

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

FEVEREIRO 14 | ANO 6 | Nº 62 | 3,90 € (Cont.)

## Especial

Experiências  
de coaching

## Gestão do talento

Como é vista  
nas empresas  
em Portugal?

## Viagem

La bella Itália



## Cristina Esteves

Uma presença sempre  
marcante e a que o tempo  
acabou por fazer justiça

0 0062



516077271091233



# CONTINUAMOS A CRESCER E A SONHAR

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

O MESMO MODELO DE GESTÃO  
Sustentado por profissionais motivados e regidos por  
princípios éticos exigentes.

O ORGULHO DE SERMOS UM GRUPO  
EXCLUSIVAMENTE PORTUGUÊS  
A paixão pela alma lusitana. Com uma história de tradição  
e a capacidade para superar os mais difíceis desafios.

O MESMO RIGOR NA IMPLEMENTAÇÃO DAS METAS  
A obsessão por atingir objetivos e exceder as expectativas  
dos nossos Clientes.

**MUDAMOS A NOSSA IMAGEM.**  
Não mudamos aquilo que somos.

# egor

PESSOAS E NEGÓCIOS



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA  
TRABALHO TEMPORÁRIO  
OUTSOURCING  
FORMAÇÃO E CONSULTORIA

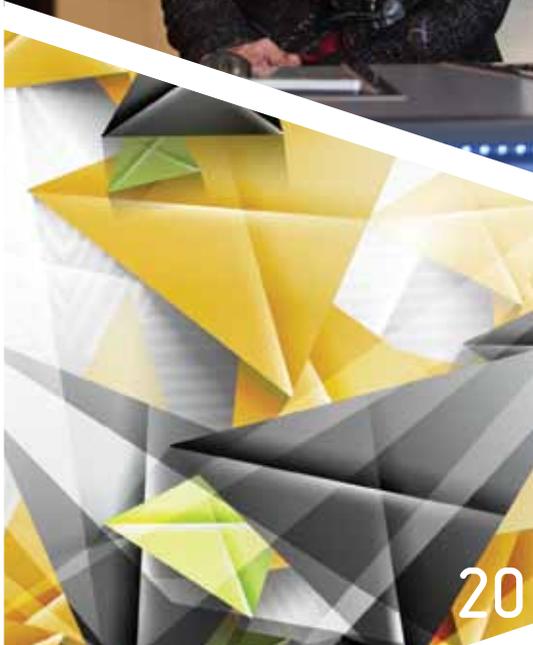


OUTSOURCING  
TRABALHO TEMPORÁRIO  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
FORMAÇÃO

RECRUTAMENTO . FORMAÇÃO . CONSULTORIA . TRABALHO TEMPORÁRIO . OUTSOURCING . INCENTIVOS . COACHING

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

10



20



56

**04 Zoom RH**

Trabalho Temporário Uma iniciativa da D'Accord  
Múltiplos Olhares Formação Workshops sobre a liderança de José Mourinho  
Flash Interview Fernanda Pargana  
Distinção Jorge Rebelo de Almeida

**08 Primeira Opinião**

Javier Fuentes Merino

**10 Entrevista**

Cristina Esteves

**18 Dupla Expressão**

António Souto/ Paula Campos

**20 Em Foco**

Gestão do talento

**24 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho**

As prioridades europeias em SST

**26 Ensaio**

Universidade EDP

**28 Crónica Relações Laborais**

Empresas family-friendly

**30 Espaço Executivo**

Profissão: gestor de ativos humanos

**32 Crónica Benefícios Extra-salariais**

Uma aposta socialmente relevante

**34 Especial**

Coaching

**40 Crónica RH e Novas Tecnologias**

Impacto das tecnologias nos procedimentos de RH

**42 Case Study**

Em busca de uma nova atitude

**44 Espaço RH**

Em Síntese/ Agenda  
Legislação  
Contact Centres Carla Marques  
Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil  
Sites/ Livros  
Opinião Daniel Lança Perdigão  
Visto de Fora Brasil Denize Athayde Dutra

**54 As Minhas Escolhas**

Elisabete Tomé

**56 Lifestyle**

Viagem Itália  
Sugestão Sushi Lovers  
Dança/ Música  
Leitura/ Teatro  
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, Alexandre Henriques, Amândio da Fonseca, António Cruz, Carla Marques, Daniel Lança Perdigão, Jaime Ferreira da Silva, Javier Fuentes Merino, João Alberto Catalão, João Sevilhano, João Vilarinho Santos, João Villalobos, Jorge Miguel Queiroz, Jorge Ribeiro Mendonça, José Bancaleiro, Márcia Carvalheiro, Margarida Agra, Maria Adelaide Santos, Paula Tomás, Paulo Gil, Rafael Lopes Cornelius, Sara Ferreira, Sérgio Guerreiro, Vasco Coucello)

**Projeto Gráfico e Paginação**

Design e Forma, geral@designforma.com

**Fotografia**

Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Fotolia, João Andrés, Vítor Gordo e Bruno Neto – Syncview Imagem e Meios

**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 Aigualva Cacém

**Nº de Registo na ERC:** 125537

**Nº de Depósito Legal:** 286.699/08

**Tiragem:** 15.000 exemplares

**Periodicidade:** Mensal



**Propriedade e Edição**

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

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

## Editorial

# Não é fácil escrever um editorial com calma

Esta edição da «human», à data em que escrevo (21 de Janeiro), parece estar com um fecho bastante tranquilo. É uma coisa que não costuma acontecer, e isso, ao contrário do que se possa pensar, coloca-me um problema: eu tenho tempo para escrever com calma o editorial, só que nunca fui habituado a escrever editoriais com calma; o que eu tive, a maior parte das vezes, desde o Verão de 2002, quando comecei numa outra revista, foi a pressão de fechar a edição fazendo várias coisas ao mesmo tempo – e pelo meio, sem saber como, escrevia o editorial. As pessoas viam-me atrapalhado, admito que alguém tenha alguma vez chegado a sentir pena de mim ao assistir àqueles stresses todos, mas não havia razão para isso. Eu sentia-me bem, era fácil escrever naquelas condições. E mesmo que não fosse eu tinha mais era que habituar-me.

Assim é que não. Nas calmas, com tudo sob controlo, tenho de confessar, quase não sei o que dizer. É o mesmo com os livros. Sem tirar nem pôr. Se não desatar a correr no teclado (deixando as gralhas para eliminar depois) acabo por pouco ou nada escrever. Ou seja, aproveito os bocadinhos, enquanto duram os stresses, tipo entre uma corrida para ir à universidade com os gatos ou os cães (ao Hospital Universitário de Évora, devo clarificar) e uma outra, mais longa, para chegar ao escritório em Lisboa a tempo de uma reunião ou então de ir levar o correio ou de fazer uma entrevista ainda por cima com um gravador todo electrónico cujo funcionamento continuo a desconhecer (é mais fácil mudar a corrente da motosserra do que pôr aquilo a trabalhar sem o risco de perder a gravação).

Enfim, nesta edição da «human» eu devo falar de dois dos temas a que damos destaque, a gestão do talento nas organizações e também o ‘coaching’, considerado uma ferramenta fundamental em inúmeros contextos (pessoais, de equipas, empresariais...) mas aqui abordado de uma outra forma, procurando conhecer experiências que a actividade tenha proporcionado aos próprios ‘coaches’ e que lhes tenham permitido diversas aprendizagens. E devo, obviamente, falar do grande destaque da edição, a entrevistada que resolvemos puxar para figura de capa, a jornalista da RTP Cristina Esteves.

O título da entrevista é «Uma presença marcante». Acho que poderíamos ter entrevistado Cristina Esteves numa outra qualquer altura e não agora quando vem assumindo um maior protagonismo no espaço mediático. Porque a sua presença foi sempre marcante. Se houvesse revista, poderíamos tê-lo feito há 10 ou 15 anos, nem que fosse a propósito das suas aparições mais fugazes. Talvez nunca na televisão em Portugal o tempo, por vezes tão lento a passar, tenha feito tão bem justiça a uma grande profissional. É um orgulho para a «human» que seja a nossa figura de capa. Teria sido sempre. ☺



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

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



# Certificações Internacionais

Wake up Coaching (70h)

Professional Coach (200h (70h + 130h))

Coaching Trainer (351h (70 + 130h + 151))

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



## Wake up Coaching (70h)

Desde 2007 mais de 140 edições realizadas em Portugal

(próximas Certificações Wake up Coaching – [datas de início](#))

**Portal do Ser** - Lisboa, 1 fev./14 e 29 mar./14 - Porto, 4 fev./14 e 25 mar./14

**AEP** - Porto, 4 fev./14 e 15 abr./14

**Consultua** - Vila Real, 22 mar./14

**TGA** - Coimbra, 15 fev./14 - Leiria, 26 abr./14

**ISQ** - Braga, mar./14



Descontos até 50%

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Leiria  
Vila Real  
Coimbra  
Braga  
Porto  
Lisboa

## Trabalho Temporário

# Uma iniciativa de sucesso

Texto: MSA

«Sucesso» foi a palavra usada por André Coroa, administrador da D'Accord, para descrever a primeira sessão da iniciativa «360º Trabalho Temporário». O evento decorreu no passado dia 15 nas instalações da Associação Empresarial do Baixo Ave (AEBA), na Trofa, com cerca de centena e meia de participantes que responderam ao desafio lançado por esta empresa portuguesa especializada em gestão de recursos humanos.

Segundo um comunicado da organização, «os objetivos da ação foram cumpridos; além de uma análise profunda a este tipo de empregabilidade, foram desmistificadas algumas ideias sobre o trabalho temporário», sendo que «oportunidades de emprego disponíveis e informações sobre o trabalho no estrangeiro foram também tema de conversa».

Durante a apresentação, André Coroa lembrou que «este tipo de contratação nada tem a ver com precariedade», salientando que «é preciso encarar o trabalho temporário como uma oportunidade». Destacou ainda «a importância do cumprimento da legislação para o bom funcionamento do mercado de trabalho».

Para o final da sessão ficou guardado um dos momentos mais esperados da tarde, a realização de um 'speed recruitment' que permitiu aos 20 participantes selecionados a apresentação à D'Accord. Perante o que considera ser «um sucesso» e «a forte participação do público», André Coroa prometeu a realização de novas ações em diversas cidades da região norte. @



## Múltiplos Olhares

### Como compara os líderes dos três principais clubes do futebol português?



«São personalidades bem distintas, como distintos são os três clubes. É difícil compará-los, mais fácil é apontar as diferenças; Jorge Nuno Pinto da Costa, cuja imagem é indissociável do Futebol Clube do Porto há mais de três décadas, líder nato cujo poder as polémicas nunca abanaram. Luís Filipe Vieira, o presidente do Sport Lisboa e Benfica, com mais tempo de mandato e cujos vincos de personalidade, de tónica mais populista, são aplanados pela racionalidade de Domingos Soares de Oliveira. E finalmente Bruno de Carvalho, mais jovem, ainda com provas a dar, mas que tem vindo a percorrer um caminho de consolidação apoiado pelo melhor desempenho desportivo do Sporting Clube de Portugal. Ao primeiro compete agora preparar a sucessão; ao segundo garantir a eficácia da gestão; e ao terceiro assegurar a afirmação. Cada um enfrentará o seu desafio de acordo com as características próprias.»

João Villalobos  
Senior Manager  
Cunha Vaz & Associados



«A liderança do FCP mostra estar ancorada numa excelente equipa de trabalho. Centrada no seu líder, imperam os interesses do clube e existe disciplina. A política de venda e compra de jogadores é eficaz, com o clube a realizar lucros, a capitalizar os sucessos e a recuperar bem depois de vender quase toda a equipa. No oposto temos o SLB; uma liderança em boicote, com indisciplina. Os interesses do clube preteridos, uma política de compra e venda de jogadores pouco objetiva. Denota dificuldades em focar-se nos resultados e em atingir os objetivos. Parte o coração dos adeptos. O SCP tem uma liderança recente, ainda pouco consolidada. Aparenta contudo estar a conseguir manter alguma disciplina no clube, a concentrar esforços no sentido de focar os variados intervenientes nos resultados a atingir e a aprender com os erros.»

Margarida Agra  
Responsável de Formação  
Intelac Recursos Humanos



«O nosso campeonato está cada vez mais equilibrado entre os três grandes clubes, onde os fatores diferenciadores residem na visão, na estratégia e no carisma dos seus líderes. Jorge Nuno Pinto da Costa, o dirigente que ganhou mais títulos e taças na Europa ao longo de 32 anos, aposta numa estrutura de direção sólida e numa forte mensagem para os jogadores. Luís Filipe Vieira tornou o clube na instituição com o maior número de sócios, apostando em produtos do clube e presenças no estádio. Já Bruno de Carvalho aposta forte na formação das camadas mais jovens e na obtenção de dividendos através da academia. Os três líderes dão extrema importância à forma assertiva de comunicação entre direção, equipa técnica e jogadores, pois só o trabalho em equipa poderá levar a serem os melhores e às vitórias no campeonato.»

Jorge Miguel Queiroz  
Consultor, Formador e Coach

## Novos workshops sobre a liderança de Mourinho

Texto: AMV

O 'workshop' «Liderança Especial – o exemplo de sucesso de Mourinho», de Vítor Poeiras, vai ter novas edições já durante este mês de fevereiro, a primeira a 12 e 13, em Lisboa (Hotel Iris Saldanha, horário pós-laboral) e a segunda a 14, no Porto (hotel Iris, horário laboral). Trata-se de uma organização feita em parceria com a MJP Consultoria, sendo os destinatários gerentes, empresários, diretores, coordenadores de equipas e profissionais de outros cargos de chefias, assim como responsáveis de projetos, empreendedores e potenciais novos líderes.

Segundo Vítor Poeiras, «o caso de sucesso de José Mourinho no mundo do futebol deve constituir uma fonte de inspiração para todos aqueles que gerem pessoas, equipas e projetos, e para a liderança das organizações em geral».

Mais: «Para conseguir motivar pessoas e equipas de forma eficaz, o líder emocionalmente inteligente é aquele que consegue fazer uma gestão emocional positiva – a sua e a dos seus colaboradores.»

O 'workshop' tem como objetivos gerais desenvolver as competências emocionais na liderança e sensibilizar para a importância estratégica da inteligência emocional, da motivação e do 'feedback' construtivo para uma liderança eficaz de pessoas e equipas, tendo por base o caso de sucesso

de José Mourinho. Quanto ao programa, tem os seguintes tópicos: ser um verdadeiro líder-‘coach’ ou ser apenas um chefe/ gestor?; orientação do líder para as tarefas e para o relacionamento interpessoal; a liderança emocional de Mourinho na gestão de equipas (o «dom do ganso»); estratégias para manter uma equipa unida e altamente motivada; e como dar 'feedback' construtivo aos colaboradores? A formação é centrada nos participantes, com recurso a exercícios de autodiagnóstico de competências, 'brainstormings', estudos de caso, simulações e trabalhos de grupo, complementando a exposição teórico-prática dos conteúdos fundamentais.

Vítor Poeiras, sociólogo, tem cerca de duas décadas de atividade no mercado da formação profissional como consultor, coordenador pedagógico e formador nas áreas comportamentais e na área da formação pedagógica inicial de formadores. É especialista em 'soft skills', com destaque para as temáticas de comunicação, atendimento, gestão de conflitos, trabalho em equipa, liderança e gestão de equipas. Ultimamente tem desenvolvido em Portugal este 'workshop' da sua autoria, ligado ao exemplo do treinador de futebol José Mourinho. Em cerca de dois anos (desde fevereiro de 2012) já dinamizou 31 edições, nas áreas da Grande Lisboa, do Alentejo e do Algarve, no formato intempresas (fundamentalmente) mas também no formato intraempresas. Participaram 239 pessoas. ©

**Nota:** mais informações sobre o 'workshop': Vítor Poeiras (Tlm. 967 075 547; 'e-mail' vitor.poeiras@gmail.com).



# 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

## Flash Interview

Fernanda Pargana, Secretária Geral do BCSD Portugal

## «As competências que as escolas estão a gerar são bastante diferentes daquelas que as empresas precisam.»

Texto: Ana Leonor Martins

Chama-se «Ação 2020» e é uma iniciativa do BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável que começou a ser planeada no início de 2013, integrando agora 13 ações que visam, através de projetos empresariais, ter um impacto socioeconómico positivo no país, a curto e a médio prazo. Fernanda Pargana, secretária geral do BCSD Portugal, fala da «Ação 2020» e dos projetos de recursos humanos que integra.

### Em que consiste a «Ação 2020»?

Trata-se da implementação de 13 ações, entre 2014 e 2020, que são as soluções que as empresas integrantes do BCSD Portugal apontam como prioritárias para contribuir para o desenvolvimento sustentável do país. Essas ações integram seis áreas-chave: desenvolvimento social, economia, capital natural, energia, cidades e infraestruturas e indústria e materiais. Estamos conscientes de que não vamos alterar o contexto económico do país de um dia para o outro, mas vamos contribuir para o melhorar nalguns aspetos prioritários. São propostas que vão construir em cima de outras iniciativas meritórias, em conjunto com outras organizações, sempre numa lógica de acrescentar valor; e, muito importante, são iniciativas que vão beber diretamente ao pragmatismo e à capacidade de concretização das empresas, para que sejam encontradas soluções expeditas para problemas que, na sua maioria, são de todos conhecidos mas para os quais as respostas não têm sido bem desenhadas.

### Quais os projetos de recursos humanos que a iniciativa integra?

A área-chave de desenvolvimento social é dedicada às pessoas. Os temas prioritários são o emprego, a educação, o envelhecimento ativo e a pobreza. Nesta área contamos com duas ações: adequar perfis de competência entre as necessidades das empresas e a formação escolar, por um lado, e por outro caracterizar perfis de competências de desempregados acima dos 40/

45 anos. A primeira ação é implementada já em 2014.

### O que justifica esta aposta?

Nesta primeira ação partimos da constatação de que as competências que as escolas estão a gerar são bastante diferentes daquelas que as empresas precisam. A forma pragmática que encontramos de pegar neste assunto foi começar por identificar de que competências precisam as empresas. Assim, vamos perguntar aos nossos membros, que empregam mais de 115 mil pessoas, que competências precisam no horizonte temporal até 2020. Vamos comunicar essa informação a quem toma decisões, nomeadamente os jovens que estão a fazer as suas escolhas profissionais; iremos também falar com os decisores de políticas públicas, designadamente ao nível do Ministério da Educação, e propor adequar os conteúdos curriculares às necessidades de quem emprega pessoas, as empresas.

### Quais os resultados práticos que pretendem atingir?

Esta ação cumpre um importante objetivo do projeto «Ação 2020», que é contribuir para criar melhores condições de trabalho no país, em particular para as gerações mais novas, cuja emigração, nos moldes atuais, compromete de forma preocupante a capacidade de as empresas terem recursos humanos qualificados no futuro próximo. Simultaneamente, este é um importante fator de adequação das expectativas dos jovens ao mercado de trabalho, uma situação que hoje em dia é muito díspar e um fator que contribui para a elevada taxa de desemprego entre os mais novos. Pretendemos ainda alterar a perceção social de determinadas profissões.

### Qual será a próxima ação do projeto?

A ação seguinte, no âmbito do desenvolvimento social, é a caracterização dos perfis de competências de desempregados acima dos 40/45 anos. Aqui, partimos da evidência de que existe um grupo significativo de pessoas que tem qualificações acima da média mas que caiu no desemprego muito por força da acentuada crise económica. A perspetiva das empresas é de que se trata de pessoas com experiência, capacidade de adaptação e potencial para outras funções, noutras empresas, mas como não são conhecidas nem o seu perfil nem as suas competências, acaba por haver uma entropia na ligação de ambas as necessidades. A caracterização que esta ação do projeto propõe reduz esta distorção e poderá abrir caminho a novas formas de empregabilidade destas pessoas. ©



© DR

Distinção

## O gestor do ano em hotelaria

Textos: MSA

Jorge Rebelo de Almeida, presidente do Grupo Vila Galé, foi distinguido na primeira edição dos «Ama-deus Brighter Awards» com o prémio «Gestor do Ano em Hotelaria». A cerimónia, que decorreu a 16 de fevereiro na Fundação Champalimaud, em Lisboa, teve como objetivo distinguir personalidades que se destacaram pelo contributo positivo no turismo em Portugal.

Jorge Rebelo de Almeida dedicou o prémio a toda a equipa Vila Galé, salientando: «É tão importante falar das equipas, numa época em que estas são des-



© Fernando Pimenta

Jorge Rebelo de Almeida diz que «o que conta é o coletivo, o grupo, as pessoas».

valorizadas muitas vezes, porque neste país acha-se que há umas figuras que são estrelas de cinema e que essas é que contam. É tudo mentira! O que conta de facto é o coletivo, o grupo, as pessoas.» ®

**2ª edição**

**fasttrack mba galileu**

**> 9 MAIO < 112h > LISBOA\***

*\*Oferta de estadia para residentes fora da região de Lisboa.*

**Formação de Excelência para Gestores do Século XXI!**

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

**MÓDULOS**

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

**INSCRIÇÕES ABERTAS!**

*Isenção da taxa de inscrição (400€) para inscrições até 31 de março.*

**2.800 €**

*Oferta da IVA a particulares e estudantes. Possibilidade de pagamento faseado.*

**GALILEU** | [www.galileu.pt/mba](http://www.galileu.pt/mba) | [info@galileu.pt](mailto:info@galileu.pt) | 21 361 22 00 | GrupoRumos

A GALILEU é reconhecida pela DGERT

# As lições de Mandela

**M**adiba, Nelson Mandela, o melhor «presidente da humanidade» deixou-nos recentemente, mas qual é, de facto, o seu legado? Os direitos humanos? A democracia instaurada na África do Sul? A união de um povo sob um hino que une duas comunidades separadas por séculos de desunião? Sim, é evidente o legado de Madiba, mas o que podemos retirar da sua forma de vida? Mandela ensinou-nos que nunca devemos parar de perseguir a nossa visão e a nossa missão. Como empresário e gestor, sei que devemos agradecer a Nelson Mandela por nos ensinar que o esforço, a persistência e a precisão dos nossos atos são fundamentais para uma melhor definição dos nossos objetivos e para a gestão das nossas equipas. Este é o melhor «combustível» para um cidadão se transformar no «presidente da humanidade».

Mais do que um legado, este «líder dos direitos humanos» deixa-nos lições que são fundamentais em vários domínios: desde a arte à economia e à política, à gestão e à liderança. Enquanto líder que foi, evidenciou perante as adversidades e os diferentes contextos uma capacidade de resposta ímpar, deixando a CEOs e líderes do mundo ensinamentos fundamentais.

Mandela é reconhecido como um dos líderes mais carismáticos, e tal como ele os líderes devem ser capazes de contagiar positivamente os seus colaboradores. A par disso, tal como Mandela, grande parte dos gestores atuam num contexto em que tanto o tempo como a tranquilidade são escassos. No entanto, o foco da liderança deverá atingir a serenidade, evitando que o quadro da organização seja afetado pela execução de tarefas diárias.

Mandela é reconhecido como um dos líderes mais carismáticos, e tal como ele os líderes devem ser capazes de contagiar positivamente os seus colaboradores. A par disso, tal como Mandela, grande parte dos gestores atuam num contexto em que tanto o tempo como a tranquilidade são escassos. No entanto, o foco da liderança deverá atingir a serenidade, evitando que o quadro da organização seja afetado pela execução de tarefas diárias.

Madiba sempre optou por colocar acima de qualquer lei a dignidade humana, independentemente da sua linha de pensamento. Enquanto líderes, os gestores das organizações devem, como tal, transformar em parceiros os possíveis «vencidos» de uma «batalha». Não obstante, a liderança de uma organização é tanto melhor quanto mais talentosa for a estrutura que a rodeia.

A «estratégia do cobertor» é, sem dúvida, uma das grandes lições deixada por Mandela. Sabe-se, segundo uma entrevista dada por ele ao jornalista sul-africano Allister Sparks, que quando estava na prisão percebeu que, se tivesse frio, a única pessoa que poderia dar-lhe um cobertor seria o responsável pela secção da cela onde estava. Como tal, ao conhecer a realidade desses guardas – com baixa remuneração, sem formação e com dificuldades – Mandela, enquanto advogado, ajudou-os e deu-lhes os conselhos necessários. Este é um dos pequenos exemplos que evidenciam a importância, já nos seus tempos de liberdade, de «gestos simples», como criar empatia e ser capaz de se colocar no lugar dos outros. Mais do que isso, este é outro dos «conselhos» mais importantes que Nelson Mandela deixa à gestão e à liderança. Sabemos hoje que a sua lenda será maior ainda, tanto que no contexto empresarial – com todas as adversidades que aí existem – o seu legado é significado de uma cultura organizacional forte.

Nelson Mandela (1918-2013) inspira hoje, mais do que nunca, o mundo e as gerações futuras. Também hoje, mais do que nunca, precisamos de empresas corajosas, empreendedoras e com uma visão e uma missão concretas. ©



© DR

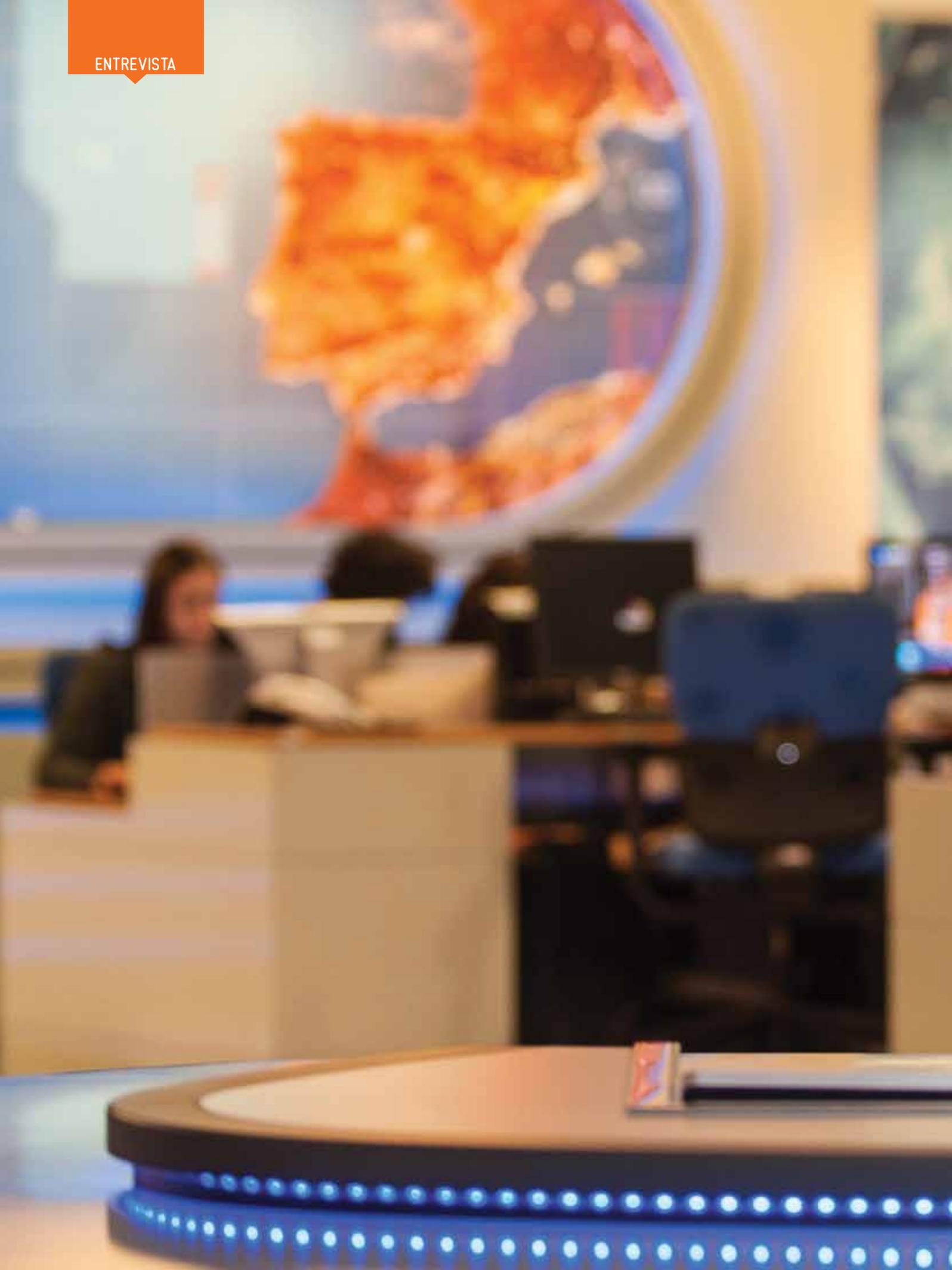
Javier Fuentes Merino  
Chief Executive Officer (CEO)  
do Grupo Venta Proactiva;  
Professor de Marketing na  
Universidade Autónoma  
de Madrid  
javier.fuentes@  
grupovendaproactiva.pt

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

Segurança e Saúde  
no Trabalho  
Formação

Níveis de Serviço

Experiência e Competência Técnica



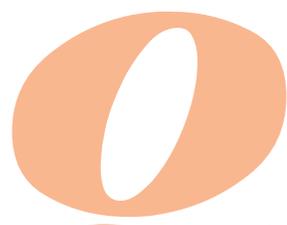


Cristina Esteves

# Uma presença marcante

**Há mais de duas décadas que nos habituámos a vê-la na RTP, embora não com o protagonismo que atingiu nos últimos anos. Cristina Esteves, a jornalista que costuma apresentar o «Telejornal» ao domingo e acompanha o espaço de opinião de José Sócrates, teve no entanto desde sempre uma presença marcante, mesmo nas aparições mais fugazes. Acabou por ser o tempo a fazer justiça a uma jovem estudante de «Direito» que ainda no segundo ano do curso entrou por concurso público na RTP.**

**Texto:** António Manuel Venda **Fotos:** Bruno Neto – Syncview Imagem e Meios



Quem a vê por estes tempos na televisão fica com a sensação de que está a passar pela melhor fase da sua carreira. Isso é de facto assim?

Numa carreira, e a minha já tem alguns anos, cada etapa tem a sua especificidade e desafios próprios. Penso que principalmente nos últimos três anos tenho tido uma maior visibilidade. Apresentei pela primeira vez o «Telejornal», numa versão curta, no dia das eleições presidenciais em janeiro de 2011. A partir daí fui apresentando o «Telejornal», moderei debates (o que já fazia) e fiz um sem número de entrevistas. Em 2012 foi-me adstrito o «Telejornal» de fim de semana na RTP1 e o «Última Palavra», com uma série de entrevistas, na RTP Informação. Mas a melhor fase é sempre a próxima. Por que é que pensa isso? Tem perspetivas de no-

vos desafios, ou tem conduzido a sua vida sempre assim?

Nunca fui de fazer projetos a médio ou longo prazo, até porque neste sector o panorama é de constante mutação. Tudo a seu tempo! Neste momento concentro-me numa cabal e plena execução e otimização do que tenho em mãos, nomeadamente no «Telejornal» e em programas de opinião e entrevistas de relevância. São espaços diferentes que exigem registos específicos, abordagens distintas. Mas são desafios relevantes que enfermam grande responsabilidade, até pela exposição e pela exigência associada. Numa profissão em que tudo é tão efémero, qualquer trabalho é um desafio.

Curiosamente, esta fase acontece num tempo, em Portugal, de grande pressão sobre o emprego.



**Cristina Esteves**, licenciada em «Direito» pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa (1995) e com um curso de «Jornalismo Televisivo» do Cenjor – Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas (1991), apresentou na televisão vários programas recreativos, tendo a partir de 1996 sido jornalista/repórter (com especial incidência na vertente jurídica). Foi 'pivot' de vários programas de informação: «Telejornal» (RTP1), «Em Reportagem» (RTP1), «30 Minutos» (RTP1), Especiais informação (RTP1), «A Opinião de José Sócrates» (RTP1), «Grande Jornal» (RTP Informação), «Jornal 2» (RTP2), «Noite Informativa» (RTP Informação), «À Noite, as Notícias» (RTPN), «Notícias às 24» (RTPN), «Tarde Informativa» (RTPN), «Bom Dia Portugal» (RTP1), moderação de vários debates e Expo'98 – «Diário de Bordo». Entrou na RTP em 1991, por concurso público. Casada desde 1996, é mãe de três filhos, de 14, 10 e quatro anos.

### Como olha para a situação e para os seus efeitos no nosso país?

A situação que temos enfrentado nos últimos anos é dramática. Os sacrifícios infligidos ultrapassaram tudo o que esperaríamos. Se recuarmos no tempo, poucos eram os que equacionavam se no dia seguinte teriam emprego, mas agora esta é uma realidade que não pode ser escamoteada. É triste ver emigrar tantos jovens qualificados e ouvir o pessimismo de adolescentes que pouco acreditam num futuro promissor no seu próprio país. Esperemos sobretudo que a situação se possa inverter o mais rapidamente possível e que os portugueses consigam ter direito àquilo por que trabalharam e conquistaram.

### Imagina-se a trabalhar noutro país? Na sua profissão, muito ligada às novas tecnologias, como seria para si gerir a questão do idioma?

Não sou imune ao que me rodeia, por mim e pelos que me são próximos. Tudo o que se passa no país, no trabalho, na vizinhança, pode condicionar-me, mas não me afasta do meu caminho. Se não poder trilhar este, encontro outro. Ainda não equacionei trabalhar noutro país, mas é algo que não poderei afastar.

**Pelo seu trabalho, contacta bem de perto com a realidade que vivemos. A crise, o desemprego, a emigração e outros temas próximos são acompanhados de forma especial no vosso dia a dia, nomeadamente em termos de preocupações de alinhamento dos temas a abordar?**

A atual situação política, económico-financeira e social tem merecido particular atenção dos 'media' em geral e conseqüentemente um espaço substancial nos alinhamentos do «Telejornal».



Como é para si trabalhar numa área de extrema concorrência e onde por outro lado o desempenho de quem dá a cara pelos programas é avaliado de forma exaustiva, sobretudo pelas audiências? Para si isso significa pressão?

O profissionalismo perante espectadores, convidados, a casa, colegas e nós próprios é e tem de ser imune às audiências. Agora, é óbvio que muitos valores se levantam, que as exigências e as expectativas, a visibilidade e a notoriedade que sobre nós são depositadas ou impostas realçam essas mesmas obrigações e responsabilidades. Mas tudo com conta, peso e medida.

Como lida com a pressão no seu trabalho?

De uma forma normal, que advém da experiência acumulada e de maior conhecimento de causa.

Como começou a carreira no jornalismo e como evoluiu para as aparições na televisão?

Foi o percurso tradicional de uma carreira em televisão. Comecei em 1991 na apresentação e locução e em 1996 passei para a informação. Estive em várias redações até chegar à do «Telejornal». Fiz inúmeras reportagens e diretos ao longo dos tempos, com maior incidência na área jurídica. Um dia foi necessário um 'pivot' na RTP Informação (na altura RTPN) e assim fui ficando.

Passou diretamente dos estudos para a televisão? De que área vinha? Creio que de direito...

Estava no segundo ano do curso de «Direito» da Universidade de Direito de Lisboa, vulgo Clássica, quando entrei na RTP por concurso público. Terminei o curso em 1995.

Que competências sente que já tinha quando começou? E quais foi as que depois – vendo as coisas desde agora – mais desenvolveu?

Sempre fui muito curiosa, de querer saber as razões das coisas, os porquês. Isso, aliado ao gosto por conversar e ao facto de não estar muito vinculada a textos feitos, foi-me dando alguma facilidade nas entrevistas. São características que fui desenvolvendo com a experiência.

Há a sensação de que houve uma certa injustiça em relação a si, que o protagonismo que tem agora devia ter começado há já alguns anos. Tem consciência disso? É algo que a faz pensar?

Fiz um percurso lento, sem dúvida, não interessam agora as razões, mas em contrapartida com muitas reportagens, muitos diretos e muitas entrevistas no currículo. Sempre com os pés bem assentes na terra.

Sendo a «human» uma revista ligada a recursos humanos, não podia deixar de lhe perguntar isto... Como sente um profissional as decisões tomadas pela gestão de recursos humanos da

«Fiz um percurso lento, mas em contrapartida com muitas reportagens, muitos diretos e muitas entrevistas no currículo. Sempre com os pés bem assentes na terra.»

— Redução dos custos administrativos

— Melhoria da produtividade e performance dos colaboradores

— Motivação dos colaboradores

— Sistema intuitivo, com baixos requisitos de formação

— Elevado nível de segurança e fiabilidade

— Cumprimento das exigências legais

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

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

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

**ARTSOFT**  
BUSINESS SOFTWARE

sua organização, sobretudo uma organização da dimensão da RTP? Há um distanciamento entre a tomada de decisão em termos de recursos humanos e os profissionais ou é algo de muita proximidade?

Não é que esta empresa seja muito diferente das demais com dimensões similares, em que as partes pretendem sempre uma maior proximidade, mas como sabemos nem sempre isso é possível. Porém, ao ser uma sociedade anónima de capitais públicos, existe a agravante de tendencialmente se impor o menos favorável dos regimes, público ou privado.

**O que é que a motiva mas na sua carreira atualmente?**  
Fazer mais e melhor o que me está adstrito. Cada trabalho feito é uma etapa ganha. Cada trabalho novo é mais importante do que aquele que foi feito. Estamos sempre a ser testados, até pela exposição e pelo que significa uma falha. Um erro pode anular de um momento para o outro aquilo que foi conquistado. Tudo é efémero.

**Como equilibra o trabalho e a vida pessoal numa profissão tão exigente?**

Não é fácil conciliar as vertentes pessoal e profissional. Sou casada, tenho três filhos e trabalho principalmente à noite. Gostaria de estar mais tempo com a minha família, fazer mais vezes coisas tão banais como jantar com eles.

**Sendo mulher, e com as condicionantes que referiu em termos familiares, como olha para a situação das mulheres na sociedade portuguesa no mundo do trabalho, seja em cargos de topo, seja a outros níveis das organizações? Alguma vez se sentiu discriminada no trabalho por ser mulher?**

É uma realidade incontornável que não há muitas mulheres que estejam no topo das hierarquias, mas quando lá chegam as exigências são enormes. É a profissional, a mulher, a mãe... Não acredito em quotas, mas em competência. As mulheres não precisam de favores mas sim de igualdade de tratamento e de oportunidades, e pelo passado bem sei o que isso é. Mas escolher uma mulher apenas para

**«Cada trabalho novo é mais importante do que aquele que foi feito. Estamos sempre a ser testados, até pela exposição e pelo que significa uma falha. Um erro pode anular de um momento para o outro aquilo que foi conquistado. Tudo é efémero.»**

se ficar bem na imagem é também condenável, não precisamos desse tipo de comportamento.

**Como surgiu a oportunidade de ser a entrevistadora de José Sócrates?**

A partir de janeiro de 2013 fiquei apenas como 'pivot' do «Telejornal» de domingo; o «Última Palavra» também foi extinto. Mais tarde, julgo que em março, a Direção de Informação da altura e José Sócrates acordaram que o espaço de comentário seria ao domingo...

**O que é que pensou no imediato, quando lhe foi colocada a situação?**

Que era um desafio distinto, apesar de não ser entrevista mas sim um espaço de opinião, de comentário e análise da atualidade. O mais difícil foi lidar com a exposição mediática, não em termos de audiências mas com as expectativas geradas e a controvérsia que envolvia o comentador. Quase ninguém fazia uma análise distanciada, mas antes inquinada pelas suas próprias expectativas ou frustrações, por ódios ou paixões. Se juntasse vários indivíduos não tinha duas opiniões análogas quanto ao que devia ser o formato.

**As entrevistas a políticos já lhe causaram alguma dificuldade especial?**

Não me recordo de me confrontar com qualquer episódio ou dificuldade especial. Uma entrevista, seja a um político ou não, requer sempre preparação e alguma flexibilidade. O alinhamento de uma entrevista tem de ser permeável, até porque as conversas são como as cerejas...

**Já obteve respostas que sabia ou que tinha a sensação de que não eram verdadeiras? Como lidou com a situação?**

Fazendo o contraditório. Pelo menos obtemos uma justificação.

**Fez entrevistas ultimamente para a imprensa. É um trabalho diferente do que faz na televisão?**

Foi uma experiência muito gratificante. Foram várias as entrevistas que fiz para o «Diário Económico», com diversas personalidades, e quase todas tiveram repercussão noutros meios de comunicação social, até porque algumas das pessoas há muito que estavam em silêncio.

**Descobriu aí algo de novo?**

Foram entrevistas longas que ocuparam cerca de seis páginas do jornal, o que obrigou a uma disciplina diferente da exigida em televisão. São formas diferentes de comunicar, mas que na sua génese são similares: informar com objetividade, rigor e seriedade.

**Alguma vez ficou sem saber o que perguntar numa entrevista?**

Nunca me aconteceu ficar sem perguntas, mesmo com entrevistados que respondem telegraficamente, mas já me sucedeu ficar sem tempo quando ainda havia tanto a perguntar. As conversas são mesmo como as cerejas... ☺



**ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E  
RESILIENTES, PROMOVEM  
PESSOAS EFICIENTES  
ENVOLVIDAS E COMPETENTES.**

- **Consultoria em Gestão de Pessoas**
- **Avaliação e Intervenção em Perfis  
Pessoais e Organizacionais**

00351 211 582 205  
telefone

info@mjp.pt  
email

www.mjp.pt  
website

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

ANTÓNIO SOUTO

# O meu tio da América

Professor  
antonio.j.souto@gmail.com



© Fernando Pimenta

Era pequenito, andava ainda pela primária e lembro-me bem. Não do filme todo, mas daquela parte em que houve passeio e almoço e prendas. De vez em quando lembro-me disto. Parece que cada vez mais isto se atualiza na memória das minhas memórias. Há poucos dias, em conversa com uma prima, do coração, a lembrança voltou a presentificar-se, e desta vez ainda com mais transparência, como se a neblina do passado tendesse a dissipar-se progressivamente sempre que uma palavra (ou um silêncio) provoca o desenlear da teia do passado. Se calhar acontece com toda a gente a partir de certa altura, por mor da idade, há quem diga que volvidos os 50, pouco importa, a verdade é que agora isto começa a revelar-se prenúncio do esgueirar-se do tempo, próprio de quem se esquece do presente só para que haja lugar para trazer de volta o pretérito e o ir acomodando com o vaçar que sobra.

Sabia (quer dizer, acho que sabia) que a minha avó materna tinha um tio na América, assim como uma raridade que acreditávamos existir algures no mundo, num mundo mágico, e que esse tio vinha a Portugal e à terra, à nossa terra, matar saudades. E um dia veio, nunca mais veio, veio ele e os familiares próximos, tudo nossa família a sério, e foi um dia de festa. Creio que calhou num domingo, até porque os meus avós só dispunham de um dia de trégua com missa e roupa engomada, por serem do campo, e por isso naquele dia de verão abalou a parentela inteirinha em automóveis distintos, daqueles que víamos ao longe de quando em quando, para um restaurante das proximidades mas que nessa minha infância ficava quase quase no infinito. Ainda guardo num qualquer escaninho da alma a recordação de uma fotografia surpreendente, daquelas instantâneas misteriosas, e nela estava de sandálias e de calções novos e com uma camisola linda às riscas horizontais azul e branca que escondia uma camisa de feriado, uma fotografia tirada à mesa ao lado da minha avó, os outros todos ficaram para lá das margens e já lhes não sei os contornos, como não sei tudo o que não coube no retrato para além de uma mesa farta e de uma piscina ainda mais azul que as riscas azuis da minha camisola catita.

Isto podia ser a parte linda e sedutora do filme, e foi, mas a parte mais encantadora foi aquela outra em que houve distribuição de presentes vindos diretamente de um mundo novo e que só naquele dia haveria de descobrir no mapa da minha imaginação e que em nada coincidia com o outro que às vezes a professora D. Amélia pendurava no quadro da escola e que era infinitamente mais pequeno. Do que aos outros coube em sorte, dessooube já ou nunca soube, porque o que me tocou a mim valeu por todos os mimos distribuídos no alvoroço emotivo do reencontro. Uma caixa enorme de lápis de cera Crayola com todas as cores sonhadas do arco-íris e um livro gigante com o Pateta e a Margarida e o Mickey e a Minnie e o Donald e o Pluto e o universo Disney todo para colorir. E também o meu primeiro par de 'jeans' meio à boca de sino. E um camião, sobretudo o camião gi-

**A seguir ao relógio que o meu avô me ofereceu no dia do meu exame da quarta classe, o camião de ferro amarelo foi talvez a minha maior relíquia da infância.**

gante de ferro, do tamanho de um palmo dos adultos, pintadinho de um amarelo novo, e basculante. Poucas crianças haviam visto uma coisa assim de perfeição e exuberância. A seguir ao relógio que o meu avô me ofereceu no dia do meu exame da quarta classe, o camião de ferro amarelo foi talvez a minha maior relíquia da infância.

Só que deste pedaço de filme já nada sobra, porque tudo sumido, exceto a memória. Ah, Carlos Drummond de Andrade, obrigado por me evocares neste novo ano o meu tio da América... «Amar o perdido/ deixa confundido/ este coração.// Nada pode o olvido/ contra o sem sentido/ apelo do Não.// As coisas tangíveis/ tornam-se insensíveis/ à palma da mão.// Mas as coisas findas/ muito mais que lindas,/ essas ficarão.» («Memória») ©

PAULA CAMPOS

# Another Beginning...



Professora Universitária  
mpocampos@sapo.pt

© Alonso Silva

Tinha que ser assim.

Na lógica de círculos que simbolicamente se repetem aquém e além da nossa vontade, mais um ano findava para dar lugar ao novo, sustentado na esperança de que o novo pode ser melhor ou pior, mas nunca igual; é sempre diferente.

Mais um ano atrás do momento, daquele momento...

É como se cada ano que acaba para dar espaço ao novo, de repente se tornasse na única possibilidade de exorcizarmos os nossos problemas para terapeuticamente procurarmos novos formatos de felicidade.

Um dia triste de inverno, contrastando com o calor da esperança que aquece sempre os corações enfeitados de desejos de que o novo ano seja o melhor de sempre...

---

**Gerir a vida com valor é, antes de mais, ajudar as pessoas a encontrarem e a definirem um projeto de vida, com sentido, com uma visão, com uma direção.**

---

Um copo de champanhe, só um, para me manter enraizada, um momento de solidão acompanhada e a certeza de que há momentos que são só nossos, mesmo que acompanhados pelas pessoas importantes que emolduram a nossa vida.

O silêncio, um pouquinho de solidão sustentada numa paz que entretanto incluí na bagagem, e depois os outros, os que conheço e os que me fizeram conhecer.

Para trás ficou o discurso da crise, e os acontecimen-

tos marcantes do ano, a lembrança de momentos que mesmo parecendo próximos no tempo de repente me lembraram o sentido do «passado» de onde vim e já não estou, e de um futuro onde ainda não estou; desconhecido e apenas norteado pelos projetos que dão pernas aos sonhos com o objetivo de os tornar concretos e reais.

Depois as pessoas; as que continuam connosco e as que ficaram a pertencer ao passado e passaram a habitar na memória e no coração.

E finalmente o presente, e com ele o desejo de que cada um de nós, mesmo com a miragem da crise e da instabilidade ainda no horizonte, se encontre e seja capaz de gerir a sua vida com sucesso.

Gerir a vida com sucesso é gerir o potencial que nos diferencia, esta aprendizagem pessoal que, impulsionada pela motivação, pela criatividade e pela iniciativa, busca a descoberta do melhor que cada um tem em si, a perceção de oportunidades e a construção de novos projetos.

Gerir a vida com valor é, antes de mais, ajudar as pessoas a encontrarem e a definirem um projeto de vida, com sentido, com uma visão, com uma direção. E depois de encontrados deixá-las evoluir por si próprias, cometendo erros, fazendo disparates mas aprendendo sempre com todos e através de todos.

É, acima de tudo, aprender a gerir a vida num estado permanente de insatisfação construtiva de quem sabe que pode sempre mais.

Gerir a vida é esta alquimia, porventura diversa, porventura sofrida, mas sempre desafiante e promotora de um novo acontecer.

Façamos pois deste novo ano um verdadeiro ano novo! ☺

Gestão do talento

# Como é vista nas empresas em Portugal?

**Será que este tema não é com alguma frequência referido no mundo empresarial com alguma ligeireza, com o discurso sobre a valorização do talento completamente desfasado das práticas seguidas? Fomos ouvir a opinião de dois líderes, de uma consultora e de uma empresa que disponibiliza soluções de 'software'. Em ambos os casos com atividade ligada ao mundo da gestão das pessoas, e do talento, nas organizações.**

**Texto:** Mário Sul de Andrade

João Cunha Pereira, 'managing partner' do Grupo MJP, começa por abordar o tema assinalando que «no âmbito alargado da gestão de pessoas as organizações encontram-se, e não só em Portugal, carentes de boas práticas no que à gestão do talento diz respeito». E continua, referindo-se à «disparidade entre palavras e atos que invade o nosso dia a dia», e que considera chegar a ser «assustadora»: «As organizações tendem, com alguma facilidade, a atuar enquanto empresas, cujo objetivo final é o lucro monetário, e mesmo sabendo que este é importante o que se nos coloca é a preocupação sobre o valor do custo que práticas repressivas e de absorção causam em todas as pessoas direta e indiretamente envolvidas. Para além desta realidade, ainda conseguimos juntar a absurda prática do chamado 'recrutamento a seis meses'. Como poderemos verificar, e muitos dos resultados que temos evidenciam-no, pessoal ou organizacionalmente a generalidade desta prática, em termos de eficiência, é nula. Trata-se de uma questão de não-missão, de não-estratégia, de não-caminho idealizado, onde as competências finas são enquadradas num circuito muito fechado, não existindo por isso desenvolvimento. Logicamente, a conjuntura socioeconómica leva a que, de uma forma quase cega, as pessoas se permitam também a algum tipo de constrangimentos e que não desenvolvam a capacidade de dizer não. Por isto, o Grupo MJP tem alertado e desenvolvido trabalho sistematizado no que confere à adaptação e à confluência de perfis pessoais, organizacionais e de tarefa, que no limite potencializam talentos trazendo-os para as medidas de eficiência pessoal e organizacional.»

O Grupo MJP atua no âmbito da consultoria. Quisemos também saber como pode a consultoria ajudar as empresas em termos de gestão do talento, ou seja, a gerirem os seus talentos, preocupando-se com a sua retenção, o seu desenvolvimento, a sua verdadeira compensação e também com a atração de novos talentos? João Cunha Pereira considera a consultoria «uma ótima solução», e explica por quê: «Quando falamos destas vertentes, falamos por um lado de perceções, e por outro de realidade, clima e cultura organizacionais. Quando a preocupação deve ser na aposta consistente de desenvolvimento e potencialização de talento e competências, com vista à retenção e sobretudo à compensação, uma perspetiva extrínseca é fundamental. Diria que este apoio de retaguarda longitudinal e incrementador possibilita, no fim, maior e melhorada capacidade para os processos de atração e ajustamento, fazendo-o de uma forma mais independente e

**João Cunha Pereira, do Grupo MJP, diz não ter qualquer dúvida de que «passa pela gestão do talento o desenvolvimento das páginas do livro das vidas pessoais e organizacionais».**



© Fernando Picarra



© DR

crítica, quando comparado com o que é possível fazer de forma interna.» O especialista, no seu trabalho junto do tecido empresarial, diz que «os principais problemas» que tem encontrado estão ao nível de «incompatibilidades de perfil, seja no âmbito das tarefas ou das funções». Quer dizer: «Causa-se incongruências pessoais e organizacionais. Os riscos indiretos inerentes à atividade laboral aumentam e a capacidade de resiliência esvai-se. Parece óbvia a constatação de que perdemos incremento de mais-valia e os níveis de produtividade reduzem acentuadamente. Não gosto de falar em soluções. Falo em estratégias para um caminho de positividade e alcance de objetivos. Neste âmbito, uma avaliação adaptada, rigorosa e específica de perfis faz sem dúvida a diferença para que, de seguida, possamos encontrar a melhor linha de atuação sobre o diagnóstico. Os procedimentos não podem ser lineares e standardizados, porque cada vez mais o que se pede e o que se sente é diferenciação e idiosincrasia. Não tenho qualquer dúvida de que passa pela gestão do talento o desenvolvimento das páginas do livro das vidas pessoais e organizacionais.»

#### O papel da tecnologia

Já Inês Vaz Pereira, 'managing director' para Portugal da Talentia Software, vê a gestão do talento como «um de-

safo das empresas para este novo ano», acrescentando que «já não é uma questão que passe despercebida ou que seja adiada entre reuniões estratégicas de recursos humanos». Nota que «é curioso assistir à evolução deste tema, recorrendo às origens latinas da palavra 'talentum', que ligaram a questão do talento a uma capacidade ou inteligência». E diz que «a exploração da questão do talento no mundo da gestão de recursos humanos começou a evoluir para a capacidade de exercer alguma ocupação/ função ou realizar uma atividade de forma excepcional e claramente distintiva dos outros devido à elevada performance de concretização». Inês Vaz Pereira lembra que também teve a oportunidade de trabalhar com empresas «onde o talento é geralmente associado à capacidade inata de criação, mas que também pode ser visto como algo que é possível desenvolver-se com a prática e formação ou 'coaching'». Considera que a forma como vê a questão da gestão do talento é clara: «Existem novas necessidades à volta da temática da identificação e gestão do talento e novas soluções devem ser encontradas. Os diretores de recursos humanos procuram novidades que lhes permitam cumprir o grande princípio da gestão do talento, que se cinge a identificar o verdadeiro capital humano de talento e retê-lo como principal fonte de vantagem competitiva sustentável que é em cada organização.» Quanto ao tema por vezes ser tratado com alguma ligeireza nos meios empresariais, partilha que «o alinhamento entre o que se diz e o que se faz vai ao encontro da maturidade organizacional que caracteriza cada empresa». Quer dizer: «Não me parece que seja uma questão de se referirem a este tema com ligeireza ou desfasamento. Há empresas que ainda seguem o modelo tradicional e clássico da gestão do talento, que procuram criar e desenvolver um conjunto de processos e práticas destinadas a atrair, gerir, desen-

**«É muito complicado uma solução tecnológica de gestão de talento não estar integrada com outras soluções ou processos de recursos humanos», assinala Inês Vaz Pereira, da Talentia Software**

volver, motivar e reter pessoas-chave, classificando-as de talentos. Por vezes, esta abordagem poderá confundir a gestão do talento com gestão de carreiras, o que na nossa experiência são processos distintos com objetivos diferentes e que podem conduzir a estratégias opostas.» Para Inês Vaz Pereira, «a subjetividade do tema não ajuda; o que para mim é um talento pode não o ser para o leitor, mas para isso existem ferramentas que sistematizam os processos e permitem torná-los mais objetivos, sendo a tecnologia uma delas».

Mas como poderá a tecnologia ajudar as empresas neste âmbito? «Em primeiro lugar» – faz notar a responsável da Talentia Software –, «há algo que a tecnologia deve sempre fazer: ouvir a realidade de cada empresa e adequar a solução à sua gestão de talentos. O primeiro passo é saber ouvir», diz. De acordo com a experiência da Talentia Software, refere Inês Vaz Pereira, «é muito complicado uma solução tecnológica de gestão de talento não estar integrada com outras soluções ou processos de recursos humanos, porque o cenário seria uma gestão paralela à gestão dos outros processos, sendo que a perda de interação entre a informação gerada poderia

condenar os resultados obtidos e pregar sérias rasteiras à equipa de Recursos Humanos e a todo o seu esforço associado». A principal opção é a integração entre as soluções, defende: «É essa a mais-valia da tecnologia aliada à gestão do talento – a complementaridade entre resultados de uma avaliação de desempenho, ou de um levantamento de necessidades de formação, ou de qualquer outra situação relacionada com o colaborador, com os resultados de uma matriz de identificação de talento e planos de ação de desenvolvimento individual.» Outra opção que Inês Vaz Pereira recomenda «foca o controlo e a monitorização dos indicadores de talento», ou seja, «a confiança no que se está a fazer no dia a dia e na avaliação do caminho que a Direção de Recursos Humanos decide tomar para os seus colaboradores deve seguir recomendações baseadas em dados objetivos que facilitem a tomada de decisão». Em conclusão, «a tecnologia deve permitir definir e monitorizar indicadores de talento que visam implementar ações ajustadas à realidade e medir com confiança os resultados práticos que permitem reconhecer em cada colaborador aquele que é um talento a não perder». ⑩

Temos soluções  
à sua medida

Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Call Center Solutions  
Formação  
Recrutamento e Seleção

Adecco

better work, better life

Edifício Mar Vermelho | Av. D. João II, Lote 1.06.2.5 - 9º andar | 1990 - 095 Lisboa

707 Adecco  
2 3 3 2 2 6  
Linha de Apoio ao Cliente

## As prioridades europeias em SST

A Europa tem assumido e pretende assumir-se como um exemplo de modelo social a nível global. Este é um jogo, no sentido em que há vitórias e derrotas, de competitividade e equilíbrios bem como de demonstração da sua efectividade. Estamos obrigados a encontrar a utilidade das coisas que criamos. Existem áreas que dependem de calibrações encontrando aí as respostas. Outras dificilmente se podem manter. Esse poderia ser o destino para a função da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), não fosse a sua dimensão económica real com impacto no sucesso das organizações e das sociedades como missão última.

De facto, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), cerca de dois milhões de pessoas morrem a cada ano de doenças e acidentes de trabalho, perto de 160 milhões sofrem de doenças relacionadas e estima-se que existam 270 milhões de acidentes de trabalhos por ano. O custo económico é colossal, seja a nível da pessoa, da empresa ou da sociedade, comprometendo o crescimento económico e afectando a competitividade dos negócios e dos países. Este custo representará perto de 4% do PIB mundial e estará na União Europeia (UE) – segundo estudos da OCDE e da EU-OSHA – entre 2,6 e 3,8%, pago por empresas, seguradoras e sistemas de segurança social. Mais grave, estes números estarão subestimados pelo deficiente 'report' de acidentes de trabalho e doenças profissionais, não assumindo por outro lado os enormes custos pessoais e das famílias afectadas que este fenómeno arrasta. Existe evidência suficiente para afirmar que os benefícios de uma boa política de SST ex-



© João André

cedem amplamente os seus custos.

### Prioridades 2013-2020

Consciente da importância desta área para a sua sustentabilidade, a UE vem estabelecendo estratégias de implementação e desenvolvimento de SST, apoiando-se na sua Agência Europeia de Segurança e

de trabalho e das doenças profissionais» com a meta concreta de redução em 25% nos acidentes de trabalho no período (medido em acidentes por 100 mil trabalhadores). Foi sujeita a avaliação recente de que resultou o documento «Evaluation Of The European Strategy On Safety And Health At Work 2007-2012»,

**Cerca de dois milhões de pessoas morrem a cada ano de doenças e acidentes de trabalho e perto de 160 milhões sofrem de doenças relacionadas. O seu custo económico estará na UE entre 2,6 e 3,8% do PIB.**

Saúde no Trabalho (EU-OSHA, sigla em inglês). Na última estratégia definida – «The European Strategy On Safety And Health At Work 2007-2012» –, assumia como grande objectivo «uma contínua, sustentável e uniforme redução dos acidentes

onde se constata, através dos dados disponíveis em qualidade e tempo, uma redução em acidentes de trabalho não fatais até 2009 a rondar os 22%, prevendo-se que o objectivo tenha sido alcançado, numa aparente demonstração do contributo para

a competitividade dos negócios e a sustentabilidade dos sistemas de protecção social. Em Agosto de 2013, a UE realizou uma consulta às organizações e aos cidadãos europeus sobre os caminhos prioritários para o próximo ciclo temporal.

De toda esta informação resultaram nove recomendações a partir da necessidade de estabelecer uma nova estratégia com a missão de potenciar uma política europeia de SST de contínua criação de valor, integrando nas metas quantificadas a área da saúde, promovendo a investigação e os estudos técnicos e económicos, incorporando os novos riscos emergentes e tendo uma especial preocupação nas pequenas e médias empresas (PME) e nas microempresas. As prioridades, enquadradas na agenda UE2020, ficaram explícitas no documento «Priorities for occupational safety and health research in Europe 2013-2020», que embora objectivo é relativamente extenso e complexo, pelo que saliento os seguintes enfoques de actuação:

- O mundo do trabalho em mudança – envelhecimento da população laboral (e respectivos efeitos físicos, patológicos e psíquicos na saúde), alterações e reestruturações organizacionais e novos métodos e tecnologias de trabalho (e.g., trabalho móvel/remoto, interfaces homem-máquina mais complexos e inteligentes, trabalho precário).

- Protecção da mulher no ambiente de trabalho – especialmente nas actividades onde está predominantemente representada (tendo em atenção a defesa da maternidade e da saúde sexual e reprodutiva).

- Protecção dos trabalhadores migrantes – pela sua maior vulnerabilidade.

- Atenção aos principais problemas de saúde e bem-estar no trabalho – as lesões músculo-esqueléticas, as doenças crónicas, as desordens psicossociais (onde se inclui o ‘stress’ laboral) e os cancros relacionados com o trabalho.

- Aumento do acesso das pequenas e microempresas à adequada SST – este segmento (abaixo dos 100 trabalhadores e incluindo os trabalhadores independentes), sendo o maior empregador, é também o mais vulnerável.

- Aprofundamento da investigação dos riscos nas novas indústrias e tecnologias – reciclagem e tratamento de resíduos, biotecnologias, energias solar e eólica, campos electromagnéticos e radiológicos, nanomateriais, as próprias tecnologias de informação e comunicação (TIC), além de outros aspectos.

- Atenção especial aos agentes químicos e biológicos – com efeitos carcinogénicos, mutagénicos, reprotóxicos e alérgicos. ®

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

## Tradução na abordagem nacional

Deve-se antes de tudo notar que a União Europeia estabelece um quadro legislativo com padrões mínimos de Segurança e Saúde no Trabalho a respeitar, deixando ao critério dos Estados-membros a elevação desses padrões, dependendo das suas prioridades e realidades específicas.

A Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), responsável pela componente de Segurança no Trabalho, e a Direcção Geral da Saúde (DGS), responsável pela componente de Saúde no Trabalho, como tutelas da SST para Portugal Continental, têm reproduzido as campanhas europeias e promovido as estratégias de forma adaptada à nossa realidade.

Em particular, a DGS elaborou o «Programa Nacional de Saúde Ocupacional 2013-2017» (PNSOC 2013-2017). Este programa, com sete objectivos específicos e 51 acções concretas, reflecte as principais prioridades europeias, nomeadamente na atenção às populações laborais mais vulneráveis: os trabalhadores mais idosos, as trabalhadoras grávidas, puérperas ou lactantes, os trabalhadores migrantes e os trabalhadores de pequenas e médias empresas (PME). Acresce uma especial atenção aos trabalhadores do sector da saúde, da administração pública (central e local, muitas vezes esquecidos e com legislação específica) e das grandes empresas, assim como aos trabalhadores com deficiência e aos trabalhadores mais jovens.

Em boa verdade, todos os ambientes de trabalho estão considerados no PNSOC 2013-2017, assumindo que as microempresas e os trabalhadores independentes, que têm direito à vigilância em Saúde no Trabalho através do Serviço Nacional de Saúde (SNS), estão implícitos na referência às PME.



**Pessoas e Sistemas**  
CONSULTORIA EM GESTÃO E RECURSOS HUMANOS

**Recrutamento  
Assessment Center  
Avaliação  
Formação à medida  
Sistemas de Gestão e Organização**

Campo Grande 56 5ºC, 1700-093 LISBOA  
Rua Guilhermina Suggia 224, sala 4, 4200-318 PORTO  
info@pessoasesistemas.pt | www.pessoasesistemas.pt





QUANDO A ACADEMIA ESTÁ DENTRO DA EMPRESA

# O caso da Universidade EDP

© DR

**O projeto de criação de uma universidade corporativa no âmbito do Grupo EDP, iniciado em 2008, congregou uma equipa diversificada num trabalho de preparação que durou praticamente um ano. A partir de 2009 começaram a ser desenvolvidas as diferentes ofertas formativas, processo que decorreu em dois anos, pelo que a universidade está a funcionar integralmente desde finais de 2011.**

Texto: Vasco Coucello

A Universidade EDP está organizada em torno de um conjunto de escolas, o qual é coordenado por uma direção do Centro Corporativo do Grupo, que funciona como uma espécie de reitoria.

Uma escola é um instrumento que se destina a uma população específica, para veicular uma oferta formativa específica. No caso da EDP, as escolas não correspondem a nenhuma unidade orgânica, limitam-se a ser um conceito ou uma marca à roda do qual se reúnem um Comité Diretivo, um diretor da escola, um gestor de escola e um conjunto de responsáveis de curso e de docentes, todos eles (exceto o gestor da escola) acumulando as suas funções na escola com aquelas que têm no negócio.

Existem cinco escolas com a missão de responder às prioridades estratégicas de cada negócio, a que cha-

mamos escolas funcionais: as escolas de Produção, de Distribuição, de Renováveis, de Gás e a Escola Comercial.

Pelo seu lado, existem duas escolas transversais:

- a Escola de Desenvolvimento de Diretivos, dedicada ao desenvolvimento dos atuais e dos futuros líderes do grupo;

- e a Escola EDP, dedicada à consolidação e à difusão de uma cultura comum, à partilha de boas práticas, à divulgação dos conhecimentos que se entende serem universais ao grupo e às áreas técnicas que digam respeito a vários negócios do grupo. (ver gráfico)

## O Campus Online

Simultaneamente com a universidade, o Grupo EDP implementou uma plataforma informática para ges-

tão de todo o processo de formação, plataforma essa denominada «Campus Online».

Para além da gestão administrativa da formação, o Campus Online disponibiliza um conjunto alargado de funcionalidades para apoiar diferentes formas de aprendizagem, incluindo, além de outros, o acesso a conteúdos digitais (cursos de ‘e-learning’, vídeos, etc), a avaliação de conhecimentos ou a participação em comunidades virtuais.

O alargamento dos cursos e dos conteúdos pedagógicos disponibilizados ‘on-line’ deverá permitir quer uma redução de custos, quer uma maior autonomia e flexibilidade das pessoas na gestão da sua aprendizagem.

### Universidade EDP/ sistema tradicional de formação

O que distingue a Universidade EDP de um sistema tradicional de formação? Talvez a principal diferença seja o facto de nas universidades corporativas a estratégia da empresa ser o verdadeiro motor que determina quais as necessidades de desenvolvimento das pessoas e como dar-lhes resposta.

Esta diferença, por sua vez, suscita duas outras.

Por um lado, porque desse modo as universidades corporativas estão quase sempre ao serviço direto das áreas de negócio das empresas.

Por outro lado, porque frequentemente as universidades corporativas concebem a sua oferta formativa em moldes tais que partes relevantes dessa oferta apenas podem ser satisfeitas por meios internos.

Finalmente, as universidades corporativas procuram atingir uma série de objetivos que não estão presentes nos sistemas de formação tradicional:

- fomentando uma cultura comum dentro das organizações e suscitando o desenvolvimento dos traços culturais mais adequados à estratégia da empresa;
- juntando pessoas de áreas diversas da empresa e, desse modo, servindo de instrumento para captação,



discussão e difusão das melhores práticas;

- avaliando a forma como as pessoas reagem ao processo do seu desenvolvimento e acelerando o reconhecimento e o desenvolvimento dos novos talentos da empresa;

- garantindo que o conhecimento fulcral para as atividades do grupo seja transmitido entre gerações, assegurando a sua retenção dentro da EDP;

- fazendo uma ponte entre a estratégia da empresa, que comanda o tipo de formação que é proporcionada, e os instrumentos necessários à sua execução, que constituem, no essencial, as matérias lecionadas na universidade;

- e, por último, mas não menos importante, racionalizando os custos de formação, por utilizar recursos internos que são bastante menos dispendiosos e por centralizar a utilização desses recursos.

De uma forma ou de outra, a Universidade EDP é um projeto aliciante, com um enorme potencial para ajudar o Grupo EDP a transformar-se, também ele, numa organização comandada pelo conhecimento. ©

**Nota:** Vasco Coucello (ao centro na foto) o autor do texto, é diretor da Universidade EDP.

# FORMAÇÃO INTER-INTRA 2014

- Oferta diversificada e abrangente
- Alinhamento com tendências internacionais
- Formadores que aliam *know-how* com experiência empresarial e competências pedagógicas

- Adaptabilidade e flexibilidade: multiformatos
- Aposta na inovação e criatividade
- Preocupação com o impacto na melhoria da performance

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

# Empresas family-friendly

## Um equilíbrio possível



Portugal tem batido recordes mínimos de natalidade, tendo em 2013 nascido pouco mais de 82 mil crianças, o número mais baixo de sempre, registando-se uma redução de 8,5% face a 2012.

Transformar este inverno demográfico em primavera é uma tarefa de todos, estando na primeira linha os potenciais pais, uma vez que sobre eles recairá a responsabilidade parental, não devendo existir medo de arriscar neste projeto. As empresas são igualmente chamadas, pois é necessário encontrar um clima empresarial 'family-friendly' em que a cultura empresarial e a gestão de recursos humanos não esqueçam a vertente familiar dos colaboradores. Trabalhadores realizados, profissional e pessoalmente, são mais felizes e por isso mais motivados e produtivos. Por fim, o Estado pode criar incentivos através de um quadro legal flexível e, eventualmente, através de apoios financeiros, integrando na

agenda política, e como tarefa do Estado Social, a resolução do problema demográfico que, uma vez resolvido, contribuirá para a sustentabilidade da Segurança Social.

O trabalho a tempo parcial é uma das formas de compatibilizar trabalho e família, sofrendo contudo de um estigma: está associado a empregos de maior fungibilidade, onde é relativamente indiferente a pessoa que ocupa o posto de trabalho; como resultado, o trabalho a tempo parcial é visto como um trabalho de menor

nidos os condimentos necessários para o insucesso deste modelo de organização. É preciso inverter esta tendência.

A flexibilidade de horário pode ser a forma de ajustar as necessidades individuais aos interesses da empresa, alcançando-se o equilíbrio sem redução dos tempos de trabalho. A lei prevê já esquemas de organização do tempo de trabalho ajustáveis, sendo o mais conhecido a isenção de horário de trabalho, previsto na lei para casos específicos como cargos de confiança, para a execução de trabalhos fora dos limites do horário de trabalho ou para casos de teletrabalho ou situações sem controlo imediato pelo superior hierárquico. Por acordo com o trabalhador, é possível ainda fixar-se um horário concentrado que permite a concentração dos tempos de trabalho em quatro dias da semana, vendo o trabalhador neste caso o horário de trabalho ser aumentado até quatro horas diárias.

Distinta é a adaptabilidade que permite a definição do período normal de trabalho em termos médios por referência a períodos de quatro meses. No caso de adaptabilidade individual acordada entre trabalhador e empregador, o aumento da jornada de trabalho

**O equilíbrio entre trabalho e família é possível, sem que as performances da empresa e do trabalhador sejam prejudicadas.**

valor, logo menos apetecível. Se se somar aos referidos aspetos o facto de a prestação de trabalho a tempo parcial significar receber proporcionalmente menos relativamente a um salário já de si baixo, estão reu-

pode ir até duas horas por dia relativamente ao período fixado.

Existe por fim o regime do banco de horas individual, que permite a prestação de trabalho até duas horas de acréscimo ao período

normal de trabalho diário e até ao limite máximo de 150 horas de trabalho por ano. Permite-se, pois, que acréscimos de trabalho sejam compensados com a redução equivalente do tempo de trabalho, o aumento do período de férias ou o pagamento em dinheiro.

Todos estes regimes são praticáveis e a sua aplicação, até agora muito

---

Há vários regimes praticáveis e a sua aplicação, até agora muito residual, devia ser estimulada. A produtividade de uma empresa assenta no fator humano e este tem de ser visto nas suas várias dimensões.

---

residual, devia ser estimulada. A produtividade de uma empresa assenta no fator humano e este tem de ser visto nas suas várias dimensões. O equilíbrio entre trabalho e família é possível, sem que as performances da empresa e do trabalhador sejam prejudicadas, sendo contudo necessário haver disposição de todos para o encontrar. @



# Achieving the BEST of YOU!

**YouUp**  
The Coaching Company

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

T. 213 162 650 | Tm. 918 619 898 | Email: [info@youup.pt](mailto:info@youup.pt)



SaleUp  
© 2014 YouUp

# Profissão: gestor de ativos humanos

Texto: José Bancaleiro



© violetkaipa - Fotolia.com

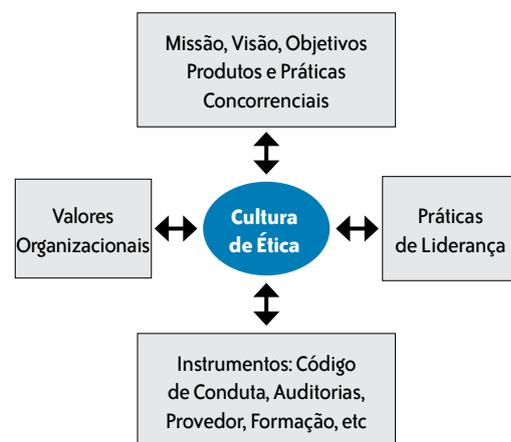
Há «estórias» que nunca esquecemos. Esta foi contada por um advogado sénior numa palestra na Ordem dos Advogados, há incontáveis anos, quando eu me encontrava a fazer o estágio de preparação para exercer aquela profissão. Contou ele, para exemplificar deontologia profissional, o caso de um advogado que, estando mandatado para defender um cliente num pleito judicial, recebeu do seu colega que defendia a parte contrária uma carta na qual este transmitia ao cliente a estratégia que iria usar para o defender em tribunal. Era evidente que o outro advogado colocara, por engano, a carta destinada ao respetivo cliente num sobrescrito com a morada do advogado da parte opositora. Perante tal situação, o advogado que recebeu a missiva enganada destruiu-a, informando o seu cliente e o colega de que, por razões de ética e deontologia profissional, não poderia continuar naquele litígio. Recordo ainda hoje o orgulho que senti em poder vir a exercer uma função na qual os seus profissionais se pautam por elevados e rigorosos princípios de ética profissional. Uma profissão que é capaz de colocar a ética e o respeito pelo seu ofício acima de interesses comerciais e individuais gera nos seus membros um forte sentimento orgulho e de coesão interna, ao mesmo tempo que a eleva aos olhos da sociedade em geral.

Quem me conhece sabe que tenho muito orgulho na minha profissão de gestor de recursos humanos e que, desde sempre, defendi o seu exercício com ética e com nobre-

za. Penso que a gestão de recursos humanos, enquanto profissão, será tanto mais forte e mais prestigiada quanto mais os seus profissionais tiverem orgulho em exercê-la e, para isso, o respeito pela ética e pela deontologia profissional são absolutamente determinantes.

De facto, se a ética profissional (ética geral aplicada no campo das atividades profissionais) é importante no exercício de qualquer função, para os gestores de ativos

## Ética Organizacional



© J. Bancaleiro

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

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE  
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

humanos ela é duplamente determinante. Primeiro, porque sendo estes os principais atores na regulação da ligação entre empregadores e empregados cabe-lhes não só promover a ética nessas relações mas também ser um exemplo neste campo. A imitação é a mais genuína forma de aprendizagem e por isso as pessoas fazem o que veem os seus líderes fazer e não o que os ouvem dizer. Segundo, porque considero que num mundo crescentemente competitivo e marcado pela omnipresença da comunicação, a ética deixou de ser uma mera retórica e tornou-se numa questão de sobrevivência para qualquer organização. Construir uma imagem é um processo longo e difícil. Destruí-la demora apenas o tempo de um pequeno deslize. A ética tem vindo a transformar-se numa espécie de consciência organizacional, que tem de estar completamente incrustada na sua cultura. Só assim a ética pode estar presente em tudo o que a organização faz e se pode manter de forma perene.

**A cultura organizacional é uma das mais importantes ferramentas de gestão de ativos humanos, cabendo a estes gestores, como grupo profissional, dinamizar, desenvolver e proteger a ética das nossas organizações.**

Ora, a cultura organizacional é uma das mais importantes ferramentas de gestão de ativos humanos, cabendo a estes gestores, como grupo profissional, dinamizar, desenvolver e proteger a ética das nossas organizações. Para isso têm de a gerir de forma profissional, integrada e usando diferentes vetores.

Isto impõe que os profissionais de recursos humanos atuem sempre de uma forma irreprensivelmente ética nas suas relações com acionistas, colaboradores, fornecedores e também com outros colegas, colocando-a acima dos seus interesses pessoais. Complementarmente, deverão também assumir, sem receios nem desculpas, o seu papel de guardiões da ética na sua organização, não cedendo nem transigindo nesta matéria. Entre outros, fazem parte da conduta profissional do profissional de recursos humanos ético comportamentos como velar pelo cumprimento rigoroso da lei, combater todas as formas de discriminação, defender valores como o respeito pela diferença, a integridade e a transparência, respeitar e apoiar os seus colegas de profissão. Não há empresas éticas sem profissionais de recursos humanos éticos. ©

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

Tradicionalmente, os modelos de cadeia de valor apresentam a Gestão dos Recursos Humanos como «uma área de suporte de âmbito transversal...» e, em termos de abrangência, equiparados às infraestruturas de organização e tecnologia e ao 'procurement' / 'purchasing'.

Na realidade, a função de Gestão dos Recursos Humanos está, ou devia estar, presente em todas as áreas da empresa, em todas as áreas do negócio.

Se tivermos em conta que as pessoas são o fator chave de diferenciação de qualquer organização, seja ela pequena, média ou grande, rapidamente entendemos a importância de encarar a função de Gestão de Recursos Humanos como uma área estratégica na condução de qualquer negócio. Deste modo, a exploração ótima do potencial de contribuição da função numa organização atinge-se quando essa mesma função atua como parte integrante da gestão global, participando de forma ativa na definição das estratégias e com integração plena na equipa responsável pela condução do negócio. O entendimento dos desafios, das oportunidades e dos fatores críticos de sucesso para a execução da estratégia permitirão à função de Gestão de Recursos Humanos, por um lado, dotar a organização com os profissionais adequados a cada tipo de trabalho e, por outro, acompanhar o desenvolvimento individual de cada um com o objetivo de garantir a evolução da equipa e a adequação permanente do leque global de competências e atitudes aos desafios que, em cada momento, se apresentam à organização. Nesta perspetiva, a função deve ser capaz de entender os vários momentos da organização, os fatores críticos de sucesso de cada um desses momentos, nomeadamente no que respeita às competências e às atitudes necessárias e, em cada situação, ter uma intervenção abrangente no sentido de as compatibilizar com as necessidades da organização, contribuindo ainda para catalisar a motivação das pessoas em torno dos objetivos definidos. Para que tudo isto seja possível, é fundamental garantir a existência de sistemas de comunicação interna, em todos os sentidos e de várias naturezas, que permitam fazer fluir as informações, formais e informais, de forma a operacionalizar uma gestão «omnipresente» como se de um sistema de transmissão permanente de dados se tratasse. Nesta ótica, pela presença abrangente e pela contribuição determinante para o sucesso, a Gestão dos Recursos Humanos é, na realidade, encarada como um parceiro determinante do negócio.



(\*)António Cruz é 'chief executive officer' (CEO) da Amorim Revestimentos SA

## Benefícios Extra-salariais

# Uma aposta socialmente relevante

A nossa sociedade mudou e é necessário que exista também uma mudança no 'mindset' das pessoas para se reposicionarem nos dias de hoje. É urgente que todos façamos o exercício de repensarmos a nossa visão e a forma de viver para nos adequarmos à nova realidade, que não tem de ser necessariamente pior, mas apenas diferente.

Tanto a nível empresarial como a nível familiar, assiste-se a uma necessidade crescente de gerir os orçamentos de forma mais equilibrada, eficiente e apontada para aquilo que realmente é fundamental e indispensável.

É pois necessário apostar em remunerações mais atrativas, incentivando e flexibilizando a atribuição de benefícios sociais por parte das empresas aos colaboradores, para que de facto se encontre o equilíbrio necessário na gestão do orçamento e assim poupar com eficiência.

Este sistema não só permite posicionar a empresa numa atitude em que se privilegia a valorização de uma política social ativa, ao



© Vitor Gordo

competentes para atrair, motivar e reter o capital humano, alavancando assim a produtividade através de políticas sociais ativas.

E o interessante é que esta realidade está acessível a todas as

rece ser, sem dúvida, uma solução muito atrativa para todos os envolvidos. Apesar de assistirmos já a uma tendência crescente no número de empresas que recorrem a tais soluções, Portugal é ainda um dos países europeus onde a sua utilização está abaixo do desejável.

Esta gestão dos benefícios sociais deve seguir sempre uma lógica de gestão de necessidades 'versus' satisfação das pessoas, e este equilíbrio é facilmente alcançável quando temos soluções direcionadas para a alimentação, o apoio à infância, à educação e à formação; áreas realmente essenciais e socialmente relevantes.

Não restam assim dúvidas de que o desenvolvimento de um paradigma de remuneração alavancado nestas soluções de benefícios sociais é uma resposta urgente e fundamental para o equilíbrio e o desenvolvimento da economia. ©

**É necessário apostar em remunerações mais atrativas, incentivando e flexibilizando a atribuição de benefícios sociais por parte das empresas aos seus colaboradores.**

promover e criar emprego e adotando um sistema mais favorável ao colaborador; como por outro lado dinamiza e potencia o consumo desenvolvendo as atividades económicas correlacionadas.

Para além de tudo isto, o colaborador tem a perceção de que a excelência da sua performance está a ser reconhecida e recompensada. Desta forma, as organizações passam a dispor de ferramentas

empresas e a todos os colaboradores. Seja empresas de grande, média ou pequena dimensão, com um ou 1.000 colaboradores, estas soluções estão acessíveis a todos, traduzindo-se num sentido de oportunidade único para que todos beneficiem e poupem com eficiência.

Para dar resposta às necessidades dos colaboradores com vantagens fiscais para as empresas esta pa-



**UpSideUp**

Learn. Work. Innovate.

**Consulting, coaching, design and training for innovation.**

Em 2014 temos novos caminhos para o sucesso,  
mais projetos, mais recursos.  
Sempre o mesmo foco: as pessoas da sua empresa!



213869043 / 913730484 | geral@upsideup.pt | www.upsideup.pt

## eX Design - employee eXperience //

Este workshop destina-se essencialmente a pessoas ligadas à área de gestão de pessoas (RH), bem como a gestores de pequenas e médias empresas, que tenham intervenção direta na contratação e na gestão das pessoas.

Neste workshop os participantes irão conhecer e aplicar na prática a metodologia de eX- Employee Experience, como forma de otimizar a relação com os seus colaboradores, para que os benefícios, funções e condições de trabalho vão ao encontro das suas necessidades e desejos (presentes e/ou futuros).

Esta metodologia permite a cada responsável, a cada empresa, proporcionar aos seus colaboradores a melhor experiência possível, a nível racional e emocional, nas suas interações e nos seus relacionamentos dentro da empresa.

LISBOA, 11 MARÇO 2014  
19H - 22H

**INSCRIÇÕES LIMITADAS**

geral@upsideup.pt | 913730484

# Experiências de coaching

É comum ouvir-se dizer que o 'coaching', quer seja aplicado à vida profissional, quer à vida pessoal, pode ser inspirador, um verdadeiro motor de mudança rumo à realização. Mas como o que é inspirador para uns pode não o ser para outros, a «human» procurou descobrir o que fez a diferença para quem defende incondicionalmente os benefícios do 'coaching'. Ou que experiências de 'coaching' são recordadas como mais marcantes. E percebemos que a mesma mensagem pode até surgir num enredo de um filme, que poderia servir de metáfora a um processo de 'coaching'.

Recolha: Ana Leonor Martins

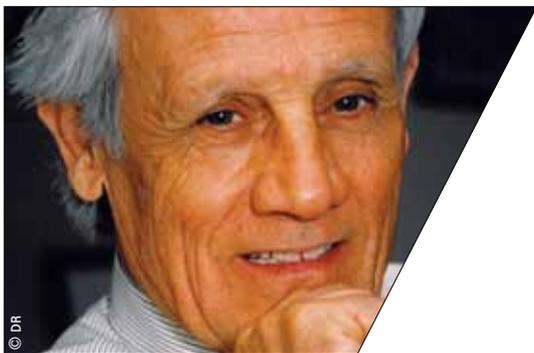
## O discurso do rei



«O filme ‘O Discurso do Rei’, de 2010, em que Colin Firth interpreta o papel do príncipe Albert, transporta-nos para muito daquilo que se faz no ‘coaching’. O príncipe, confrontado com um grave problema de gaguez, consulta um terapeuta da fala, Lionel Logue. Este, logo na primeira sessão, cria um ambiente de completa informalidade e durante o processo aplica exercícios e técnicas invulgares que levam Albert a confrontar-se consigo próprio, analisando numa perspetiva diferente os seus comportamentos e pensamentos. Após a renúncia ao trono por parte do seu irmão, Albert enceta todo um processo de preparação para a coroação e, com a ajuda de Logue, a sua confiança e a sua autoestima vão aumentando, já que o agora rei vai sendo ‘provocado’ por um conjunto de questões que Logue lhe coloca, levando-o a surpreender-se com as suas próprias respostas. Por ocasião da declaração de guerra à Alemanha, o monarca britânico fez um discurso radiofónico à nação, que surge como o corolário de um processo de ‘life changing’ em tudo idêntico a um processo de ‘coaching’.»

Sérgio Guerreiro, Diretor Executivo da BizPoint

## Uma velha dívida



«Eu era um jovem consultor na Norma, que antes de ser nacionalizada era o ‘brain trust’ da CUF, o maior grupo económico privado português. Um império de aquém e além-mar. Os consultores da Norma eram

reconhecidos como profissionais de excelência em todas as áreas da gestão. Da organização industrial aos recursos humanos, passando pela informática ou pelo ‘marketing’. Nessa empresa tive um chefe; um chefe com uma sabedoria profunda. Jovem e eufórico de ideias, eu massacrava-o constantemente com projetos, sonhos e hipotéticas oportunidades. Válidas ou irrealistas, o meu chefe ouvia. Ouvia sempre. Genuinamente interessado. E acenava com a cabeça. ‘Sim, parece uma boa sugestão...’; ‘Creio que é uma boa ideia...’ E depois, naturalmente, começava a fazer perguntas, umas atrás das outras. Que acabavam quando eu dizia: ‘acho que vou pensar melhor no assunto...’ Se por esses tempos ele me tivesse dito imediatamente que a maior parte daquelas ideias não tinham pés nem cabeça, eu não teria descoberto o ‘coaching’, nem recordaria hoje o seu nome, Francisco de Carvalho.»

Amândio da Fonseca, Administrador Executivo do Grupo Egor

## Ser sujeito ativo na nossa evolução



«O projeto de desenvolvimento de uma metodologia de ‘coaching’, aplicado a uma rede de vendas com dimensão de cerca de 3.500 pessoas, foi um desafio fantástico e com uma dose de responsabilidade e resiliência hercúlea. Foi ao longo deste projeto que pude constatar, na prática, o potencial do ‘coaching’. É fascinante e apaixonante assistir ao crescimento das chefias na aplicação de planos de desenvolvimento aos seus colaboradores. Ao longo das sessões de acompanhamento, e convidados a pesquisar as suas experiências, as chefias descobriam novas formas de fazer, constataavam o sucesso e os resultados obtidos e aumentavam a sua autoconfiança na aplicação da metodologia. Aprendi que o ‘coaching’, mais do que intervir no domínio do saber fazer ou do saber estar, permite ao indivíduo crescer, adquirir confiança e intervir nos seus processos cognitivos enquanto sujeito ativo da sua própria evolução, criando pessoas autónomas, que maximizam os seus recursos cognitivos, emocionais e comportamentais. Posteriormente, já tive a oportunidade de

acompanhar vários projetos semelhantes, igualmente com sucesso. No entanto, o que mais me surpreendeu neste foi a dimensão da população a abranger e a rapidez com que foram atingidos os primeiros resultados. Esta experiência transformou a forma como passei a perceber o 'coaching'. Continuo convicta de que o grande potencial do 'coaching' está no eficaz desempenho do papel de 'coach' por cada um dos líderes organizacionais.»

Paula Tomás, Managing Director da PTC – Paula Tomás Consultores

## Mudar aos 50: o grande desafio



«Perante o desafio de escrever sobre uma experiência de 'coaching', senti que teria de falar da minha própria experiência, aquela que me fez chegar ao ponto onde me encontro hoje, depois de uma paragem forçada. Se me perguntarem o que é que o 'coaching' fez por mim, eu respondo de imediato: nada! E a verdade é mesmo essa. Fui eu; eu escolhi e agi. Eu fiz acontecer. O 'coaching' é apenas uma ferramenta e, como tal, só tem resultados se for usada. Tal como um martelo, um serrate ou um livro, simples instrumentos decorativos se deixados guardados numa prateleira. Numa determinada fase da minha vida, vi-me confrontada com uma realidade inesperada. Uma carreira construída ao longo de 25 anos terminava de forma abrupta, sem que eu pudesse fazer algo para alterar a decisão que haviam tomado por mim. Ficar inativa aos 48 anos era o cenário. Porém, e tendo passado por um processo de 'coaching', percebi que tinha poder para alterar aquele cenário. Consciente desta realidade e das minhas reais capacidades, foquei-me na solução que pretendia e que se apresentava como uma oportunidade para mudar, para fazer algo de novo, para fazer diferente e poder afirmar de forma segura e confiante: 'É possível iniciar uma nova carreira aos 50 anos!' Tudo é possível quando queremos, escolhemos e agimos. E esta realidade aplica-se a todas as áreas da nossa vida.»

Maria Adelaide Santos, Coordenadora de Formação do Portal do Ser

## Do desnorte à confiança



«Em 2003 participei no terceiro congresso europeu da ICF – International Coach Federation. Vivia-se ainda a fase de enamoramento com a nova 'buzzword', 'coaching', e as presenças espelhavam uma grande diversidade; desde donas de casa reconvertidas em 'life coaches' e 'solo riders' tecnicamente imprevistos que falavam do 'coaching' como uma 'arte de vida cheia de magia' a consultores e académicos que o viam como uma técnica de ajuda assente em teorias psicológicas exigentes e com evidência científica. Num dos painéis, um 'coach' com sólida experiência falou-nos da sua aproximação a esta nova profissão; ex-executivo norte-americano, tinha procurado uns anos antes ajuda pelo 'coaching', na sequência do seu despedimento num processo de 'downsizing'. De formação financeira e muito descrente dos processos de ajuda psicológica, referiu que a atitude do 'coach', aceite e empática desde a primeira sessão, mudou a sua perspetiva sobre as relações humanas e, conseqüentemente, o rumo da sua carreira. Forjado no ambiente altamente competitivo e individualista das grandes corporações, a autenticidade do 'coach' desarmou gradualmente as suas defesas, facilitando a tomada de consciência dos desequilíbrios da sua vida profissional e pessoal. A ênfase no 'fazer-acontecer' típica do 'coaching', o foco na ação concreta e na mudança, fizeram-no tomar consciência da inadequabilidade e do desnorte do seu estilo de vida anterior e adquirir a confiança necessária para o processo de mudança que iniciou, culminando numa alteração de carreira. Foi um depoimento inspirador para o trabalho que tenho desenvolvido desde então.»

Jaime Ferreira da Silva, Managing Partner da Dave Morgan

## Motor de mudança



«Tenho o privilégio de ter assistido e de continuar a observar e a participar em várias mudanças pessoais e organizacionais que estão de alguma forma ligadas ao 'coaching'. Partilho a crença e a ideia que pauta o nosso trabalho na EEC: para alguém poder ser um bom 'coach', tem primeiro de fazer um trabalho pessoal, um percurso de auto conhecimento

em paralelo com a incorporação e a compreensão da teoria e a aplicação da técnica na prática, o que implica, na maior parte dos casos, transformações visíveis e importantes na própria pessoa. São muitos, felizmente, os casos que poderia citar. Pessoas que mudaram de emprego e de área, houve quem iniciasse o seu próprio projeto, registo de melhorias significativas na qualidade de vida, na relação com a família, no equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado a outras dimensões da vida, aumento da produtividade ou melhoria do ambiente profissional... É para mim difícil destacar um caso porque reconheço a importância e o significado da mudança em cada uma das situações que me vêm à memória. Sendo uma obviedade, não é o juízo que fazemos em relação à dimensão de uma mudança mas sim o impacto que ela tem na vida de uma pessoa e na das pessoas com quem interage.»

João Sevilhano, Diretor Pedagógico da EEC – Escola Europeia de Coaching

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

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

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

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

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

## Perguntas poderosas



«Certo dia, estava eu a colocar a habitual e diária mensagem motivacional na minha página do 'Facebook', recebi uma mensagem de um tal Pedro Tiago Mendes, de Penela. Jovem recém-licenciado, possuidor de um sonho, realizar uma tese de mestrado 'out of the box'. A grande dificuldade do Pedro Tiago era essencialmente ser capaz de dar o primeiro passo, vencer a inércia. Perguntei-lhe como podia ajudá-lo, tendo obtido a resposta: 'Assisti a uma conferência sua, cujo tema foi o 'coaching'. Facilitei-lhe o meu número de telemóvel e ofereci-lhe disponibilidade para o escutar. Poucos minutos passados, tocou o telefone e aí estava eu a escutar o candidato a realizador de uma tese de mestrado absolutamente inovadora. Como todos sabem, o 'coaching' operacionaliza-se, essencialmente, através de perguntas poderosas. Foi espantoso. Poucas mas poderosas questões fizeram acontecer. O Pedro Tiago fez o tal clique, galvanizou-se, mobilizou-se, e aí está ele determinado na sua caminhada para a concretização do seu sonho. Mais uma vez confirmei: o 'coaching' é mesmo a mais poderosa ferramenta da atualidade, promotora do desenvolvimento pessoal e profissional.»

João Alberto Catalão, Cofundador e Managing Partner da YouUp, The Coaching Company

## Mudar o mindset



«Há coisas que temos de fazer pela vida e há outras que a vida nos traz. Uma das experiências mais marcantes de mudança positiva na minha vida foi a certificação internacional em 'coaching' pela ICC – International

Coaching Community, facultada pela Mindcoach. A insegurança, o pessimismo, a falta de autoestima e energia, algo que sentia antes de iniciar o curso, resultado de falta de confiança e cooperação, e da preocupação constante em agradar aos outros, transformaram-se em novos comportamentos e atitudes... Antes questionava-me sobre o que teria acontecido à energia, ao entusiasmo e ao otimismo que sempre tinham feito parte de mim e por que é que reagia de forma tão exageradamente crítica. Esta exaustão física e emocional, que me levou a sentir fora de controlo – o que Carl Jung, ilustre psicólogo suíço, denominou 'in the grip' – foi o ponto de partida para a mudança. Nos primeiros dias do curso reformulei as questões para 'o que posso aprender com isto?' e 'o que posso fazer para resolver a situação?'. Esta pequena mudança no meu 'mindset' suscitou grandes mudanças, ao aumentar o meu estado de recursos, ao alavancar competências, ao alterar hábitos de pensamento que, muitas vezes, me limitavam, ao aprender a 'calar o meu diálogo interno', ao sair do lado do efeito e passar para o lado da causa, acreditando que posso e quero fazer a diferença. Afinal de contas, não existem pessoas sem recursos, apenas estado mentais sem recursos.»

Márcia Carvalheiro, Executive Coach na Mindcoach

## Transformar conhecimento em resultados



«Tendo como objetivo central incrementar os níveis de implicação dos colaboradores através de uma maior proximidade entre os gestores e as suas equipas, a Blink apoiou 160 gestores na implementação de um conjunto de práticas de gestão que, apesar de aceites e reconhecidas como positivas, pareciam difíceis de implementar de forma consistente. Após uma autoavaliação e uma avaliação pela equipa das práticas de gestão de pessoas, foram definidos, pelos gestores, objetivos e planos de ação individuais, considerando as suas motivações, as necessidades e os recursos disponíveis. Para além das sessões de 'coaching' individual, houve lugar a sessões conjuntas para partilha de experiências e boas práticas. Ao longo das sessões, foi possível avaliar os progressos alcançados, remover algumas crenças limitantes e facilitar um processo reflexão/ balanço dos resul-

tados obtidos. Através do 'coaching', foi possível transformar conhecimento em resultados.»

Alexandre Henriques, Partner da Blink Consulting

### Strong internal changes



«Tive a primeira formação em 'business' e 'life coach' com o MORE Institut em setembro de 2012 e partici-

pei na 'Jornada do Herói' na passagem do ano para 2014. Além da aprendizagem e da interiorização das técnicas, conquistei mudanças profundas que contribuíram diretamente para a melhoria dos meus resultados no campo profissional, acompanhadas de mais sinergia e equilíbrio na área pessoal. Sempre procurei evoluir internamente e profissionalmente, mas até então nunca tinha tido experiências tão profundas como essas noutros cursos, e até no 'coaching' no Brasil. Essas mudanças na base, 'strong internal changes', permitiram que eu me libertasse de pesadas amarras e assumisse o comando. Estou agora navegando em plenitude na minha vida. Pessoas especiais fazem coisas especiais. Karina Milheiros e Fridolin Ludwig Kimmig são excelentes 'coaches', profissionais com um profundo conhecimento do ser humano, sentido de ética, extrema habilidade técnica e dedicação únicos. Agradeço a Deus pela honra de os ter tido como 'coaches' e 'trainers'.»

Rafael Lopes Cornelius, Gerente Comercial na América Trading

## Cursos de Informática

Presenciais e/ou Online

Experimente gratuitamente a formação do Séc. XXI

**Super Cursos:**

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

Formação intra-empresa:  
vantagens relevantes.

Em todo o mundo, com cursos online.

www.altalogica.com | info@altalogica.com | Tel: 217990770

Rua Andrade Corvo, 29 - 4º - 1050-008 Lisboa

Picoas - Em frente à Pousada da Juventude



Método **Persona Modus**

Ao ritmo de cada formando.

Total flexibilidade de horários.

Formadores permanentes e pró-ativos.

Horário da formação presencial:  
2ª a 6ª, 9h/21h30 - Sábados, 9h/14h.

Online: 24hx24h.

8.000 formandos desde 1997.

Experimente. Surpreenda-se.

Presencial: basta comparecer.

Online: <http://www.altalogica.net/register>  
(aceda de imediato a cursos experimentais).

Temáticas

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

# Impacto das tecnologias nos procedimentos de RH

A tecnologia tem vindo a alterar o mundo dos negócios e a facilidade em divulgar a informação através do uso dos computadores e principalmente da Internet, que tem sido um dos principais impulsionadores deste acontecimento. Isto levou a que grande parte das empresas de hoje não consiga viver sem o uso da tecnologia, alargado a praticamente todas as áreas de negócio, incluindo os recursos humanos.

A nível do recrutamento tem vindo a constatar-se um aumento significativo do uso de recursos tecnológicos, sendo que foram reduzidas as «velhas» impressões de anúncios em jornais, onde por vezes essa consulta era limitada a uma região ou um jornal, passando por publicações em páginas de recrutamento 'on-line', pesquisadas por milhões de pessoas, tanto em território nacional como internacional. A tecnologia veio



cebe-se quão fácil é comunicar com as empresas, os colaboradores e os clientes, obtendo-se por vezes respostas inovadoras como a apresentação de um currículo em suporte que não o papel (por exemplo, vídeo). Mais, a era digital veio encurtar distâncias e bar-

ficativamente alguns custos de deslocação e de horários, permitindo uma interação semelhante à presencial, pois tem a presença de formadores qualificados e certificados, para darem seguimento a todo o programa de formação.

Da mesma forma, a tecnologia veio trazer, ainda na formação, uma ajuda preciosa na identificação das necessidades dos colaboradores, através de inquéritos de necessidades de formação (diagnósticos 'on-line' realizados na Actual Training desde sempre através de uma plataforma eletrónica), identificando de uma forma rápida, clara e objetiva as necessidades que cada colaborador deverá suprimir. Esta vantagem veio sobretudo reforçar a consolidação das necessidades identificadas numa avaliação de desempenho mas também facilitar e reduzir significativamente um processo de levantamento de necessidades que demoraria em média dois a três meses.

As próprias avaliações de desempenho foram também melhoradas com a inclusão de ferramentas que ajudam a área de recursos humanos numa avaliação constante dos seus colaboradores. Cada cliente tem as suas métricas e essas ferramentas podem adaptar-se ao universo de cada empresa. Poderemos concluir que as tecnologias e o uso da Internet e das redes sociais têm aumentado significativamente o impacto na forma como a área de recursos humanos influencia a partilha de informação, na sociedade atual e nas práticas de gestão das pessoas. ®

**As tecnologias e o uso da Internet e das redes sociais têm aumentado significativamente o impacto na forma como a área de recursos humanos influencia a partilha de informação.**

criar um processo mais eficiente e eficaz para quem recruta.

Deve considerar-se ainda a maneira como facilmente temos acesso a dispositivos móveis. Para além do simples telefonema, há um mundo de soluções 'on-line' aproveitados pela área de recursos humanos que diariamente partilha informação profissional e pedidos de colaboradores (sendo a solução cada vez mais utilizada), no «Facebook», no «LinkedIn», no «ITJobs» ou no «Twitter», para além de outros. Desta forma, per-

reiras, permitindo a realização de reuniões, entrevistas ou mesmo conferências 'on-line'.

Essa mesma tecnologia veio tornar também possível a capacidade de formar profissionais com mais eficiência. A capacidade de aceder a informação e programas de formação<sup>(1)</sup> e certificação<sup>(2)</sup> 'on-line', quer apenas na consulta do seu conteúdo ou mesmo na realização de formação à distância – já possível na Actual Training, desde meados de 2013, através da «Formação OnLine»<sup>(3)</sup> –, reduz signi-

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

<sup>(1)</sup><http://www.actualtraining.pt/Paspix?T=2>

<sup>(2)</sup><http://www.actualtraining.pt/Paspix?T=4>

<sup>(3)</sup><http://www.actualtraining.pt/Paspix?T=44>



SEMPRE  
A GERAR  
CONFIANÇA



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

**MELHORES**



**EMPRESAS  
PARA TRABALHAR**

**Exame**

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

LISBOA • PORTO • GAIA • MAIA • TROFA • BARREIRO



# Em busca de uma nova atitude

O projeto «Surfing to Sell», levado a cabo pela consultora Paradoxo Humano e pela Galp Energia junto de uma Rede de Parceiros desta empresa, teve como objetivo chegar a uma nova atitude perante as condições do mercado. A metáfora escolhida foi a do 'surf'.

Texto: Mário Sul de Andrade



Este projeto realizou-se entre junho e novembro de 2013. A consultora e a empresa desenharam e implementaram o «Surfing to Sell» junto da Rede de Parceiros de distribuição das linhas de lubrificantes Galp. Havia razões para alguma preocupação. A queda do Produto Interno Bruto (PIB) fez diminuir o consumo de lubrificantes e alterou os critérios de análise e de decisão de compra, questionando a eficiência e a eficácia de hábitos e de práticas tradicionais de venda deste produto. Era por isso necessária a preparação para operar num novo ambiente.

A escolha do 'surf' como metáfora de suporte à aprendizagem baseou-se no facto de a realidade de negócio atual exigir do vendedor uma nova atitude e a adoção de novos modelos e procedimentos de venda, do mesmo modo que a prática do 'surf' exige ao surfista a adaptação e a adoção de um estilo de vida e a uma filosofia que lhe permita fazer aquilo de que mais gosta: desafiar e vencer as condições do mar e as características de cada onda que surfa.

Carlos Lopes Silva, da Galp Energia, referiu-se assim ao projeto: «O Negócio de Lubrificantes da Galp Energia

considera que o projeto 'Surfing to Sell' veio dar um contributo importante ao modelo e ao processo comercial dos seus principais parceiros da rede de revenda de lubrificantes no mercado nacional. Focalizou-se nos dois principais objetivos a que nos propomos, o fortalecimento da rede de revendedores na Cadeia de Valor Galp e a necessidade de preparar os revendedores e parceiros de negócio para responderem aos desafios cada vez mais exigentes do mercado, inculcando uma cultura de proatividade, exigência e venda orientada para valor nas suas equipas comerciais.»

## Fases do projeto

O projeto «Surfing to Sell» teve três fases. Uma relacionada com as atividades, depois a fase de implementação e finalmente a dos resultados. Vejamos cada uma delas em detalhe:

- **Atividades** – reuniões de trabalho com a equipa da Galp Energia para formulação conceptual do projeto (da venda como transação para a venda com «entrega» de valor ao cliente); 'brainstorming' para identificação e operacionalização do 'surf' como metáfora

de suporte e facilitação da aprendizagem ao longo do projeto; e desenvolvimento da «Main Client Toolkit» para suporte da aplicação prática das aprendizagens realizadas.

- **Implementação** – reuniões de trabalho com a gestão de topo da Rede de Parceiros da Galp Energia, para apresentação do conceito e da estrutura do projeto, recolha de contributos e comprometimento com a realização; sessões de formação e treino, presencial e 'on-line', sobre conceitos e técnicas inerentes à venda 'business to business' (B2B), com entrega de valor ao cliente, bem como sobre a utilização prática da «Main Client Toolkit»; apresentação de casos práticos bem sucedidos de venda com entrega de valor, pelos parceiros, no «Encontro Anual da Rede».

- **Resultados** – reforço do volume de vendas; integração da venda com entrega de valor no processo e nos procedimentos de vendas; ajustamento de hábitos e de práticas na estrutura e nas equipas comerciais; utilização do lubrificante como componente de um produto que incorpora valor para o cliente e não como o produto 'per se'.

#### Dinheiro por valor

José Duarte Dias, 'managing partner' da Paradoxo Humano, enquadra este projeto na seguinte reflexão: «Hoje o cliente troca dinheiro por valor. A expressão 'money for value' tornou-se a base da atividade comercial e vai determinar o sucesso, de uma forma particular, na venda B2B. As características e os benefícios dos produtos 'per se' contam pouco. O que conta é o impacto que têm na cadeia de valor do cliente.» Assim, «para lidar com esta realidade o vendedor precisa de ter em conta que o cliente calcula o valor que obtém de um produto relacionando o respetivo impacto na cadeia de valor com o custo de aquisição, pelo que o seu foco deve ser a demonstração das mais-valias resultantes do referido impacto e não o preço, para vender de forma rentável». José Duarte Dias realça a concluir que «ajudar o cliente a construir perceções adequadas sobre o impacto na cadeia de valor dos produtos tornou-se no fator crítico do sucesso comercial». Isto «para que a variável impulsionadora da venda seja o valor criado e não o preço de custo». ©

**NO NOSSO CLUBE NÃO PAGA MENSALIDADES... PARA SEMPRE**

**TONIK**  
Life, family & fun

**GINÁSIO • PT • AULAS • SPA • PISCINA • CRIANÇAS • NUTRIÇÃO**  
**CROSSTONIK • RESTAURANTE • ESTÚDIO DE BICICLETAS • ESTACIONAMENTO**

**CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA A SUA EMPRESA**

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

**LARANJEIRAS**  
**LIGUE JÁ**  
**217 261 849**



01



02



03

### 1 | Formação interempresas da SHL

A SHL Portugal anunciou os seus cursos de formação interempresas para o primeiro trimestre de 2014. A empresa liderada por Jorge Horta Alves (na foto) fez saber em comunicado o seguinte: «Mantemos a redução dos preços, feita em 2013, e a excelência da qualidade. E acrescentamos novas formações para o desenvolvimento de competências comportamentais.» As áreas dos cursos são: Credenciação nas técnicas da SHL; Gestão das pessoas (avaliação e desenvolvimento); Desenvolvimento de competências comportamentais.

### 2 | Cursos da eiC Formação em destaque

A eiC Formação tem em destaque dois cursos do seu portfólio: «Auditor Coordenador ISO 9001: 2008 (AFNOR/IRCA)» e «Curso Prático – Técnicas de Auditoria da Qualidade». O primeiro tem realização prevista para Lisboa, de 17 a 21 de fevereiro. Já o segundo, também marcado para Lisboa, decorre de 26 a 28 de fevereiro.

### PTC perspetiva 2014

Na sua mais recente 'newsletter', ainda do mês de dezembro, a PTC – Paula Tomás Consultores apresentou em editorial as suas perspetivas para o novo ano. A empresa liderada por Paula Tomás recomenda para 2014 que «talvez seja importante parar uns minutos, arrumar

ideias e... priorizar», isto para «perceber o que é imprescindível 'atacar' de imediato e o que teremos que replanear». E conclui: «Ao que é prioritário, há que pôr 'mãos à obra'. Delinear a estratégia mais eficiente, estipular prazos e fazer acontecer!»

### Winning Management School

Por ocasião do lançamento pela Winning Management School da sua oferta de formação para 2014, o 'chief executive officer' (CEO) da empresa, Leandro Pereira, lançou um alerta para a necessidade de uma maior profissionalização da gestão do tecido empresarial português, em especial das pequenas e médias empresas (PME). «Hoje, mais do que nunca, os gestores, assim como o 'middle management', devem dominar técnicas, metodologias 'best in class' e conhecimentos fundamentais que potenciem um elevado desempenho», afirmou o responsável. O catálogo de formação agora lançado visa responder a esta constatação do défice de profissionalização de gestão das empresas.

### Ensino dual

Em janeiro, o Grupo de Trabalho de Capital Humano, da SEDES realizou a conferência «Formar na Empresa e na Escola – um modelo dual para Portugal». Pretendeu-se dar a conhecer os modelos europeus e as experiências nacionais de ensino dual e aprofundar o papel de empresas e organismos públicos na conceção e na organização deste tipo de ensino adaptado à realidade nacional. O evento teve a participação de um especialista internacional, de responsáveis de recursos humanos de empresas e também de entidades públicas, que partilharam exemplos de excelência e proporcionaram um debate participado com a assistência.

### 3 | Transporta apoia Fundação Luís Figo

A Fundação Luís Figo terminou a 20 de dezembro a sua já habitual «Campanha Nacional de Ofertas de Presentes», que realiza anualmente no «Dia Mundial da Criança» e no Natal. Cerca de 3.500 crianças hospitalizadas e institucionalizadas receberam o seu presente de Natal, oferecido pela fundação, que contou este ano com o apoio da Transporta SA, transportadora que permitiu que estes presentes chegassem a todo o país, a tempo e horas.

### O que mudou na legislação RH

A quatro de fevereiro, a Blanes promove em Lisboa o curso «O que Mudou na Legislação RH?», tendo como objetivo munir os responsáveis diretos e indiretos da área de recursos humanos com conhecimentos sobre as alterações legislativas em vigor, de modo a prepará-los para o ano de 2014. O formador é António Teixeira, advogado e consultor em comportamento e gestão organizacional.

#### 4 | Formação pedagógica de formadores

A próxima edição do «Curso de Formação Pedagógica de Formadores», para acesso ao CCP (ex-CAP), promovido pela Paradoxo Humano, terá início a 21 de fevereiro, terminando a 28 (horário pós-laboral). A consultora dirigida por José Duarte Dias (na foto) assinala num documento de divulgação que as sessões serão presenciais, em Lisboa.

#### Certificação «Master Facilitator»

A Mindcoach vai organizar em Lisboa, a um e dois de março, sempre entre as nove e as 18 horas, uma certificação internacional «Master Facilitator» – «Astrolabio System – The Starting Point for Changing Organizations». Será nas instalações da empresa, na Avenida da República, seis – sétimo esquerdo. Trata-se de um curso da Lambent, certificado pela International Coaching Community (ICC), tendo como destinatários ‘executive coaches’ e consultores.

#### 5 | O sucesso da «Jornada do Herói»

«Surpreendente, emocionante, marcante, regresso com um profundo sentimento de paz, transformador...» Estes foram alguns dos ‘feedbacks’ recebidos do evento «From Zero to Hero», promovido recentemente pelo MORE Institut International. Conduzido pelos ‘master trainers’ Karina Milheiros e Fridolin Ludwig Kimmig, o evento permitiu aos participantes aprofundarem os seus objetivos, seguindo a estrutura da metodologia «MORE Humanistic». Os dois ‘master trainers’ assinalaram que os participantes «sentiram-se verdadeiros heróis ao fim da jornada» e que «foi inesquecível a entrada no ano de 2014, marcada pelo champanhe e pela beleza dos fogos de artifícios, na paisagem encantada dos castelos de Neuschwanstein (na foto) e Hohenschwangau, na Alemanha». O evento fez parte do ciclo «Jornada do Herói».



04



05

#### Formação interempresas

A Prime Systems RH divulgou os cursos de formação interempresas para os primeiros quatro meses de 2014. José Vaz Quintino, ‘partner’ da empresa, afirmou que «tendo em conta um mercado cada vez mais exigente, a aposta é numa oferta de formação que conjuga de forma equilibrada a relação qualidade/ preço com as necessidades transversais do mercado, assentando a atuação da Prime Systems RH em metodologias inovadoras e dinâmicas e apostando numa equipa de consultores/ formadores de elevadas qualificações e grande experiência nas temáticas em questão».

#### Contact com centro de formação próprio

A Contact lançou um centro de formação próprio, denominado Contact Training Center. A principal vocação do centro é a formação comportamental, sendo aí desenvolvido um exclusivo modelo formativo – o «Training» – especializado na criação e no desenvolvimento de programas formativos à medida. O sector dos ‘contact centres’ continua a ter uma importância enorme para o emprego em Portugal, principalmente para os mais jovens. Foi a pensar nesta necessidade, e pelo facto de o país ser considerado um ‘hub’ em termos de competências, que a Contact lançou este projeto.

#### Cartão de refeição co-branded

Em parceria com a Edenred, o Grupo Jerónimo Martins desenvolveu um cartão de refeição ‘co-branded’ para os seus colaboradores – o «Euroticket Mais Refeição». Este título de refeição representa um investimento por parte do grupo no bem-estar dos seus colaboradores, permitindo-lhes um aumento do rendimento disponível no final do mês. Num universo que ascende a cerca de 27 mil colaboradores, num dos maiores empregadores privados em Portugal, aderiram já mais de 17 mil utilizadores. Tratando-se de um processo de adesão contínuo e amplamente divulgado através de diferentes suportes de comunicação, estima-se o crescimento do número de adeptos desta solução customizada.

#### Um seminário da Vantagem+

A Vantagem+ vai organizar o seminário «Customer Service Excellence» nas suas instalações em Leiria (18 de fevereiro), no Porto (19) e em Lisboa (20). Será possível explorar a necessidade de criar uma boa primeira impressão e perceber como este pode ser um fator diferenciador, contribuindo para a satisfação do cliente e para a fidelização a um produto ou serviço. Por outro lado, o seminário mostrará como gerir reclamações e lidar com a insatisfação dos clientes. Será conduzido por Vera Cordeiro, ‘front office and guest services manager in charge of executive club and guest relations’ do Corinthia Hotel Lisbon.

## 6 | Acordo regional para divulgação do coaching

Foi celebrado em Vila Real, nos Paços do Concelho, um protocolo entre a parceria Consultua/ ISPC – International School of Professional Coaching e a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), a Nervir – Associação Empresarial de Vila Real, o Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro EPE, a Câmara Municipal de Vila Real e a Cáritas Diocesana de Vila Real. O objetivo deste protocolo de âmbito regional é a divulgação do ‘coaching’, assim como a formação em ‘coaching’ profissional.



## 7 | Workshops «Into Success»

Consciente da importância da utilização exponencial do «LinkedIn» como ferramenta de identificação de candidatos por parte da esmagadora maioria das consultoras de recrutamento e seleção, a Heading Careers desenvolveu um conjunto de ‘workshops’ orientados para quem procura emprego ou para quem pretenda alterar o seu trajeto profissional. Com uma componente essencialmente prática, esta área da consultora Heading vai com a iniciativa transmitir os principais conceitos e metodologias associados à criação de um perfil vencedor, potencialmente interessante e com elevada exposição na rede. As primeiras datas anunciadas são 12 e 13 de fevereiro, em Lisboa.



## 8 | «Talentia Services»

A Talentia Software lançou para o mercado português e internacional, incluindo os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP), o «Talentia Services». A empresa reforça assim a oferta existente, composta pelo «Talentia HCM» e pelo «Talentia CPM», permitindo um maior desempenho a nível corporativo e um controlo de custos mais assertivo para qualquer sector de atividade. De uma forma dedicada e específica, a Talentia Software desenvolveu um programa de apresentação desta nova oferta através de um conceito de conferência especial, ou seja, levando a conferência até às empresas. Trata-se do «Talentia My Event», onde se procura conhecer as necessidades de cada organização.



## «SST para Representante do Empregador»

A partir de 12 de fevereiro (dias 12, 19 e 26 de fevereiro e cinco e 12 de março, sempre em horário laboral, num total de 40 horas), a Esumédica vai realizar em Lisboa, o curso «Segurança e Saúde no Trabalho para Representante do Empregador». Este curso visa fornecer competências em matéria de segurança, saúde, ergonomia, ambiente e organização do trabalho, para que os representantes das empresas neste âmbito possam acompanhar de forma adequada a execução das atividades de prevenção e assegurar a representação perante os serviços externos.

## Novidades no Grupo Multipessoal

Rodrigo Pestana Rica é o novo ‘head of international business’ do Grupo Multipessoal, um dos principais ‘players’ de recursos humanos e que tem como acionista de referência o Grupo Espírito Santo. O profissional português ficará responsável pela gestão das operações internacionais em Angola e em Espanha. Licenciado em «Engenharia Civil» e com uma especialização em «Gestão», Rodrigo Pestana Rica ocupava o cargo de diretor geral de uma empresa portuguesa responsável por projetos de engenharia no Brasil, tendo acumulado ‘know-how’ em mercados emergentes.

## 9 | Novabase aposta em recém-graduados

Foram 171 os jovens recém-graduados que integraram os quadros da Novabase em 2013 através da Novabase Academy, o programa de recrutamento à porta das mais prestigiadas universidades portuguesas. Durante o ano de 2013 foram recebidas mais de 3.000 candidaturas e cerca de 380 jovens passaram à fase de entrevista. Destes, 171 foram os escolhidos para integrar as academias, onde durante duas semanas e em regime de internato se fez a ponte entre o universo académico e o mundo empresarial. Proporcionar-lhes as bases necessárias que vão facilitar a sua integração no mundo do trabalho e permitir torná-los profissionais de excelência são os principais desafios do programa.



### Workshop «Mover Portugal»

Com uma taxa de sucesso de cerca de 40%, a Ideias & Desafios volta a desafiar profissionais desempregados a participarem no seu 'workshop' «Mover Portugal». Esta formação gratuita para todos aqueles que se encontrem numa situação de desemprego tem a duração de três dias e visa fornecer aos participantes soluções que lhes permitam aumentar as possibilidades de encontrar emprego ou criar o seu próprio negócio. O 'workshop' vai decorrer a 21, 22 e 23 de fevereiro, em Lisboa. Vai na décima segunda edição.

### 10 | Estudo sobre R&S no «LinkedIn»

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) está a apoiar o especialista em 'marketing' digital, com foco para o «LinkedIn», Pedro Caraméz (na foto), no lançamento do primeiro inquérito nacional sobre práticas de recrutamento e seleção (R&S) na plataforma «LinkedIn». Este estudo pretende aferir os níveis de utilização da plataforma por profissionais portugueses com experiência e atividade no mercado dos recursos humanos, recrutamento e seleção. Trata-se de um estudo independente que não tem qualquer ligação à empresa LinkedIn Corporation e que será apresentado à comunicação social durante o primeiro trimestre deste ano.

Textos: MSA

## AGENDA

### Wake up Coaching

01 fev e 29 mar, Lisboa

04 fev.e 25 mar, Porto

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

04 fev e 15 abr, Porto

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

15 fev, Coimbra

26 abr, Leiria

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

22 mar, Vila Real

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

### Comunicar com Assertividade e Gestão de Conflitos

06 e 07 fev, Lisboa

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

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

08 a 15 fev, Porto

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

### Atração e Seleção do Talento

13 e 14 fev, Lisboa

17 e 18 fev, Porto

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

### Auditor Coordenador ISO 9001:2008

17 a 21 fev, Lisboa

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

### Assessment do Potencial Cognitivo e Comportamental

17 a 19 fev, Lisboa

24 a 26 fev, Porto

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

### Entrevista de Avaliação de Competências

24 e 25 fev, Lisboa

10 e 11 mar, Porto

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

### Técnicas de Auditoria da Qualidade

26 a 28 fev, Lisboa

<http://www.eicformacao.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/>

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



13ª edição  
12 e 13 de Março 2014  
Centro de Congressos do Estoril

## O poder do Engagement!

LIDERANÇA, CRIATIVIDADE,  
TALENTO, INOVAÇÃO

Não perca ainda...

3ª Edição  
Celebrar e Reconhecer a Excelência  
nos Recursos Humanos

**MASTERS**  
**capital humano**

12 de Março de 2014

Organização



By **ABILWAYS**





# O MAIOR EVENTO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

Enfrente os desafios da gestão de recursos humanos, partilhando experiências no Expo RH 2014

## • Liderar para competir

- Carisma vs competência – o que deve ter um líder para marcar a diferença?
- Como garantir que os seus colaboradores estão virados para o futuro
- Identificar os líderes do futuro
- O papel de líder de RH numa organização global e multicultural
- **Há conversa com...**

O reconhecimento do capital humano no centro da preocupação dos líderes. Valorizar o "todo" e não a tarefa, para que as pessoas se sintam integradas e que trabalham para algo maior

- Nas nossas mãos: como pode o departamento de RH criar ainda mais valor para a organização
- Juntos somos mais fortes! Construir equipas de alto desempenho para superar objectivos
- **Debate:** Fomentar uma relação win-win empresa / colaborador
- Como pensa a nossa mente? A explicação do desempenho e motivações através da neurociência

## • Criatividade na adaptação à mudança

- Já se adaptou a todas as alterações laborais?
- Empresas globais: a transformação nas empresas que se expandem para outros mercados
- Quando se muda é para melhor?
- O papel do código de ética/conduita numa organização multinacional e/ou com estratégias de globalização
- A coragem na tomada de decisão. Como repensar os modelos de gestão, perante os cenários turbulentos e hostis
- Quais os desafios para a organização da função de RH com a globalização da empresa
- Mobilidade vs retenção
- Intra-empendedorismo – É uma opção?
- Podem os fundos de pensões melhorar o pacote de benefícios dados aos colaboradores
- Aprenderam numa formação e depois? Aplicaram os ensinamentos no regresso ao trabalho? É possível verificar e medir a aplicação dos conhecimentos adquiridos?

## • Engagement: inovar na motivação e compromisso

- Como inspirar as pessoas para que estas façam o melhor trabalho das suas vidas, todos os dias
- Incentivar ao compromisso dos colaboradores. Que estratégias?
- A "voz" dos colaboradores para elevar a confiança e os níveis de engagement
- Comunicar: para que todas as pessoas saibam de que forma contribuem para o sucesso da empresa
- Combinar o poder da marca com a cultura da empresa – alinhar a experiência do cliente interno com a do cliente externo
- As implicações do processo de tomada de decisão na motivação
- A motivação dos colaboradores passa pela remuneração? É possível motivar com outros argumentos que não monetários?
- Melhorar o retorno da compensação para obter melhores resultados na organização
- A importância da qualidade da liderança na motivação. O seu papel na inclusão das pessoas, nas metas a atingir, gerando um compromisso como um todo. A relevância do carisma do líder
- **Palestra motivacional** - "O AVC da Motivação" Atitude, Valorização e Compromisso. A harmonização dos valores individuais e colectivos, para que exista uma consciência global

## • Desenvolver e reconhecer os Seus... Talentos

- **Debate:** O talento e a organização
- Promover a atracção e a integração de talentos
- Programas de alto desempenho para obter resultados com recurso ao PNL
- Criar um banco de talentos que garanta o futuro da empresa
- Inovação nos métodos de recrutamento

## • Bootcamp Performance

- Melhorar as suas competências chave
  1. Gestão do tempo
  2. Desenvolver a autonomia dos colaboradores
  3. Comunicar para motivar – como passar mensagens com impacto
  4. Técnicas de feedback

- Consulte o programa detalhado em [www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)

\* Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais

### Apoios



### Media Partners

human humanet



NEGÓCIOS FRANCHISING

Pessoal

RH online

## LEGISLAÇÃO

### Diplomas relevantes para a gestão RH

#### Legislação portuguesa

**Portaria 359/2013**, «Diário da República» 242 – Série I, de 13 de dezembro de 2013, Ministério das Finanças Aprova os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho na Administração Pública, as listas de competências e revoga a Portaria 1633/2007, de 31 de dezembro.

**Resolução do Conselho de Ministros 91/2013**, «Diário da República» 242 – Série I, de 23 de dezembro de 2013, Presidência do Conselho de Ministros

Aprova a Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego 2014-2020.

**Portaria 375/2013**, «Diário da República» 251 – Série I, de 27 de dezembro de 2013, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Primeira alteração à Portaria 204-B/2013, de 18 de junho, que cria a medida «Estágios Emprego».

**Lei 83-A/2013**, «Diário da República» 252 – Terceiro Suplemento, Série I, de 30 de dezembro de 2013, Assembleia da República

Primeira alteração à Lei 4/2007, de 16 de janeiro, que aprova as bases gerais do sistema de segurança social.

**Portaria 378-B/2013**, «Diário da República» 253 – Terceiro Suplemento, Série I, de 31 de dezembro de 2013, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Atualiza as pensões mínimas do regime geral da segurança social para o ano de 2014 e revoga a Portaria 432-A/2012, de 31 de dezembro.

**Portaria 378-C/2013**, «Diário da República» 253 – Terceiro Suplemento, Série I, de 31 de dezembro 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 338/2013, de 21 de novembro.

**Decreto-lei 167-E/2013**, «Diário da República» 253 – Terceiro Suplemento, Série I, de 31 de dezembro de 2013, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Altera o regime jurídico de proteção social nas eventualidades de invalidez e velhice do regime geral de segurança social.

**Portaria 378-G/2013**, «Diário da República» 253 – Terceiro Suplemento, Série I, de 31 de dezembro de 2013, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Define o fator de sustentabilidade e idade normal de acesso à pensão de velhice para os anos de 2014 e 2015.

**Portaria 378-H/2013**, «Diário da República» 253 – Terceiro Suplemento, Série I, de 31 de dezembro de 2013, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Terceira alteração à Portaria 128/2009, de 30 de janeiro, que regula as medidas «Contrato Emprego-inserção» e «Contrato Emprego-inserção+».

#### Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

**Texto:** Carlos Antunes

## CONTACT CENTRES

# O ciclo de vida de um cliente

Ganhar clientes é uma guerra cada vez mais difícil. A velocidade com que se replica ofertas de serviços e produtos e a rapidez com que se copia preços faz com que as empresas procurem diferenciar-se. As promoções e a inovação parecem não surtir efeito imediato; os clientes pressionam, porque sabem que o mercado se vai reequilibrar. Nesta dinâmica, o que pode levar a mudar? Como pode uma empresa diferenciar-se e fidelizar?

A resposta está na relação com o cliente. A experiência vai ser fundamental para que ele se ligue, se envolva, se fidelize à marca. Só criando e gerindo esta relação é que ele pode «perdoar» um atraso numa inovação, assumir um preço menos competitivo ou perder tempo numa dificuldade. Se não há relação, há silêncio; e isso leva a que por quase ou mesmo nada se mude, porque o cliente não sabia por que é que ainda era cliente.

Mas como criar e gerir este envolvimento?

Os 'contact centres' são estruturas de suporte aos clientes; acompanham-nos ao longo da vida e trabalham para que estes sejam eternos. O objetivo parece utópico, mas é possível se reunirmos na estrutura processos eficientes, capacidade de resposta e pessoas de excelência. Olhar para o atendimento como o fim da cadeia de valor é esquecer o seu papel na gestão do cliente. Embaixadores operacionais da marca, entram pela casa do cliente, estão onde ele estiver e, muitas vezes, não precisam de pedir licença para falar; é o cliente que fala com eles. Mais do que o produto ou o serviço, pode ser esta chamada que consciente ou inconscientemente fideliza o cliente, lhe rasga um sorriso com a informação dada ou o surpreende com a solução de uma dificuldade. Os 'contact centres' são centros de excelência onde pessoas vestem a camisola da empresa: no namoro quando em 'outbound' fazem o primeiro contacto, no 'inbound' quando informam, respondem ou tratam reclamações e no 'back-office' quando gerem a vida do cliente. Esta personalização fideliza, porque quando se fala em 'contact centres' fala-se em recursos humanos, não em tecnologia. Estamos presentes em todo o ciclo de vida dos nossos clientes. ☺



Carla Marques, Diretora Comercial da Randstad Contact Centres, carla.marques@randstad.pt

© Vitor Gordo

## «Minds and moods»

Tenho sustentado neste espaço que a grandeza, mais do que uma questão de genética, ou de acaso, é uma questão de opção. Ter grandeza (e não «ser grande», como por vezes se lê em traduções apressadas de 'greatness') é conseguir um permanente efeito de auto-superação; conseguir performances de grande distintividade; gerar evidências de momentos em que o espírito humano se revela na descoberta de alternativas, onde os contextos parecem teimar em negá-las. Neste sentido, a grandeza, mais do que um traço de personalidade ou um atributo moral, começa numa intenção mediada pela atitude e tem substância prática em atos de vontade.

A atitude, por sua vez, resulta de um 'mix' complexo de cognições e de emoções; mas o que é «inquietante» neste processo é o reconhecimento de que as emoções constituem o mais poderoso fator de alavancagem dos atos de vontade. Assim, à «velha» fórmula cartesiana de «penso, logo existo», deveríamos contrapor algo do tipo «sinto, logo atuo», que talvez expresse melhor a ideia de que as emoções constituem o desencadeador primário das ações.

Ora, em momentos de grande dificuldade, como os que temos vindo a viver e que, previsivelmente, continuaremos a viver em 2014, os fatores negativos do contexto podem constituir-se como desencadeadores de emoções negativas ou «mal adaptadas», que por sua vez, e pelo que ficou dito, podem vir a provocar nas pessoas atitudes reativas de defesa, de ataque sem alvo definido ou de fuga que, no fundamental, vão provocar dispersão de energias e comportamentos e desempenhos contraproduativos.

Todas as pessoas, todos os dias, enfrentam momentos de escolha. E se é verdade que quanto maiores forem as



© Fernando Piçarra

dificuldades, maiores serão os riscos inerentes a essas escolhas, também é verdade que maiores serão também as oportunidades para «fazer a diferença». Nestas situações, em vez de tentarmos mudar as emoções «mal adaptadas» através de uma espécie de «terapia cognitiva» talvez seja mais eficaz libertar emoções melhor adaptadas ao contexto turbulento, facilitando a mudança das atitudes e dos comportamentos. Ou seja, como sustentam alguns autores, poderá ser mais eficaz contrapor uma emoção a outra emoção ('mood over mood') do que tentar «forçar» as emoções através de um esforço mental ('mind over mood').

Assim, ser capaz de se «sentir bem» em situações difíceis e experimentar segurança interior em contextos de incerteza (indicadores comportamentais de «competência emocional») são hoje ferramentas fundamentais para que cada pessoa possa, apesar de tudo, «singrar no caos». Daí serem elementos incontornáveis para possibilitar escolhas que nos elevem à grandeza. ☺

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

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

### SITES

#### Plataforma de formação on-line

Foi lançada recentemente pela associação Acredita Portugal a plataforma de formação 'on-line' «Empreende.pt» (disponível em <http://www.empreende.pt/>). Focada nos temas do empreendedorismo e dos negócios, a plataforma disponibiliza «formação acessível, envolvente e eficaz a quem procura ser um empreendedor mais completo e capacitado», assinalam os responsáveis da associação. A Acredita



Portugal, com sede Lisboa, é uma organização sem fins lucrativos, políticos ou religiosos que tem como missão «fomentar uma cultura da possibilidade para libertar o potencial empreendedor dos portugueses».

#### «Expo'RH 2014»

Espaço de divulgação 'on-line' da «Expo'RH», que terá em 2014 a décima terceira edição. Organizada pela IFE – International Faculty for Executives, decorrerá a 12 e 13 de março

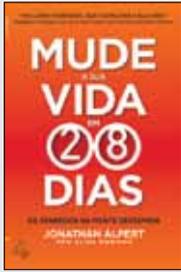
no Centro de Congressos do Estoril, devendo acolher milhares de profissionais interessados em conhecer o que de melhor se tem feito em recursos humanos. Tudo num ambiente profissional e ao mesmo tempo descontraído, e tendo como objetivo o debate em torno da gestão do capital do humano. 'Site' em <http://www.exporh.ife.pt/>.



Textos: MSA

LIVROS

Mude a sua Vida em 28 Dias



«O que andas a fazer para mudar a tua vida?» O psicoterapeuta Jonathan Alpert, autor deste livro, cedo encontrou a resposta na sua própria experiência: ele tinha medo de tudo, desde convidar amigas para sair a falar em público. Apesar disso, passo a passo, foi ultrapassando os obstáculos – até se tornar no psicoterapeuta mais requisitado de Manhattan. Como o conseguiu? Através de um programa muito prático em cinco passos, que começa com a questão essencial: o que é que eu quero para mim? Parece fácil de responder, mas não é. Através desses cinco passos, o autor mostra como clarificar os objectivos e ajuda a perceber que sonhos queremos realmente realizar para podemos dar à nossa história um final feliz. (Lua de Papel)

Os Donos Angolanos de Portugal

Um livro de Francisco Louçã, João Teixeira Lopes e Jorge Costa que mostra as principais redes de relações entre os capitais angolanos e os portugueses, identificando os protagonistas, as suas histórias e os seus interesses. Os dados referidos no livro são públicos, com origem em Portugal e no estrangeiro. São mencionados nomes de vários ex-governantes portugueses – António Monteiro, Proença de Carvalho, Miguel Relvas, Fernando Nogueira, Armando Vara, Almeida Santos, António Vitorino ou Anacoreta Correia, por exemplo, listando a filiação partidária de cada um. (Bertrand)



**A Arte da Guerra** (ilustrada), de Sun Tzu. Edição ilustrada de um dos livros de estratégia mais prestigiados e influentes dos dias de hoje, mesmo com mais de dois mil anos. (Quimera) **O que Aprendi no Caminho para o Topo**, de Nuno Gomes (Top-Books) O percurso de vida do melhor vendedor imobiliário de Portugal, que chegou a número um da Europa. **Regras para o Sucesso Profissional**, de Richard Templer. O autor mostra como num meio hipercompetitivo, para se estar entre os melhores não basta desempenhar eficientemente o trabalho, é essencial a forma como os outros percebiam o nosso desempenho e saber aproveitar as oportunidades. (Presença) **O Seu Primeiro Milhão**, de Pedro Queiroga Carrilho. Um livro de finanças pessoais de enorme sucesso em Portugal, com nova edição. (Lua de Papel)

Textos: MSA

OPINIÃO

Foco nos sistemas ou nas pessoas?



Por muito que nos foquemos nas pessoas, a questão da tecnologia e dos sistemas de informação (SI) é inultrapassável atualmente. Ao começar esta reflexão, recordei a primeira vez em que me envolvi num projeto de SI, em 1980. Aí, foi dada especial atenção aos utilizadores, o que não era comum e continuou a não ser. Há dias, ao rever o filme da vida de Steve Jobs, fui também levado ao início da década de 1980 e a recordar a atenção diferenciadora dada ao utilizador, no caso em termos de informática pessoal. Se há mais de 30 anos já se dava atenção às pessoas em projetos de SI e nos interfaces de utilizador, é estranho que em termos de SI empresarial ainda se faça projetos sem se envolver as pessoas, de forma adequada e sem lhes ser dada a devida atenção.

E quem ganha com isso? Nem as empresas onde os sistemas empresariais estão a ser implementados (os projetos não serão os melhores), nem as pessoas que lá trabalham (não contribuem para a solução), nem as empresas de consultoria para a implementação dessas soluções (ficam com a imagem prejudicada se os projetos descarrilam). Por que é que os projetos continuam a ser feitos assim? Por que razão uma empresa, que gasta dezenas ou centenas de milhares de euros em aplicações de gestão e em serviços de implementação, não envolve as pessoas adequadas nas fases de planeamento e projeto, nem desenvolve soluções para que estas se adaptem à sua forma de trabalhar, potenciando a produtividade? Será que pessoas e tecnologia continuam a ter uma convivência difícil? A verdade é que se continua a assistir a projetos de sistemas de informação com derrapagens enormes, com fortes prejuízos para as empresas e com enormes danos, a vários níveis, para as pessoas envolvidas.

Será que o erro está apenas na execução ou na conjugação de dois fatores adversos, simples de ultrapassar: envolvendo mais pessoas a vários níveis, na fase de planeamento e planeando de acordo com a realidade; e executando os projetos segundo esse planeamento e continuando a receber apoio das pessoas certas.

Um projeto desenvolvido desta forma leva mais tempo do que o estimado num planeamento clássico, mas leva menos do que se for executado com base nesse mesmo planeamento clássico e terá melhores resultados.

Por que continuam algumas grandes empresas a fingir que se preocupam, apostando na análise estatística do impacto da mudança, em vez de fazerem uma verdadeira gestão da mudança? A começar pelos mais diretamente envolvidos nos projetos e não nos que mais tarde serão...

Quanto à questão do título, o foco é nas pessoas. ©



© Vitor Gordo

Daniel Lança Perdígão  
Improvement Agent & General Manager  
da UpsideUp  
dlperdigao@upsideup.pt

VISTO DE FORA (RIO DE JANEIRO, BRASIL)

## Planear versus realizar

Todo o início de ano é marcado por planos. A virada do calendário renova, através dos seus rituais, os desejos e sonhos das pessoas, que são a matéria-prima dos planos. No entanto, entre planejar e realizar a distância é grande. Tenho observado, tanto pela minha experiência pessoal como pela experiência dos meus clientes de 'coaching', e dos meus programas de desenvolvimento, que além de não conseguirmos colocar em prática tudo o que planeamos existem algumas ações que entram constantemente na coluna de «débitos» no balanço de fim de ano, e por isso acabam entrando de novo nos planos do ano seguinte. Por que será que tantas pessoas, que a cada ano se propõem a realizar isto ou aquilo, não conseguem concretizar os seus objetivos e chegam ao final com a sensação de adiamento de algumas ações? Por que será tão difícil mudar? Associei essa questão ao desafio, da área de capacitação e desenvolvimento, de gerar mudanças de comportamento nos seus gestores. Por que é que se tem investido tanto na formação e no desenvolvimento de gestores e muitas vezes não evidenciamos as mudanças desejadas na sua atuação? Por que é que as pessoas, na maioria das vezes, sabem o que fazer para melhorar determinado resultado, mas não o fazem? Por que é que nas oficinas de 'feedback' todos reconhecem a importância da ferramenta e afirmam saber como deve ser aplicada mas as pesquisas de clima

**Por que será que tantas pessoas, que a cada ano se propõem a realizar isto ou aquilo, não conseguem concretizar os seus objetivos e chegam ao final com a sensação de adiamento de algumas ações? Por que será tão difícil mudar?**

e o dia a dia mostram que a maioria das pessoas se ressentem da falta de 'feedbacks' construtivos dos seus chefes? Na busca de respostas para estas inquietações pessoais e profissionais, encontrei um texto («Como a ciência pode ajudar a realizar seus planos», Marina Krokovsky, «Mente e Cérebro», 252) referindo recentes pesquisas neste campo que trazem dados interessantes sobre o assunto e que, somadas às minhas reflexões, quero partilhar aqui:

- Uma entre quatro pessoas desistem dos seus planos já no fim da primeira semana de janeiro ou até aos três primeiros meses do ano. Segundo a autora citada, manter o objetivo traçado é a exceção.
- A realização de planos e metas requer esforço, mudança de mentalidade, motivação e firmeza de intenção.
- É preciso começar do mais simples e ter metas de curto prazo para reforçar a auto-confiança.
- É muito mais fácil arranjar justificações para não mudar



do que abandonar os hábitos. Não basta entender (racional) os motivos da mudança ou as consequências da «não mudança». Para ter sucesso é preciso mais do que boa vontade e controlo dos impulsos; é preciso entender como sair do padrão adotado e que outra atividade pode ser tão prazerosa quanto aquela que mantínhamos até então e que agora precisamos de mudar.

- É preciso também considerar os obstáculos e criar planos alternativos. «Fazer planos específicos sobre como agir diante de escolhas difíceis costuma ajudar a dizer não às tentações e seguir firme na direção das metas.»
- «Mudanças duradouras requerem a renovação periódica das nossas escolhas e dos compromissos assumidos conosco mesmos.»
- Procure descobrir o que sustenta o seu desejo. Dever não é uma razão sustentável de longo prazo.
- Falhar em alguma coisa ou em algum momento não significa ter de desistir; basta rever o que fazer para continuar. Perdoe-se e siga em frente.
- Forme pelo menos duas imagens mentais (ideias de oposição) em relação ao mesmo objetivo.
- A realização da meta precisa de estar bem vinculada à satisfação pessoal, mas mantenha expectativas realistas.
- Identifique maneiras de alcançar o seu objetivo que fortaleçam os seus vínculos com pessoas importantes para si.
- Registe e partilhe as suas experiências nesta trajetória. Presentear-se pelas suas pequenas conquistas pode ser um forte motivador.

Quem sabe, se entendermos um pouco mais sobre como funcionamos no âmbito individual, conseguiremos encontrar novas estratégias para garantir maior eficácia das nossas ações de capacitação e desenvolvimento das pessoas e assegurar a consecução efetiva dos planos corporativos, que por certo dependem das pessoas.

Que em 2014 os seus planos sejam realizados na plenitude. ☺



ELISABETE TOMÉ

# Um escape necessário

Texto: Ana Leonor Martins



Foi em setembro de 2010 que surgiu o convite para Elisabete Tomé entrar para os quadros da Let'sTalkGroup, com o objetivo de coordenar a equipa de Lisboa e integrar os serviços desenvolvidos em Portugal com a estratégia internacional do grupo. «Conhecia o mercado, a empresa e praticamente todos os elementos da Direção, por isso avancei, com as dúvidas e incertezas que este tipo de decisão acarreta, mas senti desde o primeiro momento que esta responsabilidade era um dos desafios da minha vida», partilha a 'executive director' da multinacional sueca. «Como consultores de gestão e gestão de recursos humanos, a nossa atividade permite-nos conhecer a realidade de muitas empresas, e todos os projetos são diferentes, todas as soluções são únicas. É muito gratificante verificar que diariamente contribuímos para o desenvolvimento e o crescimento das organizações.» Até então o percurso de Elisabete Tomé esteve ligado às funções de 'marketing', publicidade, redação e gestão. Conta que teve oportunidade de «colaborar com empresas dos mais diversos sectores de atividade», faz notar que todos os projetos que abraçou foram «verdadeiras experiências profissionais», que contribuíram de forma significativa para a sua formação profissional e pessoal. Dando o exemplo dos antigos samurais, que praticavam a arte de arranjos florais com o objetivo de relaxar, colocar de parte o instinto bélico e humanizar o guerreiro, a responsável salienta que não obstante ter uma profissão estimulante e gratificante «todos precisamos de um escape, de trocar energias e recarregar baterias». Para os samurais eram os arranjos florais, hoje as pessoas gostam de praticar desporto, cozinhar, tratar das suas hortas. Ou seja, fazer coisas totalmente diferentes do seu dia a dia. «Eu não sou diferente, e desde que se queira há tempo para tudo», garante Elisabete, acrescentando: «Extra trabalho, apresentamos uma faceta completamente diferente, não só para nós, para as pessoas à nossa volta também.»

**Cinema** «Há momentos que dedicamos a nós mesmos para fazermos o que gostamos. Eu gosto de cinema. Não que entenda muito desta arte, mas porque gosto. Com uma história que nos cativa durante algumas horas, sendo cómica, romântica, dramática, de suspense ou misteriosa, um bom filme é realmente algo edificante, para além do estímulo intelectual. Mesmo que não conheçamos o realizador ou os atores em especial, o cinema tem o poder de nos transportar para um lugar imaginário, de recriar uma história e o mundo, destruir tabus, mudar paradigmas e, quem sabe, até a sociedade. Sempre gostei de cinema, e ir ver um filme é uma boa experiência. Uma sugestão, que é uma declaração de amor ao cinema: «Cinema Paraíso», de Giuseppe Tornatore.»

**My lovely Lisbon** «Já tive oportunidade de viajar por muitas cidades, quer em contexto profissional, quer em lazer. Mas Lisboa é sem dúvida a minha cidade de eleição. Sempre surpreendente, iluminada, equilibrada,



tradicional e por vezes com rasgos de cidade europeia cosmopolita. Com um grupo de amigos regular, todos os meses uma nova visita é acrescentada: um percurso a um bairro antigo, uma tasquinha, um restaurante novo, uma peça de teatro ou um episódio da história da cidade são alguns dos motes para alargar a minha permanente descoberta. Estudei aqui, e desde essa altura que gosto de palmilhar a Lisboa que amo. Para quem ainda não a descobriu, a 'Agenda Cultural' da cidade é uma boa ajuda.»

**O meu canteiro** «Sempre gostei de flores e plantas, desde miúda. Mas só em adulta percebi o bem que me faziam. Cheguei a achar estranha esta minha necessidade de mexer na terra e trabalhar com plantas e flores. Até que me interessei pelo assunto e descobri recentemente que a jardinagem é um dos 'hobbies' mais procurados em todo o mundo, por ser relaxante. E hoje tenho outro entendimento sobre o assunto. A responsabilidade de cada um com as suas plantas, a manutenção de um jardim e o uso das ferramentas produzem um carácter quase terapêutico que reflete diretamente a forma como lidamos com o outro. É possível aprender muito com as plantas. Colocarmo-nos na situação delas, procurarmos entender a planta 'versus' a pessoa. O meu canteiro é um lugar bom. Tenho uma sensação de liberdade e unidade, saio da confusão do dia a dia.»

**Raízes** «Para fugir da rotina, alguns fins de semana são passados fora de Lisboa, e são um regresso às origens: Santiago do Cacém (Abela) e Covilhã (Ourondo). Tenho o privilégio de ter raízes familiares nestes dois locais. Com ambientes e realidades bem distintas, estas visitas são verdadeiros bálsamos, e sempre marcadas por sons, cheiros, sabores e gente única, traduzida em reencontros e recordações familiares. Aqui sim, estou longe da confusão do dia a dia. Obrigada, mãe e pai! Entre a Costa Vicentina e a Serra da Estrela estes lugares completam-me.» ☺

Para fugir da rotina, Elisabete Tomé gosta de passar alguns fins de semana fora de Lisboa, mas a capital portuguesa é a sua cidade de eleição.

FLORENÇA – SIRMIONE – VENEZA

## La bella Itália

**Itália é sempre um país encantador, mesmo no inverno. São muitas as cidades que merecem visita, mas como «Roma e Pavia não foram feitas num dia» é preciso fazer opções. Florença, Sirmione e Veneza foram as eleitas desta vez.**

**Texto:** Ana Leonor Martins **Fotos:** Marta Contente

Visitar a Europa no inverno tem as suas desvantagens: os dias são (muito) mais pequenos, a maior probabilidade de falta de sol não ajuda às fotografias e a chuva e/ ou a neve podem atrapalhar os passeios exploratórios; mas também tem as suas vantagens, como os preços mais baixos da viagem e das estadias, e haver menos turistas, o que pode ser bem significativo. E Itália é sempre um bom destino, faça chuva ou faça sol.

Os roteiros pelo país em forma de bota são programa residente em todas as agências de viagens, pelo menos nas portuguesas. Se o objetivo for ter tempo para conhecer e sentir as cidades ao seu ritmo, e poder alterar o plano sempre que algum local surpreenda (ou desiluda), então o melhor mesmo é ir por conta própria. Em princípio também fica mais barato, se bem que é preciso ir preparado para pagar por tudo e mais alguma coisa: taxas de cidade e diárias, nos hotéis; taxas de serviço, nos restaurantes; portagens por todo o lado (se em Portugal é mau, em Itália é pior); e a gasolina é das mais caras da Europa...

Mesmo por conta própria, é preciso ter em mente que numa semana não se pode conhecer tudo, logo há que fazer opções. E também não é mau sinal ficar com motivos para voltar. Assim, esta viagem foi definida com dois objetivos principais: Veneza e Florença, aproveitando para fazer uns desvios pelo caminho, nomeadamente a Sirmione.

A escolha de Florença dispensa grandes justificações. Considerada uma das cidades mais bonitas do mundo, serve de palco às obras de grandes mestres do Renascimento, como Michelangelo ou Leonardo da Vinci. Igrejas, museus e monumentos a céu aberto é





o que não falta em Florença. Há arte em todo o lado e é impossível absorver tudo numa só viagem. Até porque a belíssima capital da região da Toscana merece mais do que passarmos metade do tempo em filas. É incontornável a Piazza Duomo, onde se encontra a catedral Santa Maria del Fiore, com a grandioso cúpula de Brunelleschi, o Campanário de Giotto (e vale a pena subir os mais de 400 degraus de uma escada íngreme e estreita para se apreciar a vista, mas não se aconselha a quem tenha claustrofobia), o Batistério, com a famosa Porta do Paraíso, e o museu onde se encontra a célebre Pietà, de Michelangelo. Uma curta caminhada leva-nos à Piazza della Signoria, com o Palácio Vecchio, que tem à porta uma cópia de David (o verdadeiro está na Academia), a Fonte de Neptuno, circundado por nereidas, tritões e cavalos marinhos; e em frente mais esculturas, entre as quais o Rapto das Sabinas.

E continuando em direção ao Rio Arno, passando pela galeria Degli Uffizi, que alberga, por exemplo, a pintura de Boticelli «Nascimento de Vénus», chega-se à



Ponte Vecchio. Com uma fachada muito original e característica, está fechada ao trânsito e repleta de lojas de ouro e prata. Uma vez no outro lado, com mais uma pequena caminhada chega-se ao Palácio Pitti, antiga residência dos Medici. Ainda nessa margem, é absolutamente imperdível a Piazzale Michelangelo, onde se tem umas das mais bonitas vistas sobre Florença. É a partir dali que são feitas a maioria das pinturas que depois ficam à venda na rua, e também de onde surgem as imagens de postal. No regresso ao centro histórico, merece ainda visita a magnífica basílica gótica Santa Croce, onde estão as sepulturas de nomes imortais das artes como Michelangelo, Galileo ou Machiavelli.

Para quem não se importe de andar um bocadinho, tudo isto dá para fazer a pé. E só assim se sente verdadeiramente o espírito de Florença, muito embora seja 'indoors' que se encontram algumas das mais magníficas obras de arte de sempre.

A sensivelmente 250 quilómetros de Florença, a norte, encontra-se Sirmione. A zona dos lagos merece provavelmente uma visita própria, por exemplo num fim de semana prolongado que se viaje para Milão, mas como só tínhamos um dia elegemos a pequena cidade de Sirmione, nas margens do Lago di Garda. Há um pedaço de terra a entrar «lago dentro», e quando se chega ao fim da estrada encontra-se o centro histórico, dentro das muralhas do Castelo Scaliger, rodeado pelo lago. As ruas são encantadoras, com muitos restaurantes e lojas típicas, tal como a vista dos alpes italianos. No fim da península, encontram-se ruínas romanas: «Grotto of Catullus».

E o que dizer de Veneza (dista cerca de 150 quilómetros de Sirmione)? Está classificada como «Património da Humanidade» pela Unesco e é um dos mais populares destinos turísticos da Europa, e do mundo. Quando disse que era uma vantagem viajar na altura em que há menos turistas, era a pensar essencialmente em Veneza, pois a beleza das muitas ruelas e pontes que



atravessam os canais acaba por se perder quando há um mar de gente a tentar circular.

O mais interessante da «Rainha do Adriático» é podermos perder (o que é fácil) e saber que vamos sempre dar ao mesmo sítio. «Para que lado fica a Praça de São Marcos?», perguntámos num italiano sofrível. «Tanto faz, todas as ruas vão lá dar». É mesmo assim. E em cada mudança de direção em que nos «enganamos» no labirinto, encontramos mais uma rua estreita com mais lojinhas (ser extremamente comercial é tal-



vez o maior defeito da cidade) que vai dar a mais um monumento ou mais um museu. Depois mais uma ponte, os canais, as gôndolas a passarem constantemente, algumas com direito a cantorias e tudo. É este o encanto de Veneza. E a particularidade de as pessoas se deslocarem de barco e não de carro.

São incontornáveis a Praça de São Marcos, com a basílica homónima, o palácio e a Torre do Relógio, a que se pode subir para uma deslumbrante panorâmica geral. Para as fotografias são ainda 'ex-libris' a Ponte de Rialto (a mais bonita e mais antiga das três que atravessam o Grande Canal) e a Ponte dos Suspiros. A pouco mais de um quarto de hora, de 'vaporetto' (sistema de barcas da cidade e o principal meio de transporte público em Veneza), a ilha de Murano e as suas fábricas de vidro também merecem visita.

Está a menos de três horas de avião de Lisboa, e já se consegue arranjar viagens a preços bastante acessíveis, por isso Itália é sem dúvida um país a explorar. ©



## SUSHI LOVERS

# O melhor sushi, em casa

Texto: Ana Leonor Martins

Ou porque queremos fazer um jantar romântico a dois, ou porque queremos impressionar os amigos quando os convidamos para um jantar em nossa casa, ou simplesmente porque há dias em que não nos apetece cozinhar nem sair para ir a um restaurante, mas ainda assim desfrutar de uma deliciosa refeição, ter o melhor 'sushi' apenas à distância de um telefonema pode ser a solução perfeita. E com o Sushi Lovers isso é possível. Tem sede em Arouca, mas desde o final do ano passado está também à disposição dos lisboetas.

O gosto pela diferenciação e pela cozinha saudável despertou o interesse dos responsáveis deste projeto pela cozinha asiática, e assim surgiu o Sushi Lovers, que tem como assinatura «a premium delivery service». Confeccionadas à medida de cada cliente, com ingredientes comprados no próprio dia, as encomendas são entregues presencialmente, independentemente do local e da hora (mas para encomendas fora do concelho de Lisboa é aplicada uma taxa de entrega). «A diferenciação desta empresa» – garante-se – «está não só na alta qualidade dos ingredientes usados no 'sushi' mas também nas iguarias criadas especificamente pela Sushi Lovers». O 'sushi' de fusão é disso exemplo, sem no entanto se desvirtuar a verdadeira essência do 'sushi', assegu-

rando-se sempre o equilíbrio de sabores e a diversidade de ingredientes, para tornar a refeição numa deliciosa viagem ao oriente.

Os menus do Sushi Lovers são normalmente definidos pelo 'chef' e incluem entre seis a oito variedades, dependendo do número de peças que se pretenda; mas caso o cliente não aprecie algum peixe ou ingrediente específico poderão ser feitos menus personalizados. O 'take away' também é uma opção, e nesse caso os preços na carta terão um desconto. ©



Contactos: [www.sushilovers.pt/](http://www.sushilovers.pt/)  
936 386 677/ [info@sushilovers.pt](mailto:info@sushilovers.pt)



Fotos: Klein



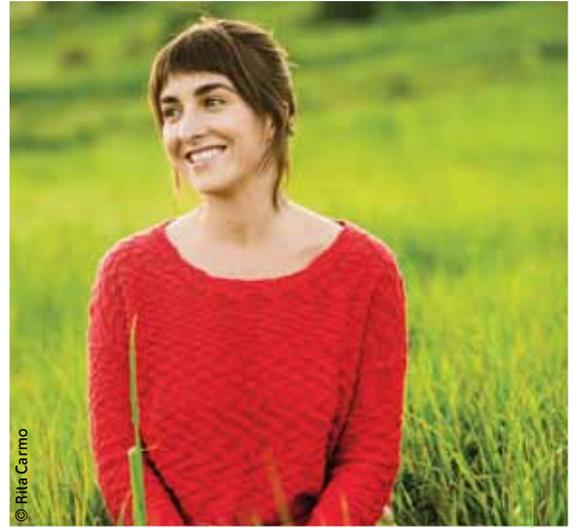
► **Simbiose entre o clássico e o contemporâneo** O Rock the Ballet está de volta a Portugal trazendo uma nova produção. Com um elenco composto por inovadores, ousados e exímios bailarinos, os espetáculos criados pelo visionário Rasta Thomas conquistaram o público com a fusão entre o 'ballet' clássico e os ritmos contemporâneos. Apresentaram-se em Portugal em 2012 e regressam dois anos depois com novo espetáculo, uma ode ao triunfo do amor. O rigor e o virtuosismo na dança são acompanhados por grandes êxitos da música 'pop' e do 'rock', com temas de U2, Robin Thicke, Michael Jackson, Justin Timberlake, Kanye West, INXS e Coldplay, além de muitos outros. Rock The Ballet delicia miúdos e graúdos com coreografias acrobáticas, repletas de energia e de sentido de humor, numa nova abordagem do 'ballet' a que o seu mentor prefere chamar 'pop-ballet'.

26 de fevereiro, Coliseu do Porto; 27 de fevereiro, Centro de Artes e Espetáculos da Figueira da Foz; 28 de fevereiro e 1 de março, Centro Cultural de Belém, Lisboa



► **Estreia em Portugal** Os Beady Eye, banda de Liam Gallagher, sobem ao palco do Coliseu dos Recreios, em Lisboa, no dia 10 de fevereiro, para um concerto em nome próprio que marca o arranque da 'tourné' europeia. A banda de 'rock' britânica, composta pelos ex-Oasis Liam Gallagher, Gem Archer, Andy Bell, Chris Sharrock e Jay Mehler, surge em Lisboa a apresentar «Be», o mais recente longa-duração, editado em junho do ano passado e sucessor do álbum de estreia «Different Gear, Still Speeding». O projeto teve início em 2009, após a saída de Noel Gallagher dos Oasis, e foi nomeado em 2011, nos prémios «NME», como banda revelação. Apresentam-se agora em estreia, em Portugal.

10 de fevereiro, Coliseu dos Recreios, Lisboa



► **Márcia em dose dupla** Em fevereiro, Márcia vai protagonizar dois concertos. O primeiro realiza-se logo no dia sete, em Sintra, no Centro Cultural Olga Cadaval, e vai contar com a participação especial de Jorge Cruz e de Samuel Úria. Dia 14 é a vez de o Porto, mais concretamente a Casa da Música, receber a artista. Ambos os espetáculos terão por base o último álbum de Márcia, «Casulo», eleito pelo jornal «Expresso» e pela revista «Blitz» como um dos melhores discos nacionais de 2013. É o segundo álbum de originais de Márcia (sucede ao aclamado disco de estreia «Dá»), mereceu rasgados elogios da crítica e também convenceu o público, o que levou a que entrasse diretamente para o sexto lugar do 'top' nacional de vendas. «Casulo» apresenta 12 temas com letras e músicas da autoria de Márcia, com exceção do novo 'single', «Menina», cuja letra foi produzida em coautoria com Samuel Úria.

7 de fevereiro, Centro Cultural Olga Cadaval, Sintra; 14 de fevereiro, Casa da Música, Porto

► **14 mãos** Um romance escrito a 14 mãos. «A Misteriosa Mulher da Ópera» saiu da imaginação de Afonso Cruz, Alice Vieira, André Gago, Catarina Fonseca, David Machado, Isabel Stilwell e José Fanha. São também sete as personagens, mas a história é uma só, com aventuras que vão desde as avenidas de Paris a um cacilheiro que parte de Lisboa para Veneza deixando um cadáver para trás. (ed. Casa das Letras) **Outras escolhas:** «Barba Ensopada de Sangue», de Daniel Galera, ed. Quetzal (uma das estrelas da nova literatura brasileira); «Terra Abençoada», de Pearl S. Book, ed. Clube do Autor (um clássico da literatura do século XX, de uma autora galardoada com o Nobel).



► **Joões de poder e sensualidade** O Teatro Aberro, em Lisboa, tem em cena «Vénus de Vison», de David Ives, com encenação de Marta Dias. Em cena até ao dia 30 de março, conta a história de Tomás, um encenador em busca da atriz protagonista para a sua peça. Inspirada no universo sensual de Leopold von Sacher-Masoch (1836-1895), esta é uma peça inquietante que leva a que nos perguntemos constantemente se o que parece é. Qual é a cara do poder, no território de todas as máscaras, o teatro? Quem seduz? Quem resiste? E o que acontece quando o desejo ganha vida? Ana Guiomar e Pedro Laginha asseguram as interpretações do aclamado texto do autor norte-americano, recentemente adaptado ao cinema por Roman Polansky.

Até 30 de março (de quarta-feira a domingo), Teatro Aberto, Lisboa

Textos: ALM/MSA

## ELEGÂNCIA EM FORMATO COMPACTO

A Inissia é a nova aposta da Nespresso. Com 'design clean' e elegante, a nova máquina de café é pequena no tamanho (e também a mais leve da gama Nespresso) e no preço (99 euros), beneficiando ainda da tecnologia das máquinas mais avançadas e de uma eficiência energética classe A. A modernidade do seu formato compacto e as elegantes formas curvas repletas tornam-na quase num objeto decorativo. Está disponível nas cores 'ruby red', 'vanilla', 'white' e 'black'.



## MÚSICA ATÉ DEBAIXO DE ÁGUA

O leitor de MP3 Walkman NWZ-W274S da Sony permite desfrutar de uma ótima qualidade de som, enquanto se nada, se faz exercício no ginásio ou se corre na pista. Com auriculares melhorados e especialmente concebidos para a natação, possui uma estrutura mais resistente à água, evitando que a mesma entre para dentro dos auscultadores. Com o ajuste seguro dentro do ouvido e 'design' compacto, garante que nada atrapalha os movimentos. Tem oito GB de memória.



## ONE OUT OF 100

A IWC Schaffhausen é a 'official engineering partner' da Mercedes AMG Petronas Formula One Team. No âmbito desta cooperação, a IWC apresentou um novo relógio com caixa de carbono, fabricado segundo o mesmo princípio que o 'monocoque' de um carro de corrida: o Ingenieur Automático Carbon Performance, com elementos de desenho vermelhos ou amarelos, cada um deles em edição limitada a 100 exemplares. O mostrador preto está revestido com tecido de fibra de carbono com pontos de sarja a lembrar os volantes dos Fórmula 1 e a massa oscilante que se pode ver a trabalhar através do fundo transparente com vidro safira é inspirada pelos pistões do motor, sendo neste caso o motor o movimento manufacturado, calibre 80110, com corda automática Pellaton. O anel do fundo tem a gravura «One out of 100».



## GIN INSPIRADO NA CULTURA PORTUGUESA

Chama-se NAO Premium Gin e é o primeiro 'gin' português envelhecido em barricas do vinho do Porto, o que o torna único. Produzido pela empresa portuguesa Portucale Premium Spirits, com base de London Dry Gin, é composto por botânicos portugueses. A nível do olfato possui notas suaves de vinho do Porto conjugadas com um toque de especiarias e notas cítricas de limas e laranjas frescas. No paladar evidencia a sensação de frescura. O nome NAO deriva da palavra «NAU», que remete para a época dos Descobrimentos e simultaneamente homenageia as raízes e a cultura portuguesa.



## MELHOR EXPERIÊNCIA DE IMPRESSÃO

A PIXMA MG7150 é um dos novos equipamentos multifuncionais a jato de tinta da Canon que oferecem impressões com qualidade de laboratório fotográfico. Oferece tecnologia de tinteiros FINE para impressões rápidas e de alta qualidade; compatibilidade com tinteiros XL opcionais para imprimir de forma mais económica e 'software' My Image Garden, uma plataforma que combina todos os 'softwares' Canon PIXMA num único interface de fácil utilização. A estas características acresce ainda a conectividade 'wi-fi'.



## RECEBER O SOL COM ESTILO

A coleção Roberto Cavalli Eyewear Primavera-Verão 2014 exprime um gosto sofisticado e elegante, para um estilo requintado e glamoroso. O 'design' dos novos óculos de sol e das novas armações de ótica é inspirado pelos trabalhos mais emblemáticos da 'maison' florentina: materiais de alta qualidade modelam as formas características desta nova coleção. Os 11 modelos de óculos de sol exaltam uma mulher independente, autoconfiante e sedutora.



Textos: Irina Pedro

# Coisas simplesmente estúpidas

Nunca gostei de praxes. Nem é só o não gostar, é nem sequer perceber o objetivo. Que me desculpem os aficionados desta prática, mas a teoria de que é uma forma de integrar os caloiros parece-me, no mínimo, fraquinha, para não usar uma palavra menos simpática. Para integrar alguém num grupo é preciso rebaixar ou humilhar? Isso passa-se em mais alguma situação na nossa vida? Quando vamos para um trabalho novo, os nossos colegas só se disponibilizam a aceitar ajudar-nos na integração depois de colocarmos um penico na cabeça? E para quem «ordena» estas parvoíces, qual é o gozo?

Na faculdade que frequentei, o ISCSP (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas), as praxes são (ou eram; já lá vão uns aninhos...) inofensivas qb. Uma aula fantasma, pintar as caras e ir atados em fila indiana para a porta da Lusíada gritar «papá paga-me um curso que eu sou burro que nem um urso». Já estava eu a comer um pastel de Belém quando lá passam por mim os «desgraçados». Entre aspas, porque ainda não percebi se há quem goste destes rituais parvos e ache piada a ser submisso ou se têm medo de sofrer depois alguma represália. Desde que nascemos que nos vão enfiando estígmias «cabeça adentro» (temos que ter isto e ser aquilo...), e acredito que haverá muita gente que ao longo da vida lhes sucumbe apenas pelo receio de «não pertencer», de ser olhado de lado. Outras vezes, fazemos simplesmente coisas estúpidas. Mas se há praxes que são só parvas, outras há que têm consequências graves. Em Maio do ano passado, a Universidade Lusíada foi condenada a pagar quase 100 mil euros de indemnização à família de um aluno que morreu devido a uma praxe violenta, de 2001. Só que dinheiro nenhum no mundo servirá para compensar a perda...

Quando ouvi pela primeira vez a notícia dos estudantes da Lusófona desaparecidos numa praia do Meco, nem parei muito para pensar. Acontecem tantas coisas absurdas, esta era mais uma, e na véspera de Natal. Só pensei no sofrimento que aqueles pais deviam estar a passar... Apesar de achar estranho uma onda conseguir levar seis adultos que estariam à beira-mar, e de não fazer muito sentido estarem à beira-mar no Inverno, de madrugada (daí nem ter ponderado que estivessem dentro de água), não me passaria pela cabeça que o acidente pudesse ser resultado de um qualquer tipo de praxe. Muito menos achei estranho o único sobrevivente (também só mais tarde percebi que era o 'dux') não querer falar. Bolas, existirá trauma maior?! Talvez... Se se tiver algum tipo de culpa no acidente. Ele não fala, e parece que foi feito um pacto de silêncio entre os alunos para ninguém dizer nada a respeito do que sabe daquela noite. Mas esta gente tem noção do que aconteceu?!

Agora, um mês depois da tragédia, surgem todas as teorias e mais algumas. Se tiver de facto sido resultado de uma «brincadeira parva», o que passará pela cabeça do tal 'dux'? Será que mudou de opinião sobre as praxes? Ou alguém da comissão de praxes daquela faculdade, que se apressou a destituí-lo? Não sei... Nem agora interessa muito. O que aqueles pais perderam, nunca há-de ser recuperado. Mas merecem no mínimo saber o que se passou, e rapidamente. ©



© Vitor Gonçalo



# CRHLP

Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa

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

O portal de referência  
dos profissionais RH  
no mundo lusófono



good  
to know  
you

# especialistas em soluções de recursos humanos

Valorizamos  
o negócio das empresas,  
ajudando na flexibilização  
dos recursos humanos.

Adequamos as  
necessidades das empresas  
com o seu principal recurso  
estratégico.

O valor humano.

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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services