a estar presente nos mais importantes canais de distribuição e começa a aproveitar aquele que é o grande 'driver' da economia global, o crescimento da qualidade de vida que centenas de milhões de pessoas nas novas classes médias vão experienciar nos próximos 20 anos.

Pela minha experiência, olhando para casos de sucesso e de insucesso, estou certo de que o fator crítico para quem tenta internacionalizar-se é uma preparação e um planeamento cuidadosos e a aposta num conjunto de competências que marcarão a diferença na sustentabilidade dos projetos.

Primeiro é necessário, como em qualquer agenda empresarial, visão (saber aonde queremos chegar), estratégia (o caminho a trilhar) e liderança (mobilizar pessoas e fazer as coisas acontecerem). Depois, há que desenvolver uma análise estratégica ('stakeholders', processos, legislação, oportunidades, idiosincrasias e variáveis culturais nacionais e regionais) acerca do meio em que nos pretendemos inserir. Tudo isto implica a adaptação a culturas e mercados diferentes e, naturalmente, perfis profissionais adequados a desempenhar com sucesso os desafios propostos. Tendo em conta a enorme importância e os custos destas apostas, em que o nível de risco é elevado e em que as relações de confiança e os canais de comunicação

demoram a consolidar, a história não se resume a «chegar, ver e vencer», como alguns ainda pensam. Existe uma necessidade de tempo – tempo de semear, tempo de amadurecer. E, talvez o mais importante, desenvolver três competências-chave para o capital humano que se quer internacionalizar, expatriar ou adquirir uma essência verdadeiramente global:

- Orientação para a mudança e a inovação – capacidade de, com proatividade, equacionar novos modelos de negócio, novos processos de trabalho, novos canais de distribuição; ser empreendedor, percecionando oportunidades e estabelecendo um grau de aceitação do risco, baseado numa boa análise da realidade.

- Resiliência – a capacidade de resistirmos à pressão e ao choque, ao enorme desconforto físico e espiritual, e retomarmos rapidamente as posturas/ atitudes originais e mais adequadas; com base em estudos exaustivos, elaborados em vários países, este «ciclo de adaptação» tem quatro fases, a saber, euforia, choque, aculturação, envolvimento; há que preparar as pessoas em vias de expatriação ou missões internacionais mais prolongadas para este percurso, o qual nunca é fácil.

- Gestão intercultural – capacidade de conhecer, interpretar e agir sobre diferentes realidades culturais e nacionais; de forma simples, compreender atitudes e comportamentos produzidos por diferentes contextos sociais, históricos, geográficos ou linguísticos; perceber as influências culturais em variáveis comportamentais/ organizacionais, como autonomia 'versus' centralização ou formalização 'versus' informalidade; como algumas culturas valorizam o indivíduo, outros o coletivo; como a hierarquia e os modelos de liderança se alicerçam, como se enquadra o tempo e como temos culturas mais imediatistas e outras mais orientadas para o médio/ longo prazos. Aqui, e digo-o com convicção, o ADN português aplicado em contextos profissionais é ótimo. Temos uma capacidade de adaptação fantástica, somos muito orientados para a inovação e a adoção de tecnologias, somos muito orientados para a aprendizagem linguística. Somos imbatíveis no imprevisto, em trabalhar de forma flexível e polivalente, na gestão de crises.

E estaremos também muito bem preparados para a próxima grande tendência: a criação de empresas verdadeiramente globais – baseadas na mobilidade do capital humano e na adoção de um modelo de organização e processos adaptável, verdadeiramente transnacional. Muitas empresas e profissionais portugueses já estão a percorrer, com sucesso, este roteiro de globalização. ☺



COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE  
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

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

Por internacionalização entendo a ação continuada e sustentada no tempo de produção ou venda e construção de marcas fora do mercado nacional. É por isso diferente de exportação, que entendo como a ação de venda de mercadoria para fora de Portugal, no sentido mais operacional.

O processo de internacionalização do Esporão começou na década de 1980. Estávamos convictos de que a nossa proposta de valor era diferenciadora e queríamos levar os nossos produtos a outros mercados. três décadas depois, 60% das nossas vendas são feitas fora de Portugal, mercado onde continuamos líderes.

Focando nas competências necessárias para a internacionalização, aprendemos nestes 30 anos que a diversidade de mercados (50, no caso do Esporão) indica que existe uma diversidade de competências, adequadas à realidade de cada cultura e de cada mercado.

No Brasil, em Angola e nos Estados Unidos temos empresas subsidiárias e as respetivas equipas que trabalham o mercado diariamente. Neste caso é importante que o líder de cada projeto conheça e esteja alinhado com os valores e a missão da empresa, tenha competências de gestão, organização de equipas e desenvolvimento de negócio. Tipicamente pessoas com grande sentido de responsabilidade, empreendedoras e com provas dadas em vendas e 'marketing'. Algumas delas já colaboravam connosco e «cresceram» assumindo desafios de gestão de negócio, além da gestão de clientes ou marcas. Algumas competências necessitam de ser aprofundadas nestes casos, como as financeiras e as de controlo de gestão, a estratégia para quem tem de decidir prioridades de alocação de recursos e a gestão de equipas e pessoas. Especialmente no arranque destas operações é importante que a estrutura da empresa em Portugal apoie à distância o desenvolvimento de estruturas e competências, estando presente nos momentos certos. O alinhamento com as equipas em Portugal é importantíssimo, por isso promovemos uma comunicação interna e uma interação constantes.

Os restantes mercados, igualmente importantes, são geridos por 'region managers' em Portugal. A alocação é feita com base nas necessidades específicas do mercado e as competências de cada pessoa da equipa. Além das competências indicadas anteriormente, são importantes a polivalência e a capacidade natural de relacionamento com uma diversidade grande de culturas e parceiros de negócio (importadores/distribuidores), a capacidade de desenhar e implementar, juntamente com os nossos parceiros, diversos planos de mercado onde frequentemente são tomadas decisões sobre o modelo de distribuição, a adequação do portfólio de produtos a cada mercado e as estratégias e os planos para cada marca.

Na base do nosso negócio tivemos também de desenvolver algumas competências centrais e necessárias à internacionalização. Destaco a capacidade de produção, planeamento e logística capaz de dar resposta a 50 mercados com especificidades (legais, embalagem, rotulagem) distintas, competências de 'marketing on-line' e comunicação interna e externa mais abrangente e em várias línguas, controlo de gestão que permita avaliar constantemente a execução dos planos de mercado e processos de inovação que consigam constantemente «alimentar» a proposta de valor dos nossos produtos, mantendo-os competitivos e diferenciadores à escala global. E, claro, saber falar outras línguas além do português.



<sup>(\*)</sup> 'Chief executive officer' (CEO) do Esporão

INÊS VAZ PEREIRA

# Para conquistar, como todos os desafios

**Inês Vaz Pereira lidera desde há alguns meses em Portugal a Talentia Software, tendo também responsabilidades sobre a atividade desenvolvida nos PALOP. A jovem gestora partilha que encara este desafio como encarou todos os outros da sua vida. «É para conquistar», diz.**

Texto: António Manuel Venda

**Que novos desafios se colocam à Talentia com a integração de soluções para a gestão das pessoas no seu negócio, depois do processo de integração de outra empresa há uns meses?**

Os desafios concentram-se na forte ambição e numa perspetiva para o futuro. Resultado da fusão entre a Cezanne Software Holding Ltd e a Lefebvre Software em abril de 2013, a Talentia Software surgiu com o desafio de dinamizar e promover o conhecimento adquirido durante os últimos 25 anos de atividade no mercado de gestão de capital humano e gestão financeira. Ao fim de nove meses de integração, o Grupo Talentia Software posiciona-se como um dos principais fornecedores no mercado europeu para a área da gestão de capital humano e de desempenho financeiro, justificado pelo facto de sermos a empresa editora, produtora e integradora das suas soluções especializadas, detendo duas unidades de R&D [‘research and development’]: uma especializada na componente de recursos humanos, em Itália (Bari), e outra especializada nas temáticas financeiras, em Paris (França), cidade onde se encontra a nossa sede.

**Quais são as principais necessidades do tecido empresarial português em termos de novas tecnologias aplicadas à gestão das pessoas?**

É uma questão interessante, dada a mudança constante do nosso mercado em termos de tecido empresarial. São conhecidas as dificuldades que as empresas atravessam, sem exceções. A constante evolução dos desafios impostos pelas economias mundial, europeia e nacional tem levado as empresas portuguesas a procurarem novas soluções que permitam identificar, definir, agir, gerir e expandir a sua atividade. Num momento de forte contestação social e muita pressão eco-



nómica, este último ano levou-nos a desafiar as necessidades dos clientes em criarem e promoverem uma nova visão para a organização, ajustada às restrições orçamentais e legais impostas, bem como responder com soluções que otimizem e centralizem a comunicação e o acesso a informação (histórica) de cada um. Para além das dificuldades ao nível empresarial, existe a preocupação social. Longe vão os tempos em que os colaboradores andavam motivados, com projetos desafiantes, e as políticas de gestão de pessoas ou gestão financeira tinham limites bem diferentes dos de hoje. Por estes e outros motivos, olhamos para o mercado português com atenção a duas principais necessidades: boa gestão das práticas de identificação e retenção dos melhores talentos; e uma especial solidariedade e um sentido de parceria, em que privilegiamos uma evolução da gestão de recursos humanos orientada para o valor mais importante das empresas: as suas pessoas (ao invés do seu centro de custo).



**Inês Vaz Pereira**, licenciada em «Psicologia Social e das Organizações» pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) detém um 'master' em «Ciências do Trabalho e Relações Industriais», da Warwick Business School (Universidade Warwick, Reino Unido), e uma pós-graduação em «Business Management» do INDEG/ISCTE Business School. Exerceu funções como 'project manager' no Barclays Bank Portugal e de responsável de projetos de recursos humanos e gestão de clientes na Cezanne Software. Após a fusão entre a Cezanne Software Holding Ltd e a Lefebvre Software em abril 2013, de que surgiu a Talentia Software, passou a 'managing director' da Talentia Software Portugal, que inclui responsabilidades nos mercados dos PALOP.

Como veem na Talentia as tendências em termos de evolução das soluções? Por exemplo, qual a importância da 'cloud'?

A Talentia Software tem uma enorme vantagem no que toca à evolução das suas soluções: as suas unidades de R&D. Estas unidades garantem um 'roadmap' trimestral de melhorias funcionais e tecnológicas nas soluções disponíveis, de que todos os clientes usufruem no momento certo. As evoluções têm várias fontes, devidamente credibilizadas e priorizadas em termos de decisão de evolução. Entre parcerias com universidades e o 'feedback' dos nossos consultores e da equipa comercial, destacamos duas para a evolução das nossas soluções: 'feedback' do cliente (foco numa maior usabilidade do produto, orientada para uma gestão de processos com informação analítica disponível de forma imediata e com capacidade preventiva para delinear ações; é importante focar na capacidade de integração de dados ao segundo); e

tendências do mercado (incidem na importância da 'cloud' e de um ambiente dedicado à eficiência operacional da informação; outras evoluções ao nível de 'social media' e tecnologias 'mobile' são as principais tendências de evolução).

Consegue imaginar o papel das soluções tecnológicas para a gestão das pessoas nas empresas, e também para a gestão global, daqui a cinco ou 10 anos?

As soluções tecnológicas não são passageiras. Têm vindo a fazer parte do nosso dia a dia e praticamente tornaram-se no nosso ADN. O que prevejo é a evolução para uma autonomia e uma independência tecnológica na gestão por parte das empresas e dos seus gestores, que poderá colocar alguns contratempos ao futuro das prestadoras de serviços. Soluções autónomas, livres, flexíveis e 'low-cost' estarão na mira da evolução do papel das soluções tecnológicas para a gestão das pessoas nas empresas, e também para a gestão global nos próximos anos, e certamente o mer-



cado dos prestadores de serviços terá que adaptar-se a curto prazo.

**E a sua carreira, associada a essa evolução tecnológica? Consegue imaginá-la? Ou o seu dia a dia de trabalho?**

A minha carreira associada à evolução tecnológica que a Talentia Software assume como compromisso entregar é como uma união feliz: acredito nessa evolução tecnológica e defendo-a, assim como a evolução tecnológica me apoiará no meu dia a dia cumprindo todos os seus deveres. É uma relação direta e 'win-win' onde cada um sabe muito bem o seu papel, a cumplicidade necessária e o compromisso assumido. Tenho planos para orientar o meu dia a dia a partilhar essa evolução com quem já conhece e utiliza as soluções Talentia, mas principalmente encontrar clientes cujas necessidades vão ao encontro do que podemos oferecer, apoiar e fazer acontecer com resultados práticos, mensuráveis e satisfatórios para fazer de cada cliente um sucesso único na sua área. É assim que planeio a minha carreira associada a essa evolução tecnológica, sendo certo que há uma vontade humana que nenhuma tecnologia no mundo consegue substituir.

**Como encarou o desafio de liderar a Talentia em Portugal?**

Da mesma forma que sempre encaro os desafios na minha vida: é para conquistar. A mudança de gestão e organização empresarial para a Talentia foi muito

profunda. Passámos de uma gestão e organização focada na base de clientes instalada com todo o rigor de qualidade para uma gestão de crescimento organizacional numa altura de contraciclo financeiro e económico. De um produto, passámos a ter quatro produtos, completando a especialidade Recursos Humanos com a Gestão Financeira. De uma equipa, passámos a ter três equipas. Estamos há nove anos no mercado com uma marca e agora há que lutar pela marca Talentia: um 'upgrade' da marca antiga. Por último, a decisão

«A experiência provou-me que acreditar faz toda a diferença para alcançar, e posso confessar que a experiência na Talentia continua a provar-me o lado prático desta teoria. Não me canso de partilhar uma frase de Albert Einstein: 'No meio de qualquer dificuldade encontra-se a oportunidade'.»

por parte da Talentia França, a nossa sede, em centrar e restringir a gestão e a organização da Talentia Portugal para a equipa de Portugal, é o maior voto de confiança que podemos receber. E o desafio coloca-se à nossa frente em todas as vertentes: marca, equipa e produto. Não seria possível encarar este desafio com receio ou com qualquer outro sentimento que não fosse motivação, identificação com o projeto e querer vencer.

**Quais são as suas grandes responsabilidades em termos de Portugal e que projetos pretende privilegiar?**

As grandes responsabilidades neste momento estão focadas no desenvolvimento de negócio direto e indireto em Portugal, incluindo Açores e Madeira, e também nos PALOP [países africanos de língua oficial portuguesa]. Sou uma privilegiada pela equipa dedicada e profissional que tenho a trabalhar comigo e que garante a estabilidade e a evolução da base instalada de clientes, o que me permite focar diretamente no crescimento da marca Talentia e do negócio. A rede de parceiros qualificados em Portugal é outra responsabilidade que tenho em termos de Portugal e que integra o nosso modelo de negócio para 2014. Pretendo inovar no conceito de parceria e aplicar um modelo digno do que a parceria tem de ser: criar a relação certa com interesses em comum que se cruzam no dia a dia de trabalho de cada um.

**Como vê o papel da Talentia nos mercados externos de língua portuguesa?**

Estamos presentes no mercado angolano, em especial nas áreas da banca e de serviços. Curiosamente, são os nossos clientes mais antigos, pelos quais temos imensa estima na relação duradora e de confiança, que existe desde 2004. A estratégia nesta geografia passa por uma presença indireta através de parceiros tecnológicos distribuidores, sendo que já trabalhamos de forma direta em algumas novas oportunidades. No futuro, temos o claro objetivo de alargar

## Soluções Talentia Software

A oferta da Talentia Software divide-se em quatro áreas complementares, comentadas a seguir por Inês Vaz Pereira.

**Talentia HCM** – «Implementada no mercado há mais de 20 anos, esta solução tem por base a gestão otimizada de recursos humanos e a coesão social: o Talentia HCM (Human Capital Management) visa mobilizar e fiabilizar talentos, bem como melhorar e simplificar os processos para uma gestão assertiva do capital humano. É uma solução totalmente modular, flexível e intuitiva, constituída por funcionalidades de configuração e parametrização adaptadas a qualquer contexto ou mercado, o que permite motivar e desenvolver as competências dos colaboradores.»

**Talentia CPM** – «Outra das soluções disponíveis tem por base ir além quando falamos de gestão corporativa, gestão estratégica e monitorização de indicadores. Dentro dos serviços apresentados, disponibilizamos o Talentia CPM, uma plataforma única a nível 'on-line' comprovada há mais de 10 anos, onde se destaca a capacidade de análise financeira e orçamental, bem como a consolidação estratégica.»

**Talentia Finance** – «A tomada de decisão está muitas vezes relacionada com os indicadores chave de performance financeira (KPI, 'key performance indicators'). O Talentia Finance permite a obtenção rápida de resultados e um maior controlo de custos. O conjunto de aplicações que o constitui fornece uma visão completa e proativa dos dados económicos da empresa, tendo por base um ROI ('return on investment') claro e mensurável. Trata-se de uma solução de gestão contabilística e financeira completa e modular, totalmente integrada com as restantes soluções apresentadas pela Talentia Software, através do sistema de informação da empresa (ERP, 'enterprise resource planning'), garantindo um maior controlo da tesouraria.»

**Talentia Services** – «Num momento em que a especialização e o 'multitasking' se tornaram vitais para as empresas, o Talentia Services surge como uma solução que procura dar resposta às crescentes necessidades das empresas na obtenção de valor para o seu negócio. É constituído por um conjunto de serviços de implementação, integração e formação, ao mais alto nível da consultoria. A especialização dos nossos consultores funcionais e técnicos nas nossas soluções, aliada a uma forte política de 'customer centricity', conduz a um serviço de excelência, auditado anualmente e medido especificamente em cada projeto.»

Inês Vaz Pereira assinala ainda o facto de as soluções da Talentia Software serem «holísticas», ou seja, «se por um lado existe o cuidado de entender as necessidades funcionais e operacionais de cada cliente nas áreas de recursos humanos e financeira, por outro há um percurso tecnológico que antecipa e garante aos utilizadores uma tecnologia transparente e um acesso em tempo real a informação segura e confiável».

a nossa rede de distribuidores a todos os restantes mercados dos PALOP, com especial enfoque para Moçambique e Cabo Verde. O nosso crescimento vai ao encontro da aposta direcionada na atividade comercial e de implementação/ acompanhamento dos projetos, beneficiando sempre os clientes e os parceiros. **As diferenças entre Portugal e os PALOP são significativas nos esforços feitos pela Talentia, em termos de abordagem?**

As nossas soluções especializadas disponíveis nos PALOP são as mesmas do mercado português. A diferença está na metodologia de implementação de projetos, que obriga a um conhecimento da cultura e dos requisitos de cada país, de forma a adaptar as nossas soluções internacionais à medida da realidade dos clientes. Reconhecemos que há particularidades culturais, sociais, legais e regulamentares que podem diferenciar a implementação de uma solução em Portugal comparativamente com Angola ou Moçambique. A nossa dedicação em responder com os mesmos padrões de rigor e exigência é inata: porque cada cliente é um cliente único e diferente. A

Talentia, através das suas soluções e da sua equipa, cria valor pelo crescimento sustentável assinalado e planeado com o objetivo de oferecer aos clientes soluções escaláveis e ajustadas às suas necessidades e a um desenvolvimento específico. Valores legítimos como compromisso, empatia, capacidade de resposta e saber ouvir são essenciais para a inovação e para o desenvolvimento de soluções cada vez mais eficientes. Seja em Portugal, seja em qualquer outra parte do mundo.

**Como se sente na liderança de um negócio num país que atravessa um período de crise económica?**

Sinto-me confiante. Não tenho o hábito de me assustar com palavras negativas e com cenários pessimistas. A experiência provou-me que acreditar faz toda a diferença para alcançar, e posso confessar que a experiência na Talentia continua a provar-me o lado prático desta teoria. Não me canso de partilhar uma frase de Albert Einstein: «No meio de qualquer dificuldade encontra-se a oportunidade.» É assim que me sinto: confiante nas oportunidades que encontro, sendo que nada acontece por acaso. @

**Conheça o nosso Calendário de Formação e a Brochura de Consultoria & Recrutamento**

**vantagem+**  
Consultores de Formação • Empresas  
A Trustful Training Company  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

**A TRUSTFUL TRAINING COMPANY!**  
Desenvolvemos Competências focadas nas necessidades reais dos nossos Clientes!

- Formação Inter e Intra Empresas
- Formação Personalizada
- Formação Outdoor
- Seminários e Conferências
- Consultoria e Recrutamento Empresarial

Portugal • Angola • Moçambique • Cabo Verde • São Tomé e Príncipe • Brasil

**Contactos:**  
Tlf: +351 218 493 333  
Tlm: +351 939 580 367  
+351 913 521 203  
Email: [formacao@vantagem.com](mailto:formacao@vantagem.com)  
[internacional@vantagem.com](mailto:internacional@vantagem.com)  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

Siga-nos nas redes sociais!

## Antibiótico ou vitamina?

Por vezes, quando os gestores de recursos humanos reflectem sobre as medidas a tomar para melhorar as competências das suas equipas, pensam nomeadamente em facultar-lhes o «antibiótico» formação, através de um MBA, de um mestrado, de uma pós-graduação ou de uma formação mais customizada à realidade organizacional. Ou então seguindo uma vertente mais personalizada, utilizando um «antibiótico» mais potente, o 'coaching'.

Não tenho a menor dúvida de que tanto o «antibiótico» formação como o «antibiótico» 'coaching' podem ajudar a melhorar o «estado de saúde do paciente», leia-se, que lhe faculte um maior grau de auto-consciência, novos conhecimentos e que o ajude a dar os primeiros passos na realização de tarefas/ acções novas no seu repertório comportamental. O principal erro na análise destas situações, na minha opinião, é acreditar que são medicamentos que ao serem tomados em toma única ou mesmo em tomas de curta duração podem erradicar não só os sintomas mas também as causas de que padecem os «pacientes».

Esta decisão está assente muitas vezes naquilo a que os psicólogos sociais apelidam de «erro fundamental de atribuição», o qual significa que atribuímos a responsabilidade das situações à personalidade do indivíduo e desvalorizamos a importância do contexto no comportamento desse mesmo indivíduo.

Significa que o gestor define que existe um «paciente e que esse «paciente» precisa de uma intervenção através do «antibiótico» formação ou do «antibiótico» 'coaching'. A questão é que esse possível paciente (ou pacientes) está(ão) inserido(s)



num contexto, numa equipa, com a qual interage(m), e através da qual as pessoas se inter-influenciam. Isto quererá dizer que toda a equipa precisará de «antibióticos» formação ou de «antibióticos» 'coaching'? Acredito que em vez de olharmos para a formação como um antibiótico devemos olhar para ela como uma vitamina.

esse medicamento é vendido como uma panaceia para todos os males, mas que pela sua experiência fica aquém do esperado.

Ou seja, os consultores de formação quando apresentarem as suas soluções para os problemas que os clientes retratam deverão apresentar-lhe «vitaminas» que permitirão melhorar a médio/ longo prazo a qualidade de vida das equipas e das organizações onde esses clientes estão inseridos. E não prometer-lhe a formação como um medicamento, como uma panaceia, que permitirá melhorar substancialmente os resultados a curto prazo.

Acredito verdadeiramente que a formação e o 'coaching' podem ser úteis no desenvolvimento das competências individuais e das equipas. Mas não na óptica de serem utilizados como um medicamento, como um antibiótico ou uma aspirina com acção rápida e produzindo resultados

**Acredito verdadeiramente que a formação e o 'coaching' podem ser úteis no desenvolvimento das competências individuais e das equipas. Mas não na óptica de serem utilizados como um medicamento.**

O gestor de recursos humanos deverá, ele próprio, ser capaz de realizar um bom diagnóstico ou então de se aconselhar com especialistas que saibam realizar um diagnóstico adequado da situação e de saber escolher quais as soluções certas para a resolver.

Não realizando um bom diagnóstico, utilizando a formação como um medicamento e não como uma vitamina, não tardará que quando lhe for apresentado como um medicamento, numa próxima vez, ele diga que

imediatos. Acredito num 'cocktail' de vitaminas que permitirá a médio/ longo prazo melhorar o sistema imunitário do indivíduo e da própria organização, tornando-os mais saudáveis (indivíduo e organização). E sendo mais saudáveis, serão mais positivos e criativos, e consequentemente mais inovadores. Obviamente, conseguirão melhores resultados. Eu acredito nisto e por isso vendo vitaminas. E você, o que é que vende? ©

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



## APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS O SEU PRÓPRIO VALOR

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH.

Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

- . Recrutamento e Selecção
- . Outplacement
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | GAIA | LISBOA | MATOSINHOS | SINES  
BRASIL



# Mitos e fantasias sobre a (falta de) confiança

**Há essencialmente duas visões generalizadas sobre o tema da confiança. A primeira corresponde a uma crença recorrente segundo a qual temos vindo a assistir a um declínio na confiança. A segunda corresponde a um objetivo demasiado vago: necessitamos de ter mais confiança.**

Texto: Paulo Finuras

«O que sabemos define tão claramente a realidade como o que não sabemos.»

Michio Kaku

«O objeto do raciocínio é descobrir, a partir da consideração daquilo que já sabemos, alguma outra coisa que desconhecemos.»

Charles S. Peirce

Creio que tanto a crença como o objetivo poderão estar, eventualmente, mal colocados. O que pretendo defender é algo diferente tanto sobre a crença como sobre o objetivo, o que poderá dar-nos uma diferente e melhor compreensão do tema se o olharmos de modo diferente.

Em primeiro lugar, em relação à crença: por que motivo as pessoas acreditam que a confiança tem estado em declínio? Sobre isso não consigo dar uma resposta precisa. Admito que possa até haver um declínio nalgumas atividades, instituições ou profissões, mas pode também ter havido um aumento noutras. Simplesmente não sabemos.

Não tenho (e penso que ninguém tem) uma visão realmente completa e geral da situação. Claro que podemos basear-nos nas pesquisas de opinião, pois são elas a fonte desta crença generalizada e difundida pelos 'media' de que a confiança tem vindo a decair. Mas ao olhar mais atentamente as pesquisas de opinião ao longo do tempo (P. Finuras, 2013), não há muitas evidências disso e na verdade encon-

tramos mesmo pesquisas para todos os gostos. De resto, as pessoas não confiáveis há 20 ou 30 anos (principalmente os vendedores de automóveis em segunda mão e os políticos) ainda hoje não o são. E as pessoas que eram consideradas altamente confiáveis também há 20 ou 30 anos ainda hoje o são: (médicos e bombeiros). Todos nos situamos algures no meio da escala (imaginada). Mas serão essas pesquisas uma fonte segura? O que é que as pesquisas de opinião realmente captam? Evidentemente, apenas opiniões. Elas olham para as atitudes genéricas que as pessoas relatam quando lhes fazem certas perguntas. Você confia em ... políticos? Você confia em ... professores? Mas a pergunta que falta é, para quê? Relembro aqui R. Hardin, um dos politólogos mais conceituados que se debruçou sobre este tema numa perspetiva científica e que formulou o que designei (P. Finuras, 2013) por «equação de Hardin», significando que quando falamos de confiança devemos dizer que A confia em B para obter X. Portanto, quando nos perguntam se confiamos em alguém o que devemos dizer é: «Em relação a quê?» Será uma resposta perfeitamente razoável e sensata. Concluiremos facilmente que confiamos talvez nuns mas não noutros. Afinal, no nosso quotidiano o que já fazemos é depositar a nossa confiança de forma diferenciada e diferenciadora. Posso dizer que confio no meu médico para me medicar mas não confiarei nele para pilotar um avião. Posso confiar à minha



mulher o meu cartão de crédito, mas não confiarei nela para me fazer uma cirurgia e posso confiar no meu dentista para que a faça mas não lhe confiarei o meu cartão de crédito. É simples.

Assim, se temos provas na nossa vida diária do modo como diferenciamos e alocamos a confiança, por que será que parece que perdemos a inteligência quando pensamos nela de um modo mais abstrato? Talvez as pesquisas não sejam, só por si, pelo menos os melhores guias para identificar o nível de confiança que existe numa sociedade, porque elas tentam suprimir a razoabilidade e o bom senso necessário.

**Talvez o nosso objetivo seja o de melhorar a nossa capacidade e os nossos sensores de deteção da confiabilidade e menos o de simplesmente confiar mais.**

Acredito que isto seja também produto da «falácia da era dourada», ou seja, uma espécie de saudades do «mundo que perdemos». Porém, e se atentarmos bem, veremos que é uma suposição especialmente estranha dizer que as coisas se tornaram piores, apesar dos factos e indicadores visíveis de que nas nossas sociedades vivemos notavelmente não só durante mais tempo como muito melhor e as nossas

## Paulo Finuras

Paulo Finuras (paulo.finuras@cegoc.pt), sociólogo, é pós-graduado em «Política Internacional» e tem uma especialização em «Psicologia Intercultural»; é diretor internacional da CEGOC e escreveu livros e artigos sobre as diferenças culturais e o seu impacto na gestão. É também professor universitário.



expectativas são de que assim continuaremos. Portanto, se tiver existido uma «era dourada», é muito mais provável que seja agora, no nosso momento, do que em épocas passadas.

Em relação ao objetivo. Será que queremos mesmo ter mais confiança? Pessoalmente, acho que só tenho como objetivo ter mais confiança em quem (já) é confiável. Deste modo, o meu objetivo é precisamente o de saber em quem não posso confiar. Basta ver os casos do BPN, do BPP e outros lá de fora, e veremos que advogar que precisamos de confiar mais, simplesmente, é capaz de não ser muito inteligente. Isto muda, portanto, o foco da questão. Assim, o objetivo poderá ser antes o da confiabilidade, ou seja, conseguir ajuizar quando alguém é de facto digno de confiança em situações concretas e este juízo deve assentar em três simples questões sobre as quais quero ou necessito de confiar: 1) se a pessoa é honesta; 2) se é fiável; 3) se é competente.

Talvez seja o que devemos procurar, isto é, confiabilidade e não tanto a confiança. Esta última é a consequência, o resultado ou a resposta. A primeira é o que temos de avaliar. Por outras palavras, talvez o nosso objetivo seja o de melhorar a nossa capacidade e os nossos sensores de deteção da confiabilidade e menos o de simplesmente confiar mais. Por exemplo, quando alguém se torna vulnerável a nós, significa que, em princípio, esse alguém é digno de confiança (daí os anúncios que dizem «satisfação garantida; se não gostar devolvemos o seu dinheiro»).

A conclusão final é a de que talvez seja mais importante colocar o «problema da confiança» como um «problema de confiabilidade», ou seja, sabermos como podemos ser dignos de confiança e conseguir exprimir isso aos outros para que possam confiar em nós. Em síntese, a confiabilidade que eu/ nós transmito (imos) depende, aos olhos dos outros, da minha/ nossa fiabilidade, da minha/ nossa competência e da minha/ nossa honestidade. Numa simples palavra, da minha/ nossa reputação. Tão simples quanto isso. ®

### Referências

S. Pinker (2011), «The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined», Nova Iorque, Penguin Books; P. Finuras (2013), «O dilema da Confiança», Lisboa, Sílabo; R. Hardin (1993), «Trusting persons, trusting institutions», Massachusetts, MIT Press; R. Hardin (2002), «Trust & Trustworthiness», Nova Iorque, Russell Sage Foundation.





ANTÓNIO OLIVEIRA MARTINS

# Uma ambiciosa linha orientadora

**Em 2013 a LeasePlan celebrou 20 anos de atividade no mercado português. O diretor geral desta empresa de 'renting' e gestão de frotas automóveis, António Oliveira Martins, partilha com a «human» como tem sido a evolução, focando os aspetos nos quais têm apostado para crescer: a inovação e as pessoas.**

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Vítor Gordo

**Que balanço faz das duas décadas de atividade da LeasePlan em Portugal?**

O balanço é muito positivo. Quando começámos em Portugal, praticamente não existia mercado, mas não fomos os primeiros a introduzir o 'renting' em território nacional. Fizemos um percurso de aprendizagem e de consolidação, o que nos permitiu absorver a aceleração de crescimento que surgiu mais tarde. Os anos mais recentes foram difíceis, mas simultaneamente desafiantes, permitindo-nos crescer de forma sustentável.

**Que reflexos tem tido na vossa atividade a tão falada crise?**

No atual quadro de crise económica, as empresas estão mais racionais e mais atentas à melhor gestão dos seus recursos. Para a maioria das empresas, isto não é uma escolha mas uma necessidade, e em alguns casos é uma questão de sobrevivência. É natural que o 'renting' tenha crescido essencialmente por via das maiores empresas. No entanto, os méritos do produto, nomeadamente pela previsibilidade, pela redução de custos e pela transferência de riscos do cliente para a gestora de frotas, têm vindo progressivamente a ser assimilados pelas PME [pequenas e médias empresas], por profissionais liberais e pelos particulares.

**Em que princípios se têm baseado para assegurar um crescimento sustentável?**

Apostando, desde sempre, em argumentos diferenciadores, a LeasePlan segue uma estratégia baseada na inovação. Não nos acomodamos à posição de liderança que temos no mercado, mas assumimos todas as responsabilidades que daí advêm. Por outro lado, e sendo a LeasePlan uma empresa de prestação de serviços, as pessoas são o fator crítico de sucesso na estratégia da empresa. Ter pessoas motivadas, envolvidas e alinhadas com os objetivos permite-nos dar respostas ade-



quadas às necessidades dos clientes. Só desta forma é possível atingir elevados níveis de produtividade e de lealdade de clientes e, assim, consolidar a nossa posição de liderança.

#### Como motivam as vossas pessoas?

Temos, por exemplo, um modelo de avaliação focado na meritocracia, sem no entanto promover o individualismo, e os resultados têm uma relação direta com a evolução salarial. Também incentivamos a mobilidade interna e apostamos na formação das pessoas, tendo sido criada a Leaseplan Academy; garantimos um plano de benefícios flexível, transversal a toda a empresa, que contempla seguro de saúde extensivo ao agregado familiar, lugar de estacionamento, plano de pensões, ginásio, formação profissional, 'ticket' infância e passe social. Ainda em matéria de bem-estar, os nossos colaboradores beneficiam de um horário reduzido, com 37 horas semanais, o aniversário dos colaboradores é assinalado com um dia de férias e para os colaboradores com 10 anos de antiguidade é majorado cinco dias de férias. Praticamos uma gestão de porta aberta e promovemos um ambiente informal.

#### Quais as características que privilegiam no recrutamento?

Para sermos bem sucedidos, é imprescindível que o nosso comportamento diário integre os valores que defendemos: 'commitment', 'passion', 'expertise' e 'respect'. Assim, nas ações de recrutamento procuramos perceber se os candidatos se identificam com estes valores. Isso é tão ou mais importante do que os conhecimentos técnicos exigidos para a função, bem como a sua motivação para se juntar à equipa e fazer a diferença no serviço que pretendemos prestar aos clientes.

#### Sendo uma empresa ligada ao ramo automóvel, quais as vossas prioridades ao nível da responsabilidade social?

Como boa cidadã empresarial, a LeasePlan quer promover não só o bem-estar dos colaboradores mas também da comunidade onde se insere. Esta cultura faz parte da nossa atuação diária, manifestando-se diferenciadamente em função das partes interessadas com que interagimos. Com os clientes estabelecemos relações de proximidade assentes na transparência. Junto dos fornecedores promovemos uma conduta social e

ambientalmente responsável, nomeadamente através da inclusão de cláusulas de responsabilidade social e ambiental nos protocolos que celebramos, e periodicamente realizamos auditorias de verificação da execução dessas cláusulas. Já no plano social, e dada a natureza da nossa atividade, somos particularmente sensíveis à importância da segurança rodoviária. Prestamos ainda apoio a crianças desfavorecidas no quadro do «ChildPlan».

#### Quais foram os principais momentos da evolução da LeasePlan?

Com uma atuação inteiramente direcionada para a satisfação das necessidades dos clientes, em 1998, cinco anos após a nossa entrada no mercado português, fomos a primeira gestora de frotas em Portugal a obter a certificação de qualidade, algo que nos diferencia até hoje. E em 2002 conquistámos a liderança do mercado nacional de 'renting' e gestão de frotas. Até 2013, recebemos ainda algumas distinções, entre as quais saliento a atribuição, por duas vezes, do «Prémio de Excelência» pelo Grupo LeasePlan.

#### Que retrato traça do mercado nessas duas décadas?

A principal diferença é o estado de maturidade do mercado. No início ninguém conhecia o 'renting', enquanto agora é claramente a modalidade preferida em Portugal para a gestão das frotas automóveis.

#### Como perspectiva o futuro para a LeasePlan e para o vosso sector?

Após um período de ajustamento, estou muito otimista. Sinto a empresa preparada para ter sucesso no atual contexto. E acredito na expansão do sucesso do 'renting' ao segmento das PME e ao de particulares, assegurando assim, a prazo, o retorno a níveis interessantes de crescimento. Sinto também que os nossos colaboradores vivem cada vez mais intensamente a promessa de marca – 'it's easier to leaseplan' –, aspeto que tem sido constantemente objeto de atenção e investimento por parte da gestão. Certamente que esta ambiciosa linha orientadora será recompensada com a continuação da preferência e da lealdade dos clientes. ®

#### António Oliveira Martins

(n. Lisboa, 1968) licenciou-se em «Gestão de Empresas» em 1991, ano em que deu início à sua carreira profissional, na KPMG, como auditor sénior. O seu percurso no Grupo LeasePlan começou em 1993, como diretor financeiro da LeasePlan Portugal, e em 1998 passou a diretor geral adjunto. Paralelamente, entre 2000 e 2001, acumulou a função de 'regional controller', no ABN Amro Lease Holding (anterior denominação da LeasePlan Corporation), responsável pelo controlo de gestão das cinco empresas da região do Sul da Europa (França, Itália, e Portugal) e América do Sul (Brasil). Em 2001, assumiu a função de diretor geral na LeasePlan Portugal, que emprega atualmente 345 colaboradores e gere uma frota de cerca de 86 mil contratos. Atualmente, e desde 2008, acumula o cargo de vice-presidente para o 'renting' na ALF – Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting.





# Awakening the Power Within

Certificação Internacional  
**HUMANISTIC COACH®**

Master Coach - Executive & Life

# O capital humano e os benefícios de uma gestão integrada

A ideia de que os ‘softwares’ de gestão e os ERP (‘enterprise resource planning’) beneficiam a gestão de informação dentro da empresa é largamente aceite e facilmente comprovável; contudo, continuamos a assistir à utilização de soluções de recursos humanos paralelas aos sistemas centrais da empresa (o que não só dificulta a conferência como por vezes implica a duplicação de dados).

À margem das muitas empresas que optam pelo ‘outsourcing’, o processamento de salários continua a representar a maioria das soluções procuradas, desprezando-se tanto o potencial da gestão de recursos humanos como os benefícios da informação empresarial integrada.

Na verdade, a procura de novas oportunidades de negócio ou as estratégias de fidelização e CRM (‘customer relationship management’), com a valorização do relacionamento empresa/ cliente, são

manual de dados ou ‘outsourcing’) dificilmente seriam conseguidos.

A gestão interna permite também uma monitorização constante e um acompanhamento em tempo real, uma opção que mais uma vez o ‘outsourcing’ não facilita.

Este cruzar de dados, provenientes das várias áreas do negócio, permite então adequar sistemas de incentivos e apostar em benefícios multidimensionais (por exemplo, com a gestão de bancos de horas).

Ainda assim devemos admitir que este controlo pode ser encarado pelo colaborador como um fator de pressão, contudo deve ser explicado como uma oportunidade, que garantindo o cumprimento dos objetivos permite o reconhecimento do trabalho e da dedicação de quem chega a horas, não falta, propõe desenvolvimentos ou se dedica em extra (um fator de justiça intimamente ligado ao nível de motivação dos colaboradores.)

**A aposta na gestão cuidada dos colaboradores, com informação integrada sobre horários, assiduidade, produtividade, etc, facilita um controlo detalhado por objetivos.**

apostas óbvias, mas não devemos esquecer a importância do capital humano, um fator de diferenciação num mercado em que a distinção entre concorrentes se encontra cada vez mais no ‘know-how’.

A aposta na gestão cuidada dos colaboradores, com informação integrada sobre horários, assiduidade, produtividade, etc, facilita um controlo detalhado por objetivos, permitindo análises e relatórios que de outra maneira (em caso de recolha

A gestão de talentos e a qualificação dos colaboradores é igualmente um benefício, permitindo acertar nos planos de remuneração e colmatando internamente necessidades de recrutamento.

A possibilidade de integrar informação de recursos humanos com outras áreas da empresa, por exemplo a produção, facilita ainda uma melhor gestão do trabalho temporário ou da necessidade de mão de obra. Com a globalização, a implementa-



ção de um ERP permite também uniformizar as estratégias de recursos humanos, centralizando informação e simplificando políticas de gestão. Efetivamente, o futuro passa pelo acesso a informação completa, em tempo real e facilmente estruturada/ perceptível, facilitando a gestão de admissões (por exemplo, com a possibilidade de estimar gastos por contratação), remunerações (por exemplo, processamento automático de salários) e habilitações (por exemplo, detetando necessidades de formação). Outro aspeto a não descurar é exatamente o cumprimento das obrigações legais implícitas à gestão de recursos humanos, que numa solução de gestão integrada se encontra automatizado (por exemplo, gestão de escalas, horários, bancos de horas, descontos, relatórios e mapas obrigatórios, etc).

Em resumo, quem esteja a repensar o seu sistema de gestão de recursos humanos, deve considerar as vantagens de uma solução integrada. ©



13ª edição



**INSCREVA-SE JÁ!** [www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais  
Lugares limitados - Reservado o direito de admissão

**12 e 13 de Março 2014**  
Centro de Congressos do Estoril

# O poder do Engagement!

LIDERANÇA, CRIATIVIDADE,  
TALENTO, INOVAÇÃO



Apoio



Media Partners

human human.es Pessoal RH online

Organização





A large number of unlit light bulbs are arranged in rows, receding into the distance. In the foreground, one light bulb is lit, glowing brightly and casting a warm light on the surface below it. The background is a solid, light blue color.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

# Perspetivas e tendências para o ano de 2014

## «O recrutamento como um processo de 'marketing'.»



Na Heading Careers acreditamos que em 2014 as empresas tenderão a olhar para o recrutamento de colaboradores como um processo de 'marketing', ou seja, enfocando-se no desenvolvimento do 'employer branding' da sua empresa. Este define-se pela soma de esforços que uma empresa faz na comunicação com os atuais colaboradores, bem como com os potenciais, transmitindo uma imagem empresarial de «local ideal para trabalhar».

Consideramos que o recrutamento e seleção tenderá a ser trabalhado pelos profissionais da área cada vez mais como campanhas de comunicação, enfocadas não apenas em dados empresariais mas também através de um relato de experiências vividas na empresa, de modo a gerar o interesse de potenciais candidatos.

A Heading Careers propõe assim às empresas suas clientes (nacionais e internacionais) um trabalho de qualidade na seleção dos melhores candidatos, mas também na construção e no desenvolvimento de todo o 'employer branding' dessas mesmas empresas.

Sara Alves é 'head of business' na Heading Careers

## «Consolidação dos investimentos nos mercados internacionais.»



Num ano marcado por um contexto económico desfavorável, a Msearch incrementou o seu posicionamento no mercado, tendo-se assumido como um parceiro estratégico na identificação de quadros médios e superiores para a ocupação de funções-chave nos seus clientes.

No âmbito da segmentação interna da Msearch por áreas de especialização, as funções mais recrutadas durante

**A «human» procurou ouvir as opiniões para o ano de 2014 de quem trabalha o mercado de recrutamento em Portugal, profissionais que não se limitam apenas a esta nossa geografia retangular e tão pequena no contexto global. Profissionais que olham para o mundo. Quando tanto se ouve falar de crise e de depressão, aqui na generalidade as perspetivas são bastante animadoras.**

Recolha: Mário Sul de Andrade

este ano têm sido as de Direção Financeira, Controlo de Gestão e as ligadas a áreas de Planeamento Estratégico e Risco na divisão Finance & Banking, Direção Geral Comercial, Diretores de Loja e Export Manager na divisão Sales & Marketing, bem como funções de Direção Geral de âmbito técnico, Direção de Projeto e Direção de Operações na divisão de Engineering & Technologies.

Com o pressuposto de atuar tanto a nível nacional como internacional, a Msearch tem-se aliado a pequenas e médias empresas (PME) em crescimento, apoiando tanto os seus processos de exportação que implicam a requalificação e a reestruturação das equipas locais como os seus processos de internacionalização, planeando, organizando e criando estruturas autónomas nesses mercados. A este nível, acreditamos que 2014 será um ano de consolidação dos investimentos nos mercados internacionais, nomeadamente nas áreas de Engenharia e Financeiras, onde se prevê necessidades de perfis mais intermédios. Sectores como a Grande Distribuição, de Bens de Grande Consumo e Alimentar, continuarão a crescer em geografias emergentes, com destaque para Angola, Colômbia e Moçambique.

Alexandra Andrade é diretora geral da Msearch

### «Aposta internacional.»



A expectativa da Elevus para 2014 é de que o mercado nacional de recrutamento irá crescer, no entanto mantendo-se muito fechado, e de que o mercado internacional irá continuar a aumentar a sua procura, pelo que a aposta da empresa será a de aumentar a sua presença internacional, mas também reforçar a fidelização de clientes nacionais, em particular aqueles com dimensão internacional. Esperamos igualmente que o mercado internacional continue a aumentar a procura de profissionais portugueses, em segmentos como Construção, Tecnologias e Serviços, sectores estes em que estamos muito especializados e onde temos um forte histórico de recrutamentos, pelo que em 2014 a Elevus irá lançar várias iniciativas inovadoras para clientes e potenciais clientes, bem como para os candidatos que procuramos. Desta forma, a expectativa da Elevus para 2014 será de reforçar a presença no mercado nacional, mas também apostar no crescimento no mercado internacional, em particular nos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP), onde a empresa e o Grupo OneBiz têm já forte presença.

Bruno Ribeiro é 'brand manager' da Elevus Lisboa

### «O exterior é 'uma luz ao fundo do túnel'.»



Após um 2013 particularmente difícil, avizinha-se um 2014 não mais fácil. Em termos de recrutamento, tendo em conta o nível de desemprego elevadíssimo, o número de candidaturas a qualquer tipo de anúncios é abismal. Para os candidatos é cada vez mais fácil submeter candidaturas a qualquer oferta de emprego, bastando para tal «carregar no botão», ao contrário do que acontecia anteriormente com o envio massivo de cartas, custos com selos, etc. Isto faz com que as empresas recrutadoras sejam o mais precisas possível na definição das competências pessoais e profissionais pretendidas. Ainda assim, e porque os candidatos continuam a responder massivamente aos anúncios de emprego, é fundamental que existam mecanismos que permitam efetuar a triagem via eletrónica, mesmo antes de os currículos chegarem ao seu destino. Se assim não for, é um acréscimo brutal de trabalho para as empresas recrutadoras, que se veem rodeadas de currículos e cuja maior percentagem não reúne o perfil desejado.

Com o desemprego em alta em Portugal, tem vindo a assistir-se a uma crescente necessidade de processos de recrutamento para fora do país, com uma forte componente nas novas tecnologias. Continuamos a ter ótimos candidatos nesta área e que ficam subaproveitados no seu país, sendo o exterior «uma luz ao fundo do túnel», quer ao nível profissional, quer financeiro.

Célia Agostinho é diretora de operações da Intelac Temporária

### «Um ano positivo.»



O ano de 2014 prevê-se positivo no que concerne ao mercado de recrutamento. Apesar do aumento da taxa de desemprego em 2013, os processos de recrutamento



em algumas áreas aumentaram, algo que terá a sua continuidade em 2014. Tal facto deve-se a que numa altura de reestruturação por parte de nomenclaturas funcionais internas em algumas empresas onde a polivalência gera sucesso em quem desempenha a função, as empresas utilizem fornecedores de consultoria para colmatar de forma especializada essas mesmas vagas que até ao momento não existiam. O mercado internacional, especialmente no que diz respeito aos países emergentes, vai continuar a procurar ativos em Portugal, fruto de bons currículos académicos, 'know-how' adaptável e menores perspetivas salariais dos perfis portugueses. Outros fatores positivos prendem-se com o potencial crescimento de 0,8% na economia portuguesa e a contração do Produto Interno Bruto (PIB) não ir além de 1,1% relativamente às previsões iniciais de 2,3% elaboradas por Bruxelas.

Tiago Costa é responsável nacional da área «Professional» da Adecco

### «Aumento interessante de solicitações.»



O último trimestre de 2013 tem denunciado já um aumento interessante do número de solicitações dos clientes da Randstad Professionals, no sentido de reforço das estruturas corporativas ao nível do capital humano, indicador que nos leva a encarar com otimismo o ano de 2014, ao nível do mercado de recrutamento e seleção de quadros médios e superiores.

Fruto da nossa estratégia de especialização, esta maior incidência de processos de recrutamento verifica-se sobretudo ao nível da área Sales & Marketing, em particular funções que envolvam contacto com o mercado externo, fruto da tendência de internacionalização do tecido empresarial português. O recrutamento em âmbito internacional poderá começar a abrandar. Existem algumas variáveis que poderão vir a contribuir para o efeito: nomeadamente a criação de emprego em Portugal e o interesse das empresas em reduzir custos com expatriados são fatores a considerar no futuro. Contudo, esta tendência não será universal, na medida em que recentes estudos indicam que países como a Alemanha, pelas suas características demográficas (nível elevado de envelhecimento da população ativa), irão necessitar nos próximos anos de um número muito elevado de jovens com níveis de formação académica superior ou técnicos especializados, com o objetivo de dar resposta às necessidades empresariais.

Pedro Mota é diretor da Randstad Professionals

### «Otimismo moderado.»



O Banco de Portugal reviu em alta a estimativa de crescimento do PIB português em 2014, com o reforço das exportações e a progressiva retoma da procura interna. Num contexto de elevada incerteza, os riscos de quem contrata serão cada vez mais ponderados. Contratar os profissionais mais habilitados e talentosos, que aporem maiores vantagens competitivas, será a palavra de ordem.

O mercado empresarial irá, em 2014, necessitar de quadros e especialistas criativos e inovadores, flexíveis, com perfis multitarefa, capazes de saírem da zona de conforto e de se aventurarem em novas geografias. Nos sectores mais sensíveis ao crescimento a escassez de recursos continuará a fazer-se sentir: nas empresas tecnológicas em perfis de conceção, desenho e desenvolvimento de programas e soluções; nas empresas focadas na exportação, no 'e-business' e no 'e-commerce', bem como na comunicação e no 'marketing' digital – aí o emprego vai continuar a crescer.

Os novos paradigmas de trabalho vão acentuar a emergência de uma geração de profissionais aptos a comunicarem em diversas línguas e capazes de se adaptarem a mercados de trabalho mais globalizados.

Isabel Meireles é diretora da Egor Recrutamento – Região Norte

### «Investimento em novos talentos.»



Com a economia a apresentar sinais de recuperação, sendo os indicadores de confiança os melhores dos últimos três anos, o clima das organizações em 2014 será ditado por evidentes alterações, nomeadamente ao nível do investimento em recrutamento e desenvolvimento de novos talentos.

Num cenário em que muitas organizações renovam as suas estratégias, a criação ou o 'up-grade' de padrões de talento e desempenho é crucial para garantir a sustentabilidade e a competitividade do negócio.

Neste sentido, prevemos maior investimento em recrutamento de profissionais nas áreas de engenharias e produção, saúde, vendas, 'marketing' digital e financeira. A mobilidade internacional nestes domínios encontrará igualmente em 2014 um contexto favorável de evolução, tendo como principal resultado o expatriamento de profissionais portugueses para países europeus, para o continente africano e para a América Latina.

Na Kelly Services estamos preparados para o cenário que se avizinha, disponibilizando através das especializações de Search & Selection, Engineering, Healthcare e IT os talentos adequados para os vários sectores.

Marta Vieira é 'manager' de Search & Selection da Kelly Services

«Crescente tendência para obter o máximo de retorno do investimento feito nos processos de recrutamento.»



O início de 2014 perspectiva-se um pouco mais animador no que diz respeito à atração e à avaliação de candidatos para funções de gestão, técnicas e comerciais. A SHL continua, para além disso, a apoiar os seus clientes com recrutamento e seleção para os programas de 'trainees' e a dar resposta aos pedidos internacionais, sobretudo de Angola e de Moçambique. Neste âmbito, o recurso às metodologias 'on-line', que permitem trabalhar à distância, tem sido uma prática válida, útil e eficaz, e cada vez mais recorrente. É expectável que 2014 reforce a crescente tendência das organizações para obterem o máximo de retorno do investimento feito nos processos de recrutamento e seleção. Para tal, procuram o apoio da SHL para encontrar o talento através da avaliação objetiva das aptidões cognitivas, e das características de personalidade e comportamentos, com a utilização de técnicas de 'assessment', para além das exigências de formação ou experiência necessárias. Fá-lo-ão sempre sem esquecer a importância de proporcionar aos candidatos uma experiência positiva, com a transparência e a jus-

tiça necessárias para construir uma imagem apelativa do empregador no mercado.

Lília Saiote é 'managing consultant' da SHL Portugal

«Um ano de recrutamento dinâmico.»



A Talenter aposta na inovação para apresentar soluções e serviços que contribuam para uma melhoria da performance dos seus clientes.

O nosso serviço de recrutamento é personalizado e adaptado à realidade particular de cada cliente.

A apresentação de soluções de recrutamento dinâmicas e criativas, em que o nosso sucesso depende da proficiência e da eficácia dos candidatos recrutados, permitem-nos encarar o novo ano com otimismo. Procuramos melhorar níveis de eficácia, através de uma melhoria no processo de atração de candidatos e do desenho de um plano de desenvolvimento pessoal, focado nos níveis de automotivação, de assertividade e de 'engagement' dos colaboradores.

Acreditamos que vamos ter um ano de recrutamento dinâmico, com especial ênfase nas funções de carácter comercial e nas funções com uma componente de atendimento ao público.

Nair Ferreira é coordenadora operacional em Lisboa da Talenter

«Vontade de crescer, evoluir e superar novos desafios.»



Se nos últimos anos as palavras de ordem foram contenção, redução de custos e despedimentos, hoje sentimos nas empresas com que trabalhamos uma nova forma de estar no mercado, uma vontade de crescer, de evoluir e de superar novos desafios.

É pois com este espírito renovado e otimista, que se começou a sentir já em 2013, que na RHmais, com os nossos clientes e parceiros, perspetivamos o ano de 2014 como um ano de viragem. Consequentemente, sentimos que o recrutamento manterá a tendência positiva de evolução, sendo acompanhado de uma ainda maior exigência por parte das empresas na escolha dos seus colaboradores.

As empresas querem fazer as escolhas certas, e por isso mesmo, para além de fortes competências técnicas, os candidatos devem adicionalmente possuir determinado perfil comportamental e uma atitude que esteja perfeitamente alinhada com a mentalidade e a cultura da empresa, minimizando assim o risco de inadaptabilidade.

Numa perspetiva internacional, a RHmais tem vindo a estabelecer parcerias estratégicas com Espanha e com os PALOP, as quais nos têm possibilitado apoiar quer os nossos clientes, quer os nossos parceiros, potenciando oportunidades de negócio e soluções a um nível mais global.

Patrícia Pita é gestora de clientes da RHmais

### «2014 desafiante e com um acrescido dinamismo.»



Desde sempre central na atividade da Pessoas e Sistemas, a área de recrutamento e seleção apresenta-se como cada vez mais crítica para os nossos clientes. Numa época em que se avolumam as candidaturas e em que os recursos das empresas carecem da máxima otimização, a existência de parcerias que potenciem o sucesso e a eficiência na identificação das pessoas certas é, mais do que uma mais-valia, uma necessidade.

Em 2014 antecipamos um maior investimento na admissão de novos colaboradores, tendência que teve já reflexos em muitos projetos desenvolvidos no final do ano, e que espelha uma maior confiança por parte das organizações. Com o direcionamento dos nossos clientes para novos mercados, perspetivamos também um alargamento da nossa intervenção a novas realidades, com o desafio a que os últimos anos já nos habituaram na seleção de metodologias ajustadas a estas várias geografias.

Esperamos, portanto, um 2014 desafiante e com um acrescido dinamismo no que respeita ao recrutamento.

Cátia Silva é responsável de 'recruitment' da Pessoas e Sistemas

### «Um conceito de mercado inteiramente novo.»



«Para 2014, a Multitempo perspetiva que o mercado do recrutamento mantenha a tendência de crescimento verificada no segundo semestre do ano transato, esperando uma maior expressão no corrente ano. Por um lado, as empresas apostam na internacionalização; por outro, a globalização económica criou um conceito de mercado inteiramente novo, diferente, o qual obrigou a uma reestruturação dos modelos de negócio existentes. A conjugação destas variáveis conduziu ao aumento da procura de profissionais especializados em diferentes áreas, com maior relevância nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e em logística, planeamento, 'marketing' e comercial. O recrutamento faz-se, tanto a nível nacional como internacional, para países emergentes de expressão portuguesa, francófona e espanhola, nomeadamente a América Latina e o Norte de África. Neste contexto, as empresas procuram profissionais detentores não só de 'hard skills' mas essencialmente de 'soft skills', pois influenciam diretamente a produtividade e os resultados nas empresas.

Susana Costa é diretora da Delegação da Região Norte da Multitempo

### «Um ano prudente, mas com uma dinâmica interessante.»



A gestão de recursos humanos é uma das áreas mais complexas da gestão empresarial, na medida em que ao falarmos de pessoas estamos a falar de uma gestão ao nível das suas próprias expectativas particulares e profissionais. Antes de nos debruçarmos sobre as nossas expectativas para 2014, devemos olhar atentamente para a conjuntura atual do país.



Pela primeira vez em cinco anos, a taxa de desemprego teve um recuo face ao ano passado e em relação ao último trimestre, estando atualmente nos 15,8%, o que vem de forma ainda um pouco modesta «provar» que os ténues sinais da retoma económica começam a ter efeitos. Posso por isso manifestar algum otimismo para 2014, sobretudo no mercado nacional, sendo o mesmo corroborado em parte pelo aumento do nosso volume de faturação no serviço de recrutamento permanente.

Associado a este otimismo, estamos desde já a apoiar uma 'start-up' a recrutar cerca de 50 pessoas, num universo de cerca de 250 vagas de emprego, reflexo considerável de que 2014 será um ano prudente do ponto de vista económico, mas interessante pela dinâmica que já observámos.

Por outro lado, através do serviço de trabalho temporário, que esteve no sentido ascendente no último trimestre de 2013, em termos de procura, o mesmo continuará a ter um papel preponderante na nossa economia, sobretudo porque na maioria das vezes é encarado como uma forma de se ingressar no mercado, ganhar experiência curricular e traçar a carreira de alguns candidatos. Acredito que o país e os portugueses precisam e estão já a reagir. Por agora não estamos sujeitos a nenhuma fatalidade, já que as crises são cíclicas e podem inclusive abrir-nos novas oportunidades. A nossa história assim nos ensinou.

Sónia Barbosa é diretora executiva da SLOT Recursos Humanos

### «Crescimento ainda lento.»



Os sinais de maior atividade que, embora ainda ténues, já começam a fazer-se sentir em alguns sectores da nossa economia têm, necessariamente, reflexos no emprego e, em consequência, no mercado do recrutamento. Neste sentido, acreditamos que 2014 vai manter esta tendência positiva, ainda que de crescimento lento.

Mais uma vez, os portugueses souberam reagir a uma situação de grande adversidade e adequar o seu 'modus vivendi' em conformidade com os novos tempos, demonstrando uma louvável capacidade de resiliência e, em particular, um brilhante nível de criatividade. Apesar do grande sofrimento por que muitos tiveram que passar, e ainda passam, este tempo de reajuste contribuiu também para uma avaliação mais objetiva das necessidades, por parte dos agentes económicos,

e para recentrar do foco da atividade de cada um, ambos determinantes para se poder pensar em aumentar recursos.

Este conjunto de fatores traz uma acrescida responsabilidade àqueles que têm por missão avaliar e aconselhar novos recrutamentos, mas por outro lado reforçará necessariamente a sua relação com cada cliente e tornará ainda mais evidente a qualidade distintiva dos mesmos.

Filipa Mendes Pinto é sócia da FIND

### «Depois da tempestade virá a bonança, mas virá diferente.»



O bom de qualquer crise é a chegada da tão aguardada retoma. Se é sabido que os últimos anos foram duros em termos de emprego, igual não é dizer que o foram na mesma medida para o mercado de recrutamento.

Quando a oferta é menor, e de facto verificamos uma menor oferta de trabalho, a procura tem que correr atrás. Os critérios de seleção tornam-se mais exigentes, os candidatos mais flexíveis, e nós, parceiros e agentes de encontro entre estas partes, somos forçados a acompanhar e transmitir todas estas mudanças.

No nosso caso concreto, as dificuldades foram mesmo oportunidades: a ONE nasceu na crise; mas por outro lado nasceu preparada para essa mesma dificuldade e munuiu-se de ferramentas e formas de estar inovadoras mas que hoje se mostraram fundamentais para o nosso sucesso. A utilização de novas ferramentas, a adaptação real às necessidades de cada cliente, a flexibilidade e as combinações dos pacotes que oferece, tudo isso permite aos nossos clientes ajustarem o seu recrutamento à sua estrutura financeira e tornarem-se, realmente, parceiros da ONE.

É com esta mesma atitude, com flexibilidade e simplicidade, que estaremos em 2014. Acreditamos que depois da tempestade virá a bonança, mas que virá diferente. O país errou, sofreu, aprendeu, mudou e está a crescer. O mercado quer profissionais mais maduros, mais conscientes, menos deslumbrados mas ainda com mais ilusão. Procura-se candidatos reais que percebam o mundo de forma global e a sua empresa de forma transversal. Procura-se pessoas verdadeiras.

Pedro Passas Cunha é 'managing partner' da ONE – Low Cost Recruitment Agency

«Um novo ciclo, com dúvidas sobre a orientação do mesmo.»



A área de recrutamento e seleção é, sem dúvida, um barómetro dos movimentos da empregabilidade. E falamos de movimentos da empregabilidade porque a dinâmica do recrutamento é alimentada por mais do que a verdadeira criação de emprego (isto é, novos postos de trabalho).

Após um 2013 de convulsão no mercado laboral, este aca-

bou por drenar um conjunto de novos desempregados, com formação e competências mais avançadas. Ao mesmo tempo, assistiu-se à emergência do «recrutamento social», capitalizando a oferta nas redes sociais, na crença de maior efeito viral, a um custo mais reduzido. A ponta final do presente ano faz antever a entrada num novo ciclo em 2014, deixando no ar a dúvida sobre a orientação do mesmo, ou seja, absorver a mão de obra mais qualificada e disponível 'versus' criação de novo emprego em áreas de menor exigência técnica? Esta questão vai andar de mão dada com a rota do crescimento da economia nacional e é chave para o próprio mercado de recrutamento e seleção, uma vez que pode beneficiar mais o segmento especializado/ de nicho, ou aquele que aposta na contratação em escala.

Catarina Duque é 'partner' da Certho

## FORMAÇÃO INTER-INTRA 2014 RECURSOS HUMANOS



### ■ Código Contributivo

**Analisar o enquadramento legal e actual do código contributivo | Entender a adequação das taxas contributivas | Identificar as consequências em caso de incumprimento**

Lisboa - 14 a 15 de Abril de 2014 | 1 a 2 de Outubro de 2014 • Porto - 1 a 2 de Outubro de 2014

### ■ Alterações laborais up to date

**Saber aplicar a legislação laboral tendo em conta as mais recentes alterações**

Lisboa - 25 de Junho de 2014 | 5 de Novembro de 2014

### ■ Processamento salarial e segurança social

**Consolide conhecimentos e saiba qual o impacto decorrente das alterações ao código do trabalho**

Lisboa - 7 de Julho de 2014 | 19 de Novembro de 2014 • Porto - 7 de Julho de 2014

### ■ Optimização fiscal das remunerações

**Reduzir custos através dos benefícios fiscais das remunerações do pessoal**

Lisboa - 10 de Julho de 2014 | 26 de Novembro de 2014 • Porto - 10 de Julho de 2014

Conheça toda a nossa oferta formativa em [www.ife.pt](http://www.ife.pt)

#### Informações e inscrições:

Ana Gonçalves | Telefone: (+351) 210 033 892 | Fax: (+351) 210 033 888

EMPRESA ACREDITADA  
POR



MEMBRO  
Workforce  
Development  
Watch List 2013



ORGANIZAÇÃO





1

### 1 | Certificação internacional em coaching

A abrir 2014, de quatro a sete de janeiro, e depois de 19 a 22, em Carcavelos (Hotel Riviera), vai decorrer com organização da Mindcoach um curso de certificação internacional em 'coaching'. Trata-se de um curso da Lambent certificado pela International Coaching Community (ICC), estando a condução dos trabalhos a cargo de Alexandra Dias Lemos (na foto).



2

### 2 | Contact Centre da Randstad para a Vodafone

Em Dezembro, a Randstad Contact Centres inaugurou um 'contact centre' na cidade de Braga. Um espaço equipado com moderna tecnologia acolhe duas centenas de pessoas com a missão de responder às necessidades de crescimento da linha de atendimento do serviço fixo da Vodafone. José Oliveira, diretor de operações de clientes desta empresa, referiu terem «o maior índice de satisfação dos clientes no sector das telecomunicações, de acordo com o 'Relatório ECSI Portugal'». Já Carla Marques, diretora comercial da Randstad Contact Centres, assinalou: «Estes investimentos reforçam a nossa posição enquanto parceiros no crescimento do negócio dos clientes.»



3

### 3 | «Diretório – Empresas e Números»

Já está disponível a quarta edição do «Diretório – Empresas e Números», da Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos (ANERH). Trata-se de um documento que é considerado uma referência para o conhecimento da representatividade, do significado e da valorização económico-financeira das empresas de recursos humanos com atividade em Portugal. A produção do diretório esteve a cargo da Just Media, o que acontece desde o número um. Além da versão em papel, o documento é disponibilizado 'on-line'.



4

### Volkswagen apoia projeto «Tu Importas»

A Fundação Volkswagen disponibilizou três milhões de euros para proporcionar uma sólida formação profissional a 100 jovens portugueses oriundos de agregados familiares carenciados. Integrados no projeto «Tu Importas», os jovens, com idades compreendidas entre os 15 e os 25 anos, vão frequentar um curso de formação profissional, de acordo com a sua vocação, na modalidade de ensino dual que, em consonância com o modelo praticado na Alemanha, alia à componente teórica uma forte componente prática. A formação será desenvolvida pela ATEC.



5

### Formação 2014 do Let'sTalkGroup

Já está disponível o catálogo de formação do Let'sTalkGroup para 2014. Este documento reúne toda a informação sobre a oferta formativa da empresa, sendo que tem como principal objetivo fornecer às organizações um instrumento de apoio aos seus planos de forma-

ção e à implementação de soluções integradas de consultoria e recursos humanos.

### «PeopleNet Cloud» da Meta4 no Grupo Digitex

O Grupo Digitex, de origem espanhola e especializado em serviços de 'outsourcing' tecnológico, escolheu a solução «PeopleNet Cloud», da Meta4 para gerir os seus recursos humanos a nível mundial. O grupo necessitava de uma solução tecnológica que o acompanhasse no seu processo de expansão internacional e que lhe permitisse gerir de forma global e centralizada os mais de 15 mil colaboradores em sete países: Espanha e seis da América Latina.

### 4 | Coaching Desportivo com parceria solidária

A Coaching Desportivo celebrou uma parceria com a Criamar – Associação de Solidariedade Social para o Desenvolvimento e o Apoio a Crianças e Jovens. Esta associação, com atuação geográfica na Madeira, orienta a sua ação para o desenvolvimento de projetos de índole social, cujo trabalho visa, fundamentalmente, o apoio a crianças e jovens. Tendo o desporto aqui um papel crucial, ambas as entidades entendem que a parceria reforça esse propósito.

### B-Training ajuda na certificação DGERT

A B-Training, Consulting, enquanto especialista em serviços de consultoria chave na mão de certificação de entidades formadoras junto da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), foi eleita pela empresa Secil para o desenvolvimento do projeto de transição para o novo sistema de certificação da DGERT, regulado pela Portaria 851/2010, de seis de setembro. De há uns anos a esta parte, a B-Training tem vindo a diferenciar-se no mercado a este nível, com uma equipa de consultores internos altamente qualificados.

### 5 | Competências mais procuradas nos recém-diplomados

Durante o ano passado, a SHL Portugal conduziu um inquérito para conhecer as competências mais procuradas nos recém-diplomados pelos empregadores em Portugal. Foram enviados 445 questionários e 58 organizações responderam. Tendo em conta a descrição das competências da Estrutura Universal de Competências (UCF) da SHL, os respondentes ordenaram da mais importante para a menos importante as competências que mais procuram. Foi a seguinte a ordenação: 1) Empreender e Realizar; 2) Analisar e Interpretar; 3) Organizar e Executar; 4) Apoiar e Cooperar; 5) Interagir e Apresentar; 6) Liderar e Decidir; 7) Criar e Conceptualizar; 8) Adaptar-se e Tolerar.

### Multitempo com Natal solidário

Assumindo o papel de empresa socialmente responsável, a Multitempo tem procurado ter um contributo im-





6



7



8



9



10

portante no desenvolvimento sustentável das comunidades junto das quais exerce a sua atividade. Consciente desta responsabilidade, substituiu as ofertas tradicionais pelo apoio direto a instituições, acreditando que «um mundo melhor está ao alcance das nossas mãos e que podemos contribuir para uma sociedade mais solidária e humanitária», lê-se num comunicado da empresa de trabalho temporário.

### 6 | Projeto Heading em Moçambique

Da internacionalização da Heading, projeto que surgiu em Portugal protagonizado por Rui Guedes de Quinhones e uma equipa de consultores, nasceu recentemente a Heading Moçambique, uma consultora na área dos recursos humanos constituída por capitais moçambicanos e europeus, focada no desenvolvimento do indivíduo, dos seus grupos de inclusão e no enriquecimento das organizações. O conhecimento do país e das suas pessoas, da complexidade das atuais e futuras oportunidades, do seu tecido empresarial, juntamente com a experiência, superior a 20 anos, são fatores apresentados como críticos para o sucesso da Heading Moz, que possui uma estrutura de gestão local apoiada por consultores moçambicanos e portugueses.

### 7 | Resultados da campanha «Saco Solidário»

A campanha humanitária «Saco Solidário», desenvolvida pela Kelly Services pelo segundo ano consecutivo em parceria com a Fundação AMI para a angariação de bens alimentares e de higiene, conseguiu desta vez recolher 6.435 quilos de donativos. A ação consistiu na entrega de sacos reutilizáveis com o objetivo de angariar o máximo de donativos possível. Com a ajuda de 137 colaboradores e 344 parceiros de negócios, a Kelly Services conseguiu contribuir com 1.300 sacos solidários que rondaram os 6.500 quilos, mais 500 do que em 2012, de alimentos e produtos de higiene. Estes bens foram posteriormente distribuídos pelos centros Porta Amiga, por abrigos nocturnos e uma residência social.

### Andreia Santos reforça Companhia Própria

A Companhia Própria, empresa especializada em formação profissional e consultoria de recursos humanos, reforçou a equipa com a integração de Andreia Santos. A consultora abraça um novo desafio como responsável pela gestão de clientes dos mercados internacionais, onde terá um papel crucial na identificação e na dinamização de ações em países como Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Brasil.

### 8 FIND orienta licenciados para o mercado

A FIND, a única empresa especializada em Portugal no recrutamento de advogados e assessores jurídicos de empresa, tem vindo a desenvolver parcerias ativas com

as principais faculdades de Direito portuguesas, visando assegurar o acompanhamento aprofundado das novas gerações de advogados e juristas e da evolução do mercado da advocacia em Portugal. Neste quadro, marcou recentemente presença em iniciativas da Escola de Direito da Universidade Católica Portuguesa (Lisboa) e da Universidade Nova de Lisboa.

### Networking nos 10 anos de Ideias & Desafios

A Ideias & desafios fechou o ano com um evento de 'networking' tendo em vista potenciar aos clientes novos negócios para 2014. A comemorar 10 anos de atividade no mercado, a consultora realizou a iniciativa num ambiente descontraído e informal. Foi em Lisboa, a 10 de dezembro.

### 9 | Prime Consulting evolui para Prime Systems RH

Desde o passado dia um de dezembro, a Prime Consulting, divisão da Prime Search, membro do Agilium Worldwide, passou a designar-se Prime Systems RH. Segundo José Vaz Quintino (na foto), 'partner' da Prime Systems RH, «esta mudança de identidade tem como objetivo principal transmitir ao mercado uma atuação 360 graus na consultoria de recursos humanos, desenvolvendo a atividade em áreas distintas como formação, 'coaching', 'career coaching', desenho e estratégia organizacional, implementação de sistemas de gestão de desempenho, estudos de clima e cultura organizacional, cliente mistério e 'benchmarking' de remunerações».

### 10 | «Survey Salarial 2014», do Grupo Egor

O Grupo Egor lançou a terceira edição anual do seu «Survey Salarial», neste caso respeitante a 2014. O documento apresenta a particularidade de os valores de remuneração serem apurados por entrevista direta a candidatos e recolhidos via Internet. De assinalar que o 'survey' do 'site' da Egor permite a qualquer pessoa comparar os seus níveis de remuneração com pessoas que exerçam funções com objetivos, conteúdos e responsabilidades semelhantes. Este trabalho tem por base um conjunto de dimensões e tabelas que permitem a avaliação e o agrupamento das funções, com base nas responsabilidades e nos objetivos de mais de 3.000 inquiridos. Abrange 18 distritos do território nacional, mais de 80 funções, 12 áreas funcionais e seis sectores.

### PTC lança catálogo de formação

Foi a 18 de dezembro. A PTC – Paula Tomás Consultores lançou o seu «Catálogo de Formação Inter», assinalando num documento de divulgação: «Numa altura em que as pessoas necessitam de apostar mais em si próprias e acreditar nas suas competências e em que as organizações têm que continuar a apostar no desenvolvimento do seu capital humano, entendemos disponibilizar aos



11



12



13



14



15

nosso clientes uma oferta formativa ampla e adaptável às contingências atuais, com alguns cursos novos e outros renovados e readaptados».

### Certificação em coaching, da EEC

A edição 24 do Nível I do «Programa de Certificação em Coaching Executivo» da Escola Europeia de Coaching (EEC) vai decorrer nos dias 17 e 18 de janeiro e depois a sete e oito de fevereiro de 2014, em Lisboa.

### 11 | Plataforma on-line para start-ups

Depois do «ASGEST STARTUP», um 'software' de gestão e faturação gratuito pelo período de um ano para novas empresas, a Artsoft reforçou a aposta no empreendedorismo com uma plataforma 'on-line' para «jovens negócios». Trata-se de um espaço dedicado a todos os empreendedores, ou aspirantes, que desejem iniciar o seu negócio, com informações sobre financiamento, artigos de gestão, dicas de 'marketing', além de outras. A plataforma conta com a participação de algumas associações parceiras do «ASGEST STARTUP», como a «DNA Cascais» ou a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE).

### Plano de formação da Esumédica para 2014

O plano de formação da Esumédica para 2014 já está a ser divulgado e inclui os seguintes cursos interempresas (em Lisboa e no Porto): «Segurança e Saúde no Trabalho para Representante do Empregador»; «Curso Básico de Primeiros Socorros»; «Curso Avançado de Primeiros Socorros»; e «Prevenção e Combate a Incêndio». Quanto aos cursos intraempresas, são inúmeros: por exemplo, «Ação de Sensibilização adaptada às necessidades específicas de cada Empresa»; «Curso de Primeiros Socorros»; «Enquadramento Legal em SST»; «Noções Básicas de Higiene e Segurança»; «Risco de Exposição ao Ruído»; «Ergonomia no Trabalho com Ecrãs»; «Manuseamento de Produtos Químicos»; ou «Primeira Intervenção no Combate a Incêndio».

### 12 | Solidariedade no Natal da RHmais

No seguimento do que tem vindo a fazer noutros anos, a RHmais converteu neste Natal as tradicionais lembranças de Boas Festas em contribuições e iniciativas para causas sociais. Assim, procurou apoiar instituições localizadas em cidades ou regiões onde desenvolve a sua atividade, para contribuir para o desenvolvimento social dos locais onde está inserida como um singelo complemento à sua ação económica, que é a de gerar emprego local. De assinalar ainda que recentemente a APCER – Associação Portuguesa de Certificação considerou que a RHmais reuniu as condições para a renovação da certificação do seu sistema de gestão da qualidade (SGQ).

### 13 | «Masters do Capital Humano 2014»

Há cinco categorias para empresas e duas para pessoas na edição de 2014 dos «Masters do Capital Humano», da IFE – International Faculty for Executives, com uma novidade: na categoria «Empresas» vai ser premiada a organi-

zação com a melhor estratégia de motivação e 'engagement' dos colaboradores. Assim, em 2014 serão as seguintes as distinções: Categoria «Empresas» – «Melhor política de recrutamento e retenção de talentos»; «Melhor estratégia de monitorização e gestão de performance»; «Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional»; «Melhor política de integração e promoção do bem-estar»; e «Melhor estratégia de motivação e 'engagement' dos colaboradores». Categoria «Pessoas» – «Nova Geração»; e «Personalidade do Ano». Os vencedores serão divulgados no decorrer da «Expó'RH», a 12 de março de 2014, no Centro de Congressos do Estoril.

### 14 | Novo workshop sobre a liderança de Mourinho

O 'workshop' «Liderança Especial – o exemplo de sucesso de Mourinho», de Vítor Poeiras, vai ter a primeira edição de 2014 no dia quatro de janeiro, um sábado, das 09H30 às 13H30. Será em Lisboa, no Hotel Ibis Saldanha, numa organização feita em parceria com a MJP Consultoria. O objetivo é mobilizar as competências emocionais para uma liderança eficaz de pessoas e das equipas de trabalho, tendo por base o estilo de José Mourinho.

### Portugal e a proficiência em inglês

A EF Education First divulgou a terceira edição do «Índice de Proficiência em Inglês» («English Proficiency Index – EF EPI»), o mais abrangente, a nível global, de aptidão para inglês. Além de apresentar o 'ranking' de 60 países e territórios pelas competências de inglês, o «EF EPI» inclui, pela primeira vez, uma análise das tendências ao nível da proficiência em inglês, ao longo de um período de seis anos. Deteta também correlações entre as competências de inglês da força de trabalho de uma nação e a situação económica do país. Entre os 60 países, Portugal posiciona-se no lugar 17. Charlotte Lowe, 'country manager' da EF Education First no nosso país, refere: «A situação económica vivida em Portugal, com uma elevada taxa de desemprego, agravada no caso dos jovens, faz com que se verifique uma procura crescente pela aprendizagem de inglês.»

### 15 | «The Lisbon MBA Part Time» em destaque

O 'ranking' de MBAs executivos do «Financial Times» atribuiu ao «The Lisbon MBA Part Time» a posição 44 e classificou-o entre os melhores da Europa. O «The Lisbon MBA Part Time», que resulta de uma parceria entre duas escolas de negócios de Portugal – Nova School of Business and Economics (Nova SBE) e a Católica-Lisbon SBE –, subiu três lugares relativamente a 2012. Estes resultados devem-se à escalada salarial dos antigos alunos, que apresentam uma remuneração média de 102.611 dólares (cerca de 75.575 euros), o que representa uma subida média de 49%. Outros fatores tidos em conta na classificação foram a possibilidade de intercâmbio com escolas internacionais e o crescente número de professores internacionais.

Textos: AMV

## LEGISLAÇÃO

# Diplomas relevantes para a gestão RH

Texto: Carlos Antunes

## Legislação portuguesa

**Decreto Regulamentar 6/2013**, «Diário da República» 199 – Série I, de 15 de outubro de 2013, Assembleia da República, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Procede à terceira alteração ao Decreto Regulamentar 1-A/2011, de três de janeiro, que regulamenta o Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.

**Portaria 321/2013**, «Diário da República» 208 – Série I, de 28 de outubro de 2013, Ministério da Educação e Ciência

Segunda alteração à Portaria 731/2009, de sete de julho, que cria o Sistema de Formação e de Certificação em Competências TIC (tecnologias de informação e comunicação) para docentes em exercício de funções nos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

**Lei 76/2013**, «Diário da República» 216 – Série I, de sete de novembro de 2013, Assembleia da República Estabelece um regime de renovação extraordinária dos contratos de trabalho a termo certo, bem como o regime e o modo de cálculo da compensação aplicável aos contratos objeto dessa renovação.

**Portaria 338/2013**, «Diário da República» 226 – Série I, de 21 de novembro de 2013, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Procede à atualização anual das pensões de acidentes de trabalho e revoga a Portaria 122/2012, de três de maio.

**Decreto-lei 161/2013**, «Diário da República» 227 – Série I, de 22 de novembro de 2013, Ministério das Finanças

Procede à décima alteração ao Decreto-lei 118/83, de 25 de fevereiro, que regulamenta o funcionamento e o esquema de benefícios da Direção Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas.

**Lei 80/2013**, «Diário da República» 231 – Série I, de 28 de novembro de 2013, Assembleia da República Estabelece o regime jurídico da requalificação de trabalhadores em funções públicas, visando a melhor afetação dos recursos humanos da Administração Pública, e procede à nona alteração à Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro, à quinta alteração ao Decreto-lei 74/70, de dois de março, à décima segunda alteração ao Decreto-lei 139-A/90, de 28 de abril, à terceira alteração ao Decreto-lei 209/2009, de três de setembro, e à primeira alteração ao Decreto-lei 132/2012, de 27 de junho, revogando a Lei 53/2006, de sete de dezembro.

## Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

## Comentário

O destaque vai para a publicação do Decreto Regulamentar de alteração ao Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social e para a publicação da Lei 76/2013, de sete de novembro, sobre a renovação extraordinária dos contratos de trabalho a termo.

human

Assine já!

12 edições por 39 €

ou

Revista de referência em Gestão RH

www.human.pt

24 edições por 70 €

assinaturas@human.pt

human

Quando a imaginação faz a diferença

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



LIVROS

**HUMANATOR XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**

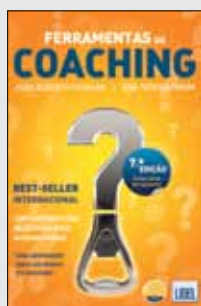


De Pedro B. da Camara, Paulo Balreira Guerra e Joaquim Vicente Rodrigues, um livro que desde há alguns anos se tornou numa espécie de «Bíblia dos Recursos Humanos» no nosso país. Nesta sexta edição atualizada, os autores incluem novos

capítulos e um ‘case study’ da ZON. Com novo grafismo, o livro surge com exemplos atualizados e todos os textos revistos à luz do novo contexto que vivemos. Mantém no entanto a sua matriz identitária, assente na visão dos autores sobre a gestão das pessoas nas organizações. (D. Quixote)

**Ferramentas de Coaching**

Sétima edição renovada deste livro (de Ana Teresa Penim e João Alberto Catalão) que já atingiu o sucesso em Portugal e internacionalmente. Apresentado como «uma abordagem única no mundo do ‘coaching’», tem agora contributos de especialistas internacionais. (LIDEL)



**Comunicadores de Excelência**, de Renato Póvoas. As práticas e os bastidores da comunicação, contados pelo fundador da consultora de comunicação Guess What. (SmartBook) **Coach to Coach**, de Rui Lança. Uma visão sobre o ato de o treinador «treinar-se» e melhorar o seu desempenho em áreas como comunicação, liderança, motivação e tomada de decisão. (Prime Books) **Dê uma Volta à sua Casa!**, de Ana Rita Soares. Para quem queira realmente saber por onde começar a decoração da casa, que é sempre um dilema, e talvez até a do escritório. (Nexo) **Todos Podemos Negociar Bem!**, de Pedro Fontes Falcão. Um livro que reúne conceitos, estratégias e exemplos de gestores de sucesso, pretendendo dar uma visão prática da negociação e dicas para o dia a dia. (Topbooks)

Textos: MSA

COACHING

**Soluções customizadas de coaching**



A crise apura o grau de exigência sobre o perfil dos gestores e as capacidades que têm que possuir. Resiliência e motivação são duas características indispensáveis. Mas como elevar o moral das tropas quando, por vezes, nós próprios fraquejamos porque também nos baixaram o salário, ou o desemprego atingiu algum familiar próximo? O ‘coaching’ no local de trabalho é a resposta, pois possibilita o reposicionamento do indivíduo de acordo com os seus valores, no contexto da organização e dos seus objetivos. ‘Executive coaching’ é precisamente isto: ‘coaching’ que versa as temáticas mais comuns nas relações humanas em contexto empresarial – liderança, gestão e motivação de equipas, coesão interna, comunicação, gestão de conflitos. São tópicos de importância premente em qualquer organização, independentemente da sua robustez, e podem ser abordados individualmente ou em grupo (‘team coaching’), consoante o diagnóstico feito pelo ‘coach’ e os resultados pretendidos.

Na conjuntura atual, faz ainda sentido proporcionar uma oferta diferenciadora e que cubra temáticas menos comuns, mas igualmente em demanda. Falo, por exemplo, do ‘coaching’ vocacionado para processos de reestruturação interna e/ou ‘downsizing’; para estas situações muito particulares, são necessárias abordagens que apoiem os quadros diretivos envolvidos nesses processos, de forma a encontrarem neles próprios os recursos necessários para levarem a cabo o trabalho de forma proativa, ética e

sinérgica, focalizados no cumprimento da missão e dos valores da organização, sem deixar de respeitar e promover os indivíduos visados enquanto profissionais e pessoas.

A Mindcoach é especialista em soluções customizadas de ‘coaching’, tanto aquelas dirigidas a contextos excecionais de mudança nas organizações como as que se inscrevem em planos de formação e desenvolvimento.

Conosco colaboram vários ‘coaches’, todos eles com formações académicas e experiências profissionais ricas e relevantes em contexto empresarial.

Promovemos, em exclusivo no nosso país, a certificação profissional internacional conferida pela ICC – International Coaching Community, detentora de um «EQA – European Quality Award», do European Mentoring and Coaching Council. A ICC está neste momento presente em mais de 70 países e já formou cerca de nove mil ‘coaches’ em todo o mundo. ®



Isabel Conceição, Area Director Lisboa, Mindcoach; isabel.conceicao@mindcoach.pt

SITES

NOVA com portal de emprego

A Universidade Nova de Lisboa (NOVA), em colaboração com a «Universia», lançou um portal de emprego integrado na rede internacional «Trabalhando», ativa em 11 países ibero-americanos. Os estudantes e diplomados da NOVA podem aceder à plataforma principal em <http://emprego.unl.pt/>, plataforma essa que agrega os portais de emprego da NOVA, o que permite a colocação de ofertas transversais a toda a universidade. Numa primeira fase, estão disponíveis os portais da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH/ NOVA) e da Nova School of Business and Economics (Nova SBE), onde alunos e ‘alumni’ poderão registar o seu currículo e encontrar ofertas de emprego disponíveis para toda a rede. As empresas interessadas em recrutar estudantes e diplomados da NOVA poderão publicar as suas ofertas de emprego no portal e receber as candidaturas dos interessados, garantindo que as mesmas são exclusivas para a universidade.



High Play Institute renova presença on-line



O novo ‘site’ do High Play Institute assenta numa plataforma que procura renovar a presença ‘on-line’ da marca e oferecer um conjunto de novas características e facilidades aos utilizadores. É agora possível, nomeadamente, aceder ao ‘site’ através de qualquer dispositivo, incluindo ‘tablets’ e ‘smartphones’.

O High Play Institute tem também já disponível um ‘blog’, que permite ao utilizador ver conteúdos relacionados com a empresa e deixar comentários.

O objetivo do lançamento do novo ‘site’ é, segundo os responsáveis da empresa, «estar mais próximo dos clientes e renovar a presença da marca em termos ‘on-line’». ‘Site’ acessível em <http://highplay.pt/>.

Textos: MSA

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

**PARA SI E PARA TODA A FAMÍLIA!**

PARA SI:

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

PARA OS SEUS:

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

E AINDA:

- Restaurante
- Estacionamento coberto

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

# Oportunidades e riscos no mercado moçambicano

Desde há uns anos que Moçambique vem a assumir-se como um país de oportunidades. Este cenário afirma-se no mercado de trabalho com números galopantes. É um dos países da África Subsariana com um dos mais baixos níveis de risco para as empresas e que advém em grande medida do processo de reformulação que tem vindo a sofrer. Desde o término da guerra civil, em 1992, o país tem vindo a crescer de forma acelerada, com a inflação em sentido descendente e com apoios do Banco Mundial.

O ano de 2011 marcou um ponto de viragem importante: o país exportou carvão pela primeira vez. Moçambique surgiu então aos olhos dos investidores internacionais como um país próspero, com múltiplas oportunidades e grande potencial de crescimento em praticamente todos os sectores de atividade, e esta dinâmica agitou necessariamente o mercado de emprego em praticamente todos os quadrantes da economia. Neste enquadramento, surgiram imensas oportunidades de emprego em áreas até então pouco expressivas: por exemplo, a prospeção de recursos minerais em si, que sendo o maior motor veio a alavancar fortemente o sector imobiliário, a hotelaria, o comércio e a restauração, a construção civil e as obras públicas, a consultoria, a indústria farmacêutica, a de máquinas, a de material

**Moçambique exige uma imensa capacidade de adaptação e a consciência de que o país apresenta sectores de oportunidade mas também uma incómoda desigualdade social e diferenças culturais abissais em relação à Europa.**

elétrico e eletrónico e a de tecnologias de informação (TI). Ou seja, os sectores que hoje em dia respondem pelos maiores índices de empregabilidade e potencial de crescimento.

## Expectativas das empresas portuguesas

Com uma economia que cresce a um ritmo de 7,7% ao ano, Moçambique integra a lista de países que mais cresceram nos últimos 10 anos, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI). Dinamismo, crescimento e oportunidades poderão ser, numa primeira análise, os grandes aliciantes de Moçambique aos olhos dos investidores portugueses. A abordagem de empresas ou profissionais portugueses triplicou nos últimos dois anos. Assumindo o impulso do motor da indústria extrativa, temos o sector financeiro, o turismo, os trans-



© DR

portes e a agricultura comercial como áreas igualmente ávidas de investimento e determinantes na criação de oportunidades e de crescimento.

São cada vez mais as empresas portuguesas que apostam neste mercado, e nos mais diversos sectores. Mas, apesar de todo o potencial, o país não é imune a constrangimentos. As oportunidades são reais e aliciantes, mas a burocracia é pesada, o sistema é lento e a inflação elevada; as infraestruturas são inadequadas e as reais condições de trabalho, em todos os outros aspectos do dia a dia, são cultural e estruturalmente diferentes da realidade portuguesa.

Quanto aos riscos... É uma terra de oportunidades, mas não é um destino isento de riscos. Exige uma imensa capacidade de adaptação e a consciência de que o país apresenta sectores de oportunidade mas também uma incómoda desigualdade social (literacia de 48%, taxa de desemprego nos 26% e 54% da população abaixo do limiar da pobreza) e diferenças culturais abissais em relação à Europa.

O crescimento acelerado transforma o país num destino atraente, mas esta expansão não tem sido suficiente para colmatar a grave falta de profissionais técnicos qualificados, e estrategicamente as empresas não podem ignorar esta limitação, a par de uma outra imposta (por quotas rigorosamente vigiadas) à contratação de quadros estrangeiros. Tal restrição em termos de admissão de expatriados e da obrigação que têm em admitir, cada vez mais, colaboradores locais, requer alguma ponderação, pois obriga ao investimento acrescido por parte das empresas estrangeiras na formação (técnica e comportamental) de quadros locais. ©

**Nota:** este artigo foi escrito a partir de uma entrevista concedida por Eugénia Pião ao portal da Comunidade dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP); entrevista disponível em [http://crhlp.org/actualidade/entrevistas/2013/eugenia\\_piao\\_egor\\_mocambique.html](http://crhlp.org/actualidade/entrevistas/2013/eugenia_piao_egor_mocambique.html).

Eugénia Pião  
Diretora Executiva da Egor  
Moçambique – Desenvolvimento  
de Pessoas & Negócios  
[eugenia.piao@egor.pt](mailto:eugenia.piao@egor.pt)



## PERSONAL BRANDING

# Aperfeiçoar-se, ou a regra número 11

Obter o melhor de nós ou saber o que nos faz sentir completos, reúne as necessidades e as potencialidades a que chamamos de auto-realização.

Temos de ter em conta que as possibilidades de desenvolvimento pessoal têm mais probabilidade de serem bem-sucedidas potenciando os pontos fortes. Mesmo que em detrimento do esforço na eliminação dos débeis.

Mas há que distinguir as situações de insucesso, por ausência de formação ou desleixo, daquilo que são limitações reais.

Seria um engano terrível colocar empenho e procurar desenvolvimento pondo todo o esforço nos aspectos limitativos, quando o que se alcançaria seria frustração, tristeza e incompreensão.

Levamos anos a procurar a realização. E nessa caminhada é essencial fugirmos dos três erros mais comuns: a comparação com os outros, a impaciência para conseguir resultados e a arrogância.

A comparação com os outros porque cada pessoa é única e não é necessário que se torne exemplar em todas as habilidades, mas antes que demonstre com factos o que se propõe fazer.

A impaciência porque o amadurecimento e a experiência são indispensáveis para resolver as dificuldades ou conseguir melhorias. E ainda a modéstia, sinónimo de crescimento intelectual.

Alguns traços da personalidade são verdadeiros empecilhos, como é o caso da insegurança (que se conhece no íntimo) e que muitas vezes surge mascarada de arrogância.

A humildade, não no sentido da inferioridade mas na que se move para o mérito, é uma das características que permite desenvolver aquilo em que se é forte. E, ao contrário do que pensamos, a maior parte das vezes não são necessárias mudanças radicais, bastando limar algumas arestas para fazer toda a diferença. O que se pretende é o aperfeiçoamento, mas conhecendo e gerindo as imperfeições. A maior mestria de cada um é descobrir as próprias limitações e ser capaz de tentar o aperfeiçoamento nas circunstâncias em que vive.

O aperfeiçoamento é parte inseparável da auto-realização. É a regra número 11 para construir a sua marca. ©

Maria Duarte Bello  
Directora Geral da MDB,  
Coaching e Gestão de Imagem  
maria.duarte.bello@sapo.pt



© DR

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

## AGENDA

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

04 a 07 e 19 a 22 jan, Carcavelos

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

## Liderança Especial – o exemplo de sucesso de Mourinho

04 jan, Lisboa

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

## Coaching Orientado para a Liderança e Excelência Pessoal – Nível I

06 jan, Porto

11 jan, Lisboa

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

## OFERECE(TE) talento!

11 jan, Lisboa

<http://www.mariocaetano.net/>

## Programa de Certificação em Coaching Executivo – Nível I

17 e 18 jan e 07 e 08 fev, Lisboa

<http://pt.escuelacoaching.com/>

## Gestão e Retenção do Talento

27 e 28 jan, Porto

24 e 25 mar, Lisboa

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

## Fazer Apresentações de Sucesso

30 e 31 jan, Porto

20 e 21 fev, Lisboa

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

## Assessment do Potencial Cognitivo (OT – Nível 1): Testes de Aptidões

30 e 31 jan, Lisboa

06 e 07 fev, Porto

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

## Expo'RH 2014

12 e 13 mar, Estoril

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

## Futurália 2014

26 a 29 mar, Lisboa

<http://www.futuralia.fil.pt/>



TIAGO PIMENTEL

## Fonte de equilíbrio e energia

Texto: Ana Leonor Martins



Foi em 2008 que a história de Tiago Pimentel na Mercer começou, quando lhe foi proposto «um projeto diferente e muito desafiante», que aceitou quase de imediato. Quase porque na altura era responsável de 'marketing' do Grupo Bureau Veritas, e como tinha uma «relação muito forte, quer com a organização, quer com as pessoas» não saiu «sem deixar tudo em condições para poder abraçar um novo projeto profissional». Hoje é diretor de 'marketing' e comunicação da consultora.

«Este projeto superou todas as minhas expectativas, e passados cinco anos continuo a adorar o que faço, a aprender todos os dias e a sentir que tenho um impacto direto no negócio», salienta Tiago. «O que mais me motiva é a abertura dada a todos os profissionais para que possam fazer a diferença tanto a nível local como internacional. Na função de 'marketing' – continua –, são criadas equipas de trabalho internacionais para o desenvolvimento de novas soluções, campanhas ou estratégias. Esta dinâmica é muito enriquecedora, porque aprendemos entre todos e sentimos que estamos a contribuir para o negócio a nível global. E facilmente podemos ser nomeados para liderar a equipa.»

Tiago Pimentel realça que é «a transversalidade da função de 'marketing'» que mais o motiva. «Trabalhar com uma visão local e global, assim como poder trabalhar na organização como um todo e não me fechar em nenhum segmento de negócio. Por outro lado, a equipa da Mercer é excelente e o ambiente entre colegas é sem dúvida propício a que se faça as coisas bem», faz notar. Como área de formação, o responsável escolheu gestão, porque é «um curso que dá diferentes perspetivas profissionais», partilha. Mas logo após a primeira cadeira de 'marketing' decidiu que era por aí que queria evoluir.

Fora do trabalho, Tiago Pimentel divide o seu tempo entre a família e as atividades que lhe «dão gozo», como o 'bodyboard' ou a corrida. Admite que a sua rotina nestas e noutras atividades tem mudado, condicionada pela disponibilidade, mas realça que são os momentos

de lazer que lhe dão equilíbrio e energia para poder dar o seu melhor na função que ocupa.

**Bodyboard** «Como gosto de praia, sol e mar aventurei-me no 'bodyboard', mas nunca com a assiduidade de quem realmente o pratica, até porque gosto do calor e não do frio. Após um susto grande disse que nunca mais iria praticar. Há quatro anos descobri a beleza da Costa Vicentina. As praias fabulosas e um mar que convida à prática do 'surf' tornam esta zona de Portugal um destino procurado por muitos surfistas. Como tenho alguns amigos praticantes, vou pedindo emprestado o material e mato algumas saudades no verão. A experiência nunca foi muita, neste momento são mais as ondas que apanho em cima do que as que consigo surfar ou, para ser rigoroso, 'bodyboardar'.»

**Corrida** «Um 'hobby' completamente novo é a corrida. Detestava correr e durante muito tempo recusei o convite de alguns amigos aficionados pela modalidade. Depois de tantas negas, lá apareceu um amigo com um convite e com uma causa solidária por trás. Rendi-me. E não é que gostei... Primeiro porque nunca pensei que aguentaria fazer 10 quilómetros a correr; e segundo porque adorei o ambiente da corrida. Havia incentivo, entusiasmo e entreajuda. A partir daí tenho mantido alguma regularidade em correr. Seja 'outdoor', seja no ginásio.»

**Futebol** «Durante muitos anos joguei futebol, era o desporto que me preenchia, pelo espírito de equipa, pela atividade em si e porque considerava que até tinha algum jeito. Ainda cheguei a ser convidado por um olheiro do Benfica. Não deu em nada, mas fui campeão mundial num torneio internacional organizado pelo Colégio Salesianos. Nessa altura, o que é ser craque da bola... O estádio enchia e dei bastantes autógrafos. Se já houvesse 'Facebook' na altura acredito que teria muito mais registos. Já não jogo federado, mas não deixo de me juntar com amigos e dar uns pontapés na bola sempre que posso.»

**Voluntariado** «Estou envolvido num projeto de voluntariado cuja coordenação é realizada por um amigo que me desafiou. O projeto passa por um grupo de voluntários que promove atividades com as crianças da Ajuda de Berço. É extremamente enriquecedor. No fundo, não sei quem recebe mais, se as crianças ou os voluntários.»

**Viajar** «Gosto de viajar e conhecer novos locais e culturas. Posso dizer que já conheço alguns sítios, mas ainda há muito para explorar. Gosto de o fazer entre família ou com amigos e experienciar as diferentes culturas e costumes. Tenho as minhas preferências, mas de todos os locais que visitei retirei algo que guardo e que me marcou de uma forma ou de outra.» ©



Fotos: DR

'Bodyboard' e corrida são dois desportos que Tiago Pimentel gosta de praticar nos seus tempos livres.



ZAMBEZE

## Entre iguarias beirãs e sabores africanos

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Zambeze

Chama-se Zambeze, está aberto desde julho de 2012 no centro histórico de Lisboa e traz à capital portuguesa o melhor da tradição gastronómica beirã, recriada na sua apresentação e com a fusão surpreendente de sabores africanos. Num espaço moderno e cosmopolita com vista sobre o Tejo, que beneficia ainda de uma magnífica esplanada, este restaurante está instalado no último andar do antigo Mercado Chão do Loureiro, entre o Largo do Caldas e o Castelo de São Jorge. Num elogio à cultura portuguesa, a decoração ostenta diversos elementos emblemáticos nacionais, entre os quais peças de faiança Bordallo Pinheiro, no interior, e, no exterior, dois painéis de azulejos da autoria do artista plástico Paulo Ossião, sendo as refeições servidas em loiça Vista Alegre. Com assinatura do 'chef' João Paulo Varela, as sugestões gastronómicas do Zambeze variam entre iguarias beirãs e sabores moçambicanos. Para iniciar a refeição, sugere-se o camarão à 'la guilho', os choquinhos à Bulhão Pato ou o 'carpaccio' de polvo. Nos pratos de peixe destacam-se o caril de caranguejo (especialidade moçambicana) e o bacalhau em crosta de broa com puré de castanhas, o camarão tigre à moçambicana, a cataplana de bacalhau e a tranche de peixe em leite de coco, para nomear apenas alguns. Para quem prefere carne, as especialidades são o frango à zambeziana, o cabritinho da Serra da Gralheira na grelha e o arroz de cabrito com castanhas. O frango em molho de amendoim ou o 'chacuti' de pato são outras deliciosas opções. Também não faltam os petiscos tradi-



## MERCEDES CLASSE C

# Uma boa notícia da Mercedes

Texto: Mário Sul de Andrade



cionais nem os pratos vegetarianos. Nas sobremesas, destacam-se o 'fondant' de abóbora com requeijão, o leite-creme com espetada de fruta, o folhado de doce de ovos e os papos de anjo.

Aberto todos os dias, o restaurante Zambeze garante experiências gastronómicas únicas e intensas e oferece aos clientes duas horas de estacionamento gratuito para que possam desfrutar da refeição sem pressa. ☺

Reservas: 'e-mail [zambeze@visabeiraturismo.com](mailto:zambeze@visabeiraturismo.com), tel. 218 877 056

O novo Classe C da Mercedes-Benz, que chega em 2014, promete abrir mais um capítulo na história da marca, definindo novos padrões na gama média 'premium'. Graças a um conceito de 'design' leve e inteligente com redução de peso até 100 quilos, níveis exigentes de aerodinâmica e novos motores económicos, estabelece uma referência que se pode considerar muito arrojada na sua classe. Os sistemas de assistência proporcionam segurança de alto nível, algo a que se junta a nova suspensão que garante conforto de condução e um comportamento vivo e ágil em termos de desempenho.

Na aparência, o novo Classe C transporta uma abordagem progressiva, com 'design' claro mas emocional e um soberbo interior. Aí, no interior, inovações e pormenores sublinham o conforto e o carácter desportivo. No fundo, pode-se dizer que o que aconteceu à qualidade do Classe C é que com este novo modelo há uma «atualização» para uma classe mais elevada.

De assinalar que o Classe C é a série de modelos mais vendida da Mercedes-Benz. O modelo anterior, de 2007, vendeu mais de 2,4 milhões de veículos. Agora, além do que se referiu do 'design', o destaque vai para as inovações técnicas, para um equipamento de série bastante abrangente e para os valores de emissões e de consumo de combustível (considerados «exemplares» pela marca alemã).

Um pormenor curioso: o Classe C tornou-se maior por causa do aumento da altura média das pessoas – mais 80 milímetros (mm) de distância entre eixos (2.840 mm), 95 mm mais comprido (4.686 mm) e 40 mm mais largo (1.810 mm). ☺

<http://www.mercedes-benz.pt/>



© Mercedes-Benz

► **A noção de lar** O Museu de Arte Contemporânea de Serralves, no Porto, tem em mostra um trabalho fotográfico de Ahlam Shibli (Palestina, 1970), que questiona as implicações contraditórias da noção de lar. A sua obra confronta-nos com situações de perda de lar e com a luta contra essa perda, mas também com as restrições e limitações que tal ideia impõe a grupos e a indivíduos vítimas de políticas de identidade repressoras. «Death», a última série fotográfica do artista, concebida especificamente para esta retrospectiva, mostra como a sociedade palestiniiana preserva a presença dos seus «mártires». A exposição inclui nove séries fotográficas produzidas por Ahlam Shibli durante a última década.

Em exibição no Museu de Arte Contemporânea de Serralves (Porto), até nove de fevereiro



© Ahlam Shibli

► **Há velas que nunca se apagam** A frase deste título pode aplicar-se perfeitamente a Sándor Márai (1900-1989), escritor húngaro autor do inesquecível «As Velas Ardem até ao Fim». Depois desta obra, publicada por cá há cerca de uma dezena de anos, outras nos foram chegando: «A Herança de Eszter», «A Mulher Certa», «Rebeldes», «Divórcio em Buda», «A Ilha» e agora «A Irmã». A escrita de Márai é de uma especial sensibilidade, e sempre marcada por um talento que parece inextinguível. («A Ilha», ed. D. Quixote) **Outras escolhas:** «Jovens Heróis Extraordinários», de Michelle Roehm McCann, ed. Sinais de Fogo (dezenas de heróis que começaram a sê-lo muito jovens, de Tutankamon a Cristiano Ronaldo); «O Boneco de Neve», de Joe Nesbø, ed. D. Quixote (mais um 'best seller' do autor nórdico do momento); «Krack! Fez a Europa em 2013», de Ricardo Nobre, ed. de autor (a história de um português que cedo descobriu que o seu futuro passava por fora de Portugal).



► **Obras Completas de regresso** Só alguns, poucos, espetáculos conseguem esta proeza, mas «As Obras Completas de William de Shakespeare em 97 Minutos» manteve-se em cena por mais de uma década, correu o país, com salas cheias com público de várias gerações, fazendo rir cerca de 300 mil espectadores. Desde 1996, data em que Juvenal Garcês assinou a encenação e o estreou no Teatro Mário Viegas, que se tornou num espetáculo e depois de uma paragem volta agora a cena, com produção da UAU. Com texto de Adam Long, Daniel Singer e Jess Borgeson, o espetáculo vai das tragédias às comédias, passando pelas peças históricas e até mesmo pelos sonetos, revisitando as 37 obras de Shakespeare a uma velocidade alucinante e, sobretudo, muito divertida, e convidando o público a ser parte integrante da ação.

Estreia a 20 de janeiro, no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa



© Marcelo Camelo

**Entusiasmante voz brasileira** O Centro Cultural de Belém (CCB), em Lisboa, e a Casa da Música, no Porto, vão receber, nos dias 27 e 28 de janeiro, respetivamente, uma das mais entusiasmantes novas vozes da música brasileira, Mallu Magalhães. Com apenas 21 anos, a artista conta já com três discos de originais editados. O primeiro, homónimo, foi editado quando Mallu tinha apenas 16 anos, tendo sido considerado pela «Rolling Stone» brasileira como o segundo melhor disco de 2008. Em «Pitanga», o mais recente álbum (2011), Mallu contou com a colaboração de Marcelo Camelo, apostando numa sonoridade moderna, original e universal.

27 de janeiro, Centro Cultural de Belém (Lisboa); 28 de janeiro, Casa da Música (Porto)





Fotos: Cirque du Soleil



► **Cirque du Soleil em Portugal** A trupe do Cirque du Soleil está de volta a Portugal para apresentar Dralion. Sobem ao palco do MEO Arena, em Lisboa, no primeiro dia do novo ano e por cá se vão manter até dia 12 de janeiro, com atuações diárias. Dralion é um espetáculo que combina harmoniosamente a destreza acrobática oriental e ocidental. Esta fusão entre a tradição chinesa das artes acrobáticas, com mais de três mil anos de história, com a abordagem multidisciplinar do Cirque du Soleil, resulta num espetáculo que vai buscar a inspiração à filosofia oriental e à sua demanda incessante pela harmonia entre os humanos e a natureza. O nome Dralion deriva de duas criaturas emblemáticas: o dragão, que simboliza o Oriente, e o leão, que simboliza o Ocidente. Em Dralion, os quatro elementos que governam a ordem natural das coisas assumem uma forma humana e cada elemento é representado por uma cor: o ar é azul; a água é verde; o fogo é vermelho; a terra é ocre. As culturas misturam-se e ser humano e natureza tornam-se num só, sendo o equilíbrio alcançado. Demonstrações de grande destreza percorrem todos os atos do espetáculo. Os preços variam entre os 37 e os 70 euros. Há descontos para crianças com idade inferior a 12 anos.

De um a 12 de janeiro, no MEO Arena (Lisboa)



Texto: ALM

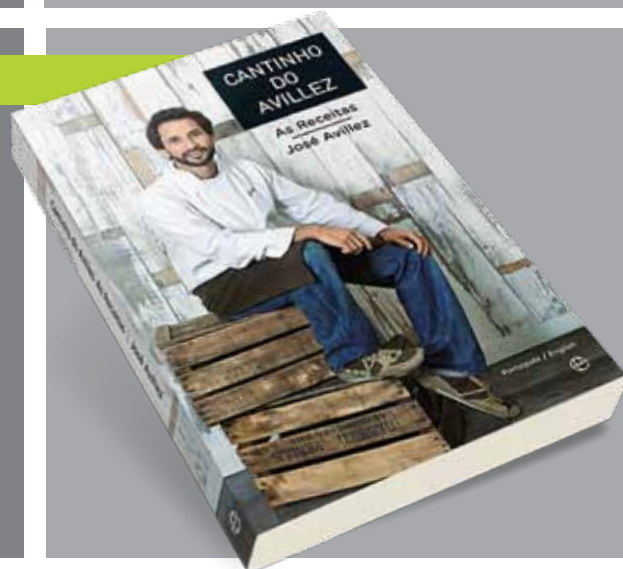
## COLHEITAS ANTIGAS

Centenária adega alentejana, a Herdade do Mouchão apresentou ao mercado o «Mouchão Colheitas Antigas 2003». Vinho único e exclusivo, com uma edição muito limitada, reúne o perfil e o carácter típicos da região. Apresenta uma cor granada intensa, com tons de noz e um aroma com notas de menta e eucalipto.



## RECEITAS DO CANTINHO DO AVILLEZ

O reputado 'chef' José Avillez partilha algumas das receitas de sucesso do seu restaurante Cantinho do Avillez, num livro editado recentemente. «Cantinho do Avillez – As receitas» contém receitas fáceis de preparar, que misturam a cozinha tradicional portuguesa com um toque de estilo e sofisticação. Peixinhos da horta, farinheira com crosta de broa e coentros, 'crumble' de morcela e maçã, camarões salteados com erva príncipe e gengibre, bife «à Cantinho», lascas de bacalhau com ovo BT ou bolo de chocolate são algumas das receitas de um dos mais badalados restaurantes de Lisboa, e que se vai poder tentar recriar em casa a partir de agora.



## RELÓGIO PARA GOLFE

Foi apresentado pela Garmin o novo relógio para golfe, o Approach S4. Apostando num 'design' leve com um ecrã tátil e de fácil leitura sob luz solar, distingue-se pela funcionalidade «notificação inteligente», através da qual o utilizador recebe mensagens de correio eletrónico, mensagens de texto e alertas no relógio diretamente do 'smartphone', bem como pelo botão dedicado «GreenView», que dá acesso rápido ao 'green' com posicionamento manual dos pinos.



## DESEMPENHO IMPRESSIONANTE

A nova  $\alpha 7R$  da Sony combina qualidade de imagem superior e portabilidade, vindo redefinir as opções criativas da fotografia 'full-frame' numa câmara de lentes amovíveis compacta. Assegura fotografias e vídeos 'full' HD com resolução, sensibilidade e ruído reduzido impressionantes, mesmo em condições adversas. A velocidade de processamento e de focagem automática também são assinaláveis.



## ACESSÓRIOS PARA ELES

A Sector lançou as pulseiras Bandy, para homens confiantes e que sabem aquilo de que gostam. Em couro e aço inoxidável, as novas pulseiras estão disponíveis em três modelos diferentes e são ajustáveis ao pulso.



## CÂMERA DE AÇÃO

Em Portugal, a Conceptronic surgiu agora com a Conceptronic WiFi HD Action Camera, uma nova câmara 'wireless' HD ultraresistente e à prova de água. Compacta e versátil, permite gravação de vídeo HD a 720p e a gravação remota de até quatro câmaras em simultâneo através da 'app' para iOS e Android, e do 'software' para PC. A nova câmara tem microfone incorporado e uma autonomia de bateria que permite gravação contínua de duas horas. Vem acompanhada de um 'kit' que inclui tripé, suporte magnético, 'clip', 'lanyard' e ventosa, para que possa fixá-la em vários locais.



Textos: Irina Pedro



# Bom ano novo!

**E** 2013 já lá vai! Ainda bem! Fazendo uma espécie de retrospectiva, há um acontecimento que marcou não só o ano, mas a mim. A morte é a única coisa que todos sabemos que temos certa. Mas se há uma coisa que verdadeiramente me apavora é poder perder aqueles de quem mais gosto, principalmente que isso possa acontecer antes de tempo. Porque há tantas variáveis que não podemos controlar... Eu perdi um amigo, da minha idade. Mas houve quem perdesse mais. Lidar com o sofrimento de quem gostamos também não é fácil. Foi um ano difícil, por mais do que um motivo. Ainda assim, acho que tenho que estar grata, e estou, porque apesar de alguns stresses desgastantes tenho a minha família com saúde. Isto pode parecer um 'cliché' ao nível do «paz no mundo» das «misses», mas acho que nunca como no ano que passou percebi o quanto isso é verdade. Todos os outros problemas ou dificuldades passam a ser insignificantes (ou muito relativos) quando essa condição é afectada.

Ao nível do país tenho alguma dificuldade em perceber se foi um bom ano. Ora, dizem que economia nacional cresceu em dois trimestres consecutivos e saiu oficialmente da recessão. Mas entretanto volta o fantasma do segundo resgate e de mais austeridade porque o Tribunal Constitucional voltou a chumbar medidas propostas pelo Governo para o orçamento de 2014. Isto de tão repetitivo já deixou de ter graça. Independentemente de concordar ou não com a decisão, parece-me que propor estas medidas é só uma forma de o Governo poder dizer que não tem culpa de ter que voltar a aumentar impostos. Como se não houvesse mais por onde cortar na despesa...

E mais no país?! Podia ter sido bom a nível desportivo, Portugal até lá se qualificou para o mundial, mas o meu Benfica chegou a todas as finais... e perdeu-as todas. Por isso, aqui o balanço também não é dos melhores.

Numa escala mais global, destaco pela positiva a eleição de Jorge Mario Bergoglio como Papa da Igreja Católica. Ainda será cedo para «avaliações», mas os indícios são bons. A postura, muito mais humilde, e principalmente a mentalidade, muito mais aberta, são uma lufada de ar fresco.

Por outro lado, o mundo ficou mais pobre. Morreu, aos 95 anos, Nelson Mandela. Um verdadeiro exemplo. De uma humanidade e altruísmo raríssimos entre os homens, lutou pela igualdade e defendeu os direitos humanos, colocando-os acima de si próprio. Foi, e será sempre, símbolo de reconciliação e perdão. E os valores que defendeu, não por palavras mas por actos, fazem tanta falta na nossa sociedade...

Quase me esquecia de que 2013 foi também o ano em que experimentei a sensação de queda livre. Confiar totalmente a minha vida a alguém que não conhecia e deixar-me atirar para o vazio. Que sensação!... E naquele momento não se pensa em nada. Cabeça totalmente livre, o que sabe tão bem! Muito bom também foram os nascimentos e anúncios de mais «sobrinhos». Eu adoro crianças. Mas fico contente que 2013 seja passado, na esperança de que 2014 seja mais sereno, só isso. ☺



© Vitor Cordeiro

24/7 365 DIAS ALWAYS ON

**FAÇA UMA PAUSA com Novotel**  
**DESFRUTE** de Itália e Portugal

\*Ver condições em novotel.com



com um  
preço

**EXCLUSIVO DE**

**62€\***

Por quarto por noite

**novotel.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