

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

MARÇO 14 | ANO 6 | Nº 63 | 3,90 € (Cont.)

## Reportagem

Emprego no mundo virtual

## Música nas empresas

Festival «Brands Like Bands»

## Mário Ceitil

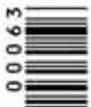
Os excelentes, os fantásticos  
e os descartáveis

## António Capucho

«Vejo com naturalidade  
que António José Seguro  
seja primeiro-ministro.»

**heading**  
Recursos Humanos

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





CATÓLICA  
LISBON  
BUSINESS & ECONOMICS



# PROGRAMA AVANÇADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (PARH)

**20**  
anos

a formar os melhores  
profissionais em  
Recursos Humanos

**Início:** 5 ABR 2014

**Duração total do programa:** 105 horas

**Coordenação:**

**Luís Caeiro**

Professor Associado da CATÓLICA-LISBON

**Ana Rijo da Silva**

Diretora de Recursos Humanos  
da Fundação Calouste Gulbenkian

**INFORMAÇÕES E CANDIDATURAS:**

[www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/parh](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/parh)

Tel.: 217 227 801 / 217 214 220

E-mail: [executivos@ucp.pt](mailto:executivos@ucp.pt)



Católica Lisbon School of Business & Economics is ranked among Europe's Top 25 Business Schools.  
Consistently ranked the Best Business School in Portugal. Triple Crown Accredited.

16



26



64

## 02 Editorial

### 04 Zoom RH

Múltiplos Olhares/ Brasil «ESARH»  
Flash Interview Alexandra Barosa  
Pereira/ Perspetiva RH e gestão  
do Direito/ e-Learning Executive  
breakfast PwC's Academy  
Yoga Como levá-lo às empresas  
Formação Desafios para enriquecer  
o capital humano  
Evento em Destaque «Expo'RH 2014»  
Coaching Um acordo regional de  
divulgação/ Empreendedorismo  
Um olhar sobre os portugueses

### 14 Primeira Opinião

Paulo Finuras

### 16 Entrevista

António Capucho

### 24 Dupla Expressão

Manuela Cruz  
Artur Fernandes

### 26 Reportagem

O mundo virtual  
a gerar emprego

### 32 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

O trabalho e o futuro

### 34 Espaço Executivo

Uma cultura sólida  
em ambiente de projetos

### 36 Crónica RH e Novas Tecnologias

Os departamentos de recursos  
humanos em 2020

### 38 Projeto

Festival «Brands Like Bands»

### 40 Crónica Formação

Custo ou vantagem competitiva?

### 42 Em Direto

Luís Caeiro

### 44 Crónica Benefícios Extra-salariais

A variedade tende a ser a regra

### 46 Espaço RH

Em Síntese/ In Loco «Flying Experiences»  
Agenda/ Com Atitude... José Duarte  
Dias/ Legislação/ Contact Centres  
Carolina Costa, Gonçalo Matos e Silva  
Sites/ Livros/ Coaching Lígia Neves  
Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil  
Artigo Rui Lança

### 62 As Minhas Escolhas

Pedro Conde

### 64 Lifestyle

Sugestão Conrad Algarve  
Automóvel Peugeot 308 SW  
Música/ Cinema/ Leitura/ Montra

### 72 Crónica Woman

## Diretor

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

## Editores Executivos

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, Carlos Sezões, Carolina Costa, Filipa Mendes Pinto, Gonçalo Matos e Silva, Hugo Fonseca, José Duarte Dias, Lúcia Neves, Maria Helena Almeida, Maria Manuel Seabra da Costa, Nuno Fernandes, Paulo Finuras, Pedro M. Martins, Rosa Braz, Rui Lança, Sofia Salgado Pinto, Tiago Trigo)

## Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designforma.com

## Fotografia

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

## Diretora Comercial e de Marketing

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

## Assinaturas

assinaturas@human.pt

## Impressão

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

## Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 16.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



## Propriedade e Edição

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

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

## Editorial

# Um cavalo branco, tão tarde na noite

A escolha de António Capucho para figura de capa da edição teve muito a ver com o facto de a «human» ter distribuição na «Expo'RH», que se realiza este mês no Estoril, no concelho onde ele foi presidente de câmara durante três mandados, o terceiro incompleto. Trata-se de um concelho de onde nos últimos anos temos tido boas notícias sobre empreendedorismo, um tema a que a revista dedica um interesse particular. Inclusive, chegámos a entrevistar sobre o tema o actual presidente da câmara, Carlos Carreiras, na altura vice de António Capucho.

Fizemos a entrevista para a presente edição antes da expulsão de António

Capucho do PSD e das sucessivas entrevistas que ele tem dado. Como a revista é mensal, ainda acrescentámos o tema, num último contacto, e o comentário chegou-nos a tempo. Já bem diferente foi a questão relativa a Miguel Relvas. Tínhamos perguntado, a certa altura, o seguinte: «Como viu, por exemplo, o percurso público de Miguel Relvas nos últimos anos?» António Capucho respondeu: «Seria indelicado, agora que ele se afastou do palco político, tecer comentários críticos à actuação dele. Creio, porém, que o pedido de demissão dele só pecou por muito tardio.» Mantivemos assim. Mesmo sobre o fecho, não fomos pedir ao entrevistado que refizesse a resposta à luz dos acontecimentos do congresso do PSD, onde um ausente Relvas, afinal, regressou.

Aliás, o congresso foi pleno de reaparecimentos inesperados – até cheguei a pensar no regresso de D. Sebastião, figura também falada lá por um dos animadores. Mas D. Sebastião não regressou, pelo menos eu não o vi, nem vi nevoeiro no congresso. O que vi, por coincidência na noite da escrita do editorial, e bem perto de Lisboa, foi um cavalo branco. Perdido numa zona iluminada por luzes potentes de postes muito altos, já bem depois da meia-noite, quando eu regressava a casa, fez-me lembrar do jovem rei que se algum dia voltar será um respeitável ancião com mais de quatro séculos e poderá levar Portugal a colocá-lo no «Guinness», provavelmente em várias categorias, à pressa, ante que morra por inadaptação aos tempos e tenham de arranjar uns patrocínios para o instalarem no Panteão Nacional.

Voltemos a Relvas. Perante o seu regresso invisível à política, ou à politiquice, ou sei lá a quê, nem me pus a telefonar a António Capucho para obter mais um comentário. Deixei a resposta na mesma. A revista foi para a gráfica com o antigo ministro ainda de fora do pântano em que continuamos atolados. Para quê piorar as coisas, pelo menos na minha imaginação. Fingi que não aconteceu. Ignorei. E por isso deixei a resposta como estava. Quero lá saber?! Na volta António Capucho também quer lá saber... E em Portugal, da gente comum que é a maior parte, alguém quererá verdadeiramente saber?

Já agora, por curiosidade, há mais Relvas na revista. A nossa colaboradora de Braga lembra a história da Tecnoforma e da famosa mas dissimulada dupla Relvas/Passos, num artigo sobre o QREN que dirige ao ministro Miguel Poiares Maduro. ©

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



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt



Dê mais cor ao seu  
capital humano!



**careers**

Selection & Assessment

**value**

Outsourcing

**advance**

Training & Development

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

## Múltiplos Olhares

## O que pensa das praxes académicas e da situação a que se chegou em Portugal?



Sofia Salgado Pinto, Diretora da Faculdade de Economia e Gestão da Católica Porto

«As praxes deveriam ser práticas de acolhimento e socialização, formas de transmitir valores, usos e costumes que servissem para a partilha da cultura de uma organização. É positivo acolher os novos elementos, apresentando espaços, partilhando histórias, mostrando valores, introduzindo-os nos processos e procedimentos. A situação a que se chegou nas universidades em Portugal foi a subversão disto. Perderam-se valores centrais de humanidade e respeito. Esqueceram-se as histórias e entendeu-se o conhecimento da organização e das suas tradições como fonte de poder e autoridade desmedida. Falhou o cuidado em receber e em querer que o outro se sinta bem na organização. Confundiui-se acolher de forma divertida com humilhar e abusar. Esqueceu-se a responsabilidade pela transmissão de valores. As praxes aumentaram a distância entre quem chega e quem acolhe, em vez de a diminuir. Quero acreditar que seremos capazes de reinventar as praxes e voltar a acolher bem no ensino superior; que podemos fazê-lo de uma forma que deixe boas memórias e transmita valores como companheirismo, sentido de humor, respeito e alegria, permitindo aproximar os que chegam aos que já estão na universidade. Aquilo que eu tive o privilégio de viver no meu primeiro ano da Universidade Católica Portuguesa, em 1987/ 88.»



Pedro M. Martins, Dean da Euro American Business School; Chairman da PM Int. Consulting

«O revivalismo das tradições académicas, a hierarquia, a disciplina e o código de conduta cultivado pelos estudantes tradicionalistas não tem nada de contraproducente e é uma reação de compensação compreensível de uma geração órfã de outros valores sociais e políticos, votada ao ostracismo por famílias muitas vezes desestruturadas e por pais demasiado ocupados com o seu sucesso ou a sua sobrevivência, num mundo altamente competitivo. As praxes são o ritual de iniciação ou de passagem para este universo, e como quase todos os rituais de iniciação desde a infibulação dos antigos romanos até à emulação maçónica, caracteriza-se por um ato de ‘sacrifício’ como prova da valorização da sua integração na nova comunidade e de desapego da sua condição anterior. As praxes académicas não poderiam ser diferentes. A questão é saber se a adesão dos estudantes a esse ritual de iniciação é voluntária ou compulsória, e se esses ‘sacrifícios’ ferem ou não a dignidade e a integridade física dos praxados. Certamente que existem delinquentes entre os praxantes, como existem em qualquer outro grupo social, que usam essa condição para praticar delitos, e por isso devem ser reprimidos pelas autoridades policiais competentes, e sancionados pelas leis em vigor. Mas isso não caracteriza e justifica a proibição das praxes académicas, e não é com atitudes policiais que as universidades vão vincular valores e formar cidadãos.»



Tiago Trigo, Diretor Geral da PEKAN

«O conceito inicial das praxes académicas – o de marcar o início da vida universitária, promovendo uma saudável integração dos mais ‘novos’ pelos mais ‘velhos’ – encontra-se profundamente desvirtuado, na estrita medida em que a educação superior se democratizou e se expandiu fortemente a base de estudantes. O que se passa desde há vários anos é uma permanente escalada de degradação das práticas de praxe, protagonizada pelos líderes académicos ou por grupos de leais correligionários, que na esmagadora maioria dos casos não passam dos piores exemplos do que deve ser um estudante. A nível do poder, espanta-me que a direita do espectro político (CDS e PSD) seja defensora das atuais praxes académicas, sob a capa do respeito pela liberdade individual e de grupo. É de uma grande hipocrisia defenderem a adesão a ‘comportamentos coletivos’ estupidificantes e de subordinação hierárquica e anulação da diferença pessoal. Estas famílias políticas (onde aliás me enquadro) deveriam ir contra fenómenos de ‘manada’, instrumentalizações, de anulação da diferença e da personalidade.»

Brasil

## «ESARH», em Gramado, no Brasil

Texto: MSA

De 19 a 21 de maio deste ano, em Gramado (Brasil), vai realizar-se a edição 38 do «ESARH – Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos». Será no Centro de Eventos UFRGS, com o encontro a ter um prémio associado («Prémio ESARH»), que já vai na quinta edição e visa reconhecer e incentivar as melhores práticas em diversas áreas: potencialização de equipas, gestão de pessoas e responsabilidade social; isto além de promover a pesquisa e a produção científica, bem como estimular e partilhar a produção do conhecimento e pensamento crítico em termos de gestão das pessoas.

Destaque entre os oradores para a presença da colunista

da «human» Denize Athayde Dutra, assim como de outros especialistas brasileiros (por exemplo, Eduardo Shinyashiki, Eugenio Mussak e Maria Odete Rabaçchio), e entre os de outros países para o guru espanhol José Maria Gasalla.

De assinalar que o «ESARH» costuma reunir cerca de um milhar de participantes em cada edição, na sua maioria diretores de empresas, profissionais da área de recursos humanos, do Brasil e do exterior. Mais de 800 empresas públicas e privadas e representantes de todos os sectores da economia brasileira e sul-americana já participaram neste encontro. ©

Informações sobre o «ESARH» em <http://www.esarh.com.br/>.

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

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

**ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.**

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

**grupo multipessoal**  
www.multipessoal.pt

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

## Flash Interview

Alexandra Barosa Pereira, Diretora Geral da ABP Corporate Coaching

## «Não consegui ficar indiferente ao fascínio do coaching.»

Texto: Mário Sul de Andrade

Com duas décadas de experiência profissional, Alexandra Barosa Pereira trabalhou em aconselhamento, formação, mudança comportamental e gestão de carreiras. Desde 2007 está centrada no 'coaching' corporativo e executivo e em formação e desenvolvimento do talento e da liderança. É certificada pela International Coaching Federation (ICF) como 'professional coach' e pela International Coach Academy, de que é formadora. É ainda certificada como 'mentor coach'. Escreveu o livro «Coaching em Portugal: teoria e prática» (Sílabo, 2007).

**Acha que o período que vivemos trouxe novos desafios ao coaching?**

O 'coaching' assume-se como atividade profissional devido, precisamente, aos novos desafios do período em que vivemos. Com a era da informação surge uma mudança de paradigma, em que já não é tão necessário saber gerir o trabalho mais mecânico mas é fundamental saber gerir o capital intelectual. As pessoas, muito mais qualificadas, acumulam uma série de recursos ao longo da sua vida e têm fácil acesso a informação, a uma escala global e em tempo real. Surge então um 'gap' que as outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, como a formação ou o 'mentoring', não conseguem preencher – não se trata de adquirir mais conhecimento teórico ou prático, existe sim a necessidade de se aprender a gerir todos os recursos e informação adquiridos. O 'coaching' preenche esse 'gap', facilitando o processo de tomada de consciência dos recursos, dos potenciais, das dinâmicas e das direções pretendidas, promovendo o movimento para a ação.

**Ser 'coach' mudou algo no seu horizonte profissional?**

Globalizou-me. Mudei algumas perspetivas, proporcionou-me olhar para um mercado sem limites geográficos, ao mesmo tempo que estimulou em mim um maior respeito pelas características específicas de cada cultura e pela singularidade de cada pessoa. Iniciei uma parceria com a International Coach Academy, através da qual dou 10 horas de formação por semana durante todo o ano. Na interação com pessoas em todo o mundo – chego a ter em «sala» pessoas de todos os continentes em simultâneo –, percebi que os desafios são globais e não locais, e que a sabedoria está em saber gerir os recursos – materiais e/ou intelectuais. Compreendi também que a necessidade de desenhar projetos de vida é comum, mas que a singularidade deverá ser identificada e rentabilizada, para que cada um saiba viver plenamente o projeto que desenhou.

**Como surgiu o 'coaching' na sua vida?**



Estava no mestrado em «Psicologia do Desenvolvimento Profissional» na Universidade de Évora, quando o professor Nuno Rebelo dos Santos falou numa nova temática, e desafiou-nos a desenvolvermos investigação na área. Comecei a ler sobre o tema e rapidamente percebi que tinha tudo a ver com os meus 15 anos de percurso profissional até então. Concluí a primeira dissertação em 'coaching' em Portugal e não consegui ficar indiferente ao fascínio que me provocou. Na ocasião – setembro de 2006 –, apresentei a carta de demissão e mergulhei numa nova vida onde o 'coaching' passou a ser o tema central. Procurei uma qualificação, que concluí em 2007, e porque uma qualificação não é uma certificação – esta deverá ser atribuída por um grupo de profissionais e não por uma escola de formação –, associei-me à International Coach Federation (ICF), pela qual consegui uma certificação em 2010, após um longo trabalho de desenvolvimento pessoal e profissional e da obtenção de mais de 750 horas em clientes. O percurso continua, e a investigação em 'coaching' também, sendo que estou a concluir uma investigação em 'cross-cultural coaching' no âmbito de um programa de doutoramento, com o apoio do professor Luís Martins, do ISCTE-IUL.

**O que é que o 'coaching' lhe ensinou de mais importante?**

Desenvolvimento de competências de comunicação eficaz e 'feedback', compromisso, auto-responsabilização, promoção e envolvimento na ação para objetivos comuns, dar mais importância ao que é dito e à forma como é dito. Ensinou-se que não há positivo ou negativo, bom ou mau, errado ou certo, há o que há e é sobre isso que temos que refletir como funciona e como nos serve em determinados momentos. Ter a noção exata do que serve e como serve contribui para a sua utilização sensata e eficaz, promovendo resultados. ☺

## RH e gestão do Direito

Texto: FMP

Até há uns anos, falar de recursos humanos no mundo do Direito fazia muito pouco sentido. Os advogados sempre entenderam que, enquanto profissionais liberais, não precisavam de ninguém a preocupar-se com questão alguma que, mesmo ao de leve, pudesse tocar este tema e, muito menos, as necessidades da sua gestão. Sem prejuízo do seu interesse, era uma matéria que apenas faria sentido no mundo empresarial, no qual interagem pessoas com diferente formação académica, com diversas funções dentro da organização e que, na sua maioria, têm uma relação laboral dependente.

O desenvolvimento e a sofisticação inerente, hoje, à prestação de serviços jurídicos, em particular nas estruturas com mais de 30 advogados, bem como a relação diferente que, hoje também, os advogados mais jovens reclamam para a sua vida profissional/ pessoal, tem vindo a colocar em cima da mesa e com crescente relevância a questão dos recursos humanos no mundo do Direito e da necessidade de introduzir algumas ferramentas para a sua gestão. Na verdade, o caminho que um advogado entende poder ter dentro de uma sociedade já não pode ser desenhado exclusivamente por si próprio. Antes, terá (ou, pelo menos, deverá) de ser desenhado com base em critérios bem definidos, justificados de acordo com objetivos equilibrados e justos, de forma a permitir que todos tenham a oportunidade de os conhecer, de decidir se o querem percorrer ou não e, não menos importante, de perceber as razões que levaram a um caminho mais ou menos bem sucedido.



Filipa Mendes Pinto, sócia da FIND, recorda um tempo em que falar de recursos humanos no mundo do Direito fazia pouco sentido, partindo daí para uma análise da realidade atual.

Por outro lado, as questões que se colocam, ou podem colocar, no dia a dia de uma sociedade de advogados vão muito para além da gestão das respetivas carreiras. Existe um outro conjunto de aspetos que, salvo melhor opinião, importa antecipar e gerir, de forma a permitir uma mais salutar convivência, uma capacidade plena de cumprimento de objetivos e, acima de tudo, uma adequada rentabilidade e eficácia dos serviços prestados.

Se há mercado onde as competências técnicas e pessoais interagem ao mesmo nível e no qual a mais-valia está, quase exclusivamente, no conhecimento que cada um traz para a sociedade e na forma como o transmite e como o potencia e harmoniza com as demais envolventes, o jurídico é um dos principais. Importa é saber geri-lo com o conhecimento e a sensibilidade que o mesmo exige. Aí, sim, pode fazer-se a diferença. ®

# 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

## e-Learning

## Executive breakfast, da PwC's Academy

Texto: MSA

«A digital, mobile and social connected screen-based society – Not tomorrow. Today!» é o tema de uma iniciativa da PwC's Academy, que sob a forma de 'executive breakfast' vai juntar três oradores de referência para o debate dos grandes desafios e das novas estratégias para o desenvolvimento profissional com recurso a novas tecnologias.

Em Lisboa, a 17 de março, e no Porto, a 18, entre a 9H30 e as 12H30, estarão presentes Dirk Burkamp, que lidera o PwC Learning Technologies Central Cluster, em Frankfurt (Alemanha), Ana Silva Dias, do Observatório Panorama E-learning 360º e gestora do Centro de e-Learning da TecMinho (Universidade do Minho), e Carla Rocha, apresentadora de rádio e televisão que dirige o 'talk show' «Rocha no Ar» na RFM e o 'magazine' cultural «Consigo» na RTP 2.

Na divulgação da iniciativa, a PwC's Academy faz notar «os grandes desafios e as grandes oportunidades que derivam das principais tendências no desenvolvimento estratégico e tático das aprendizagens na empresa» e «o relevo do uso das novas tecnologias e das novas formas de comunicar e de nos relacionarmos em comunidade, transformando a nossa sociedade».

As intervenções serão em inglês e em português, com os lugares limitados (inscrições consideradas por ordem de chegada). Estão previstos descontos para instituições a partir da segunda inscrição. O valor de inscrição inclui pequeno-almoço, declaração de presença e licença gratuita, por um mês, para aceder a um curso 'on-line' da instituição organizadora.

De assinalar que a PwC's Academy contextualiza e enquadra a oferta formativa promovida pela PwC e pelos seus serviços de consultoria de formação e desenvolvimento de talento. Procura assim assegurar soluções que reflitam a experiência e a solidez dos conhecimentos técnicos dos profissionais da instituição. ©

## Yoga

## Levar o yoga às empresas

Texto: MSA

Depois de uma carreira no mundo empresarial, com uma experiência de 10 anos na área financeira, Joana Brito de Lima, formada em gestão, decidiu avançar para diversos projetos próprios ligados ao empreendedorismo. Um deles é o de levar o 'yoga' às empresas, com a criação de diversos programas pensados para essa realidade. É algo bastante usual noutros países, mas ainda sem expressão em Portugal.

O 'yoga' surgiu já há muito tempo a Joana Brito de Lima, como um 'hobby', e entretanto tornou-se uma paixão. Descobriu como a ajudava na sua vida, seja a nível pessoal, seja a nível profissional. Começou a dedicar-lhe mais tempo e agora é o seu grande projeto. Aquilo que se propõe fazer chegar às empresas.

A empreendedora conhece bem da sua carreira na área financeira exemplos do que é a pressão, o 'stress', o cansaço excessivo, a desmotivação, a tensão física, os problemas no ambiente de trabalho. O que pretende agora, com o seu projeto, é ajudar as empresas a terem colaboradores mais flexíveis, concentrados, tranquilos, equilibrados e com mente aberta para olharem o negócio de perspetivas diferentes. Acredita que todos beneficiam, colaboradores e empresas. ©

Mais informações: tlm. 917 626 065;  
'e-mail' joanabritolima@gmail.com;  
«Facebook» <https://www.facebook.com/pagres/Yoga-nas-Empresas/>.



# Formação

Companhia Própria

## Desafios para enriquecer o capital humano

Texto: Mário Sul de Andrade

Rui Aarão da Cruz (na foto), com vasta experiência na área de consultoria de formação, integrou em abril de 2013 a equipa da Companhia Própria, desempenhando a função de consultor sénior de formação. Em pouco tempo abraçou um novo desafio, como diretor do Departamento de Soluções de Formação e Recursos Humanos, no mês de setembro. Em declarações à «human», fala dos principais desafios da empresa, que é especialista no desenvolvimento de soluções globais de recursos humanos para o enriquecimento do capital humano.

Segundo Rui Aarão da Cruz, «os principais desafios passam pelo alinhamento das soluções com a estratégia da organização cliente, para que os resultados vão ao encontro das suas expectativas, sendo o conceito de ‘transferência para o posto de trabalho’ dos conhecimentos obtidos e das competências adquiridas ao longo do processo formativo um ponto fulcral». É um desafio «pautado por uma constante procura pela inovação e por soluções diferenciadoras», assinala. Também com presença nos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP), a Companhia Própria já se encontra num patamar em que «a aposta é proporcional em ambos os mercados», diz Rui Aarão da Cruz, sublinhando que «pelos resultados obtidos nos últimos dois anos tem havido um gradual crescimento neste mercado». Acredita-se na empresa que isso se deve à «forte presença», ao facto de terem aí «clientes estraté-

gicos» e às «parcerias estabelecidas».

A experiência nos PALOP tem sido «muito gratificante», diz o responsável, adiantando: «Temos tido um retorno positivo, quer nas expectativas dos clientes, quer nos resultados dos projetos formativos. Há um vínculo a nível de experiências, o que permite um enriquecimento.»

A empresa não tem desenvolvido projetos fora do espaço da língua portuguesa, mas está em negociações com

**A experiência nos PALOP tem sido «muito gratificante» para a Companhia Própria, partilha Rui Aarão da Cruz.**

alguns clientes portugueses com representatividade internacional, nomeadamente em Espanha, França e Inglaterra, pelo que – acredita Rui Aarão da Cruz –, haverá «novidades para breve».

O responsável faz ainda notar um dos focos da empresa, «a adaptação à realidade do cliente, daí o conceito de ‘tailor made’», explica. «Em cada projeto existe um processo de customização e alinhamento com a estratégia do cliente, com recurso a ferramentas de ‘assessments’ e especialistas em diversas áreas». E para 2014 afirma que pretendem potenciar a filosofia de relação com o mercado, «a rede de oportunidades». Aí, percebem «o valor acrescentado e as sinergias das parcerias estratégicas, tanto que trabalham «para que esta rede cresça diariamente em benefício de todos».®



© DR

TALENTIA HCM

As nossas soluções não seguem o talento, **DINAMIZAM-NO.**

Com Talentia HCM a Gestão do Talento acompanha a tomada de decisão, a análise dos Recursos Humanos e a gestão orientada para o futuro do seu Capital Humano.

talentia

Software

Inspiring progress

[www.talentia-software.pt](http://www.talentia-software.pt)

## Evento em Destaque

## «Expo'RH 2014» discute o poder do engagement

Texto: Mário Sul de Andrade

A décima terceira edição da «Expo'RH», evento organizado pela IFE – International Faculty for Executives, realiza-se a 12 e 13 de março de 2014, no Centro de Congressos do Estoril, tendo como tema «O Poder do Engagemen! – Liderança, Criatividade, Talento e Inovação». Aquele que é considerado o maior salão profissional de recursos humanos em Portugal acolhe assim mais uma vez milhares de profissionais interessados em conhecer o que de melhor se tem feito na área de recursos humanos, num ambiente profissional e ao mesmo tempo descontraído, e tendo como objetivo o debate em torno da gestão do capital do humano. Nesta página, publicamos uma entrevista com Ra-

quel Rebelo, responsável pelo evento.

Mais informações sobre a «Expo'RH 2014» em <http://www.exporh.ife.pt/>. A par do evento, decorre a iniciativa «Masters do Capital Humano 2014» (mais informações em <http://www.mastersdocapitalhumano.ife.pt/>).

De assinalar que a IFE é a filial portuguesa da multinacional Abilways. Em Portugal desde 1998, desenvolve a sua atividade na área da formação inter e intra empresas, dos congressos, dos salões e das feiras profissionais e das publicações especializadas, nas mais diversas áreas de interesse para as organizações. ®

RAQUEL REBELO, DA IFE

### «Iremos apresentar muitas e boas surpresas.»

#### Que desafios vos foram colocados para a «Expo'RH 2014»?

Os desafios são sempre muitos e ambiciosos e quando uma edição corre muito bem e marca, como aconteceu em 2013, tornam-se ainda maiores e temos de ter a capacidade para surpreender e superar as expectativas. Temas diferenciadores, oradores inspiradores e dinâmicas surpresa são o resultado.

#### O período que vivemos, com reflexo na gestão das pessoas, preocupou-vos na escolha dos temas, dos casos e dos intervenientes?

A preocupação teve a ver com os desafios que as organizações estão e terão de enfrentar no período pós 'troika', depois de terem passado por difíceis momentos de transformação e reorganização interna. Foi a preocupação chave ao dividirmos os temas das conferências em quatro blocos – liderança, criatividade, talento e inovação –, permitindo-nos dar um fio condutor ao programa e uma arrumação lógica às intervenções. Procurámos dar enfoque à liderança e ao papel que os líderes desempenham no envolvimento dos colaboradores, convidando alguns diretores gerais e 'chief executive officers' (CEO) de empresas com gestão assente numa política de reconhecimento e valorização do capital humano. Adicionalmente, mantivemos a participação de alguns dos diretores de recursos humanos de organizações exemplo na gestão das pessoas, e quisemos trazer abordagens diferenciadoras e ao mesmo tempo inspiradoras, fora dos temas tradicionais neste tipo de eventos.

#### Como chegaram ao tema de 2014?

Fala-se muito em fidelizar clientes e em quanto custa conseguir um cliente novo. Construir uma relação estável e sólida numa base de confiança e comunicação, fazê-lo sentir-se especial, cumprir sempre as promessas feitas e demonstrar respeito e consideração são aí algumas regras básicas aplicáveis à gestão das pessoas nas organizações. O retorno de ter colaboradores fiéis 'versus' o custo da rotatividade é enorme e perfeitamente comparável ao custo de prospecção e angariação de novos clientes. Fidelizar as pessoas é apostar na criação de valor dentro da organização e comprometê-las com a estratégia de longo prazo da empresa, e isso traduz-se em resultados. E o que é que fidelização tem a ver com 'engagement'? Tudo. O 'corporate engagement' é um dos modelos de gestão de recursos humanos com maior impacto na produtividade e nos resultados. Foi esta a abordagem que nos levou ao «poder do 'engagement'» como assinatura da «Expo'RH 2014».

#### Como conjugam a área de exposições com a de conferências e outras iniciativas, sobretudo em termos de permitir boas experiências aos participantes?

Todos os anos trabalhamos para que a circulação das pessoas se faça de uma forma mais arrumada, garantindo que a área de exposição se encontra no centro de toda a atividade, diminuindo ao máximo os pontos mortos e potenciando os locais de contacto e 'networking'. Alterámos ligeiramente o modelo e abandonámos os 'workshops' para organizar um 'bootcamp' dedicado à performance. Habitualmente as conferências estão focadas no que os diretores de recursos humanos podem fazer pelas suas equipas e este ano decidimos criar um espaço para lhes dar a possibilidade de treinar algumas das competências chave transversais, como a gestão de tempo, as técnicas de 'coaching', a comunicação e o 'feedback'. Em sessões de 30 minutos limitadas a 30 pessoas, durante duas horas, os assistentes poderão escolher e rodar entre as temáticas que mais lhes interessem. Criamos habitualmente dinâmicas diferentes, e este ano temos algumas surpresas previstas. Sem querer levantar muito o véu, posso adiantar que iremos desafiar os nossos visitantes a serem fotogénicos.

#### Quantos participantes esperam este ano?

O número de participantes num evento maduro não deverá alterar-se significativamente. 2.500 profissionais é o nosso 'target'. A estratégia que temos vindo a seguir nos últimos anos, e que mantemos nesta edição, é a de reforçar a qualidade dos visitantes e garantir uma maior interação destes com os expositores e os patrocinadores.

#### A experiência dos «Masters do Capital Humano» foi boa, para prosseguirem com ela?

É para manter, e as mais de 50 candidaturas apresentadas novamente este ano comprovam que a estratégia deu frutos. Este ano criámos uma nova categoria que despertou o interesse de inúmeros candidatos, a de motivação e 'engagement' dos colaboradores, com o intuito de destacar a empresa que tenha comprovadamente conseguido melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Os «Masters do Capital Humano» têm uma filosofia própria e diferenciada das restantes iniciativas existentes no mercado. No dia 12 de março iremos apresentar muitas e boas surpresas.



© DR

## Coaching

## Acordo regional para divulgação do ‘coaching’

Texto: Mário Sul de Andrade

Foi celebrado em Vila Real 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, 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.

Marcaram presença Rita Messias (diretora da Consultua), Viana Abreu (diretor da ISPC), Luís Manuel Tão de Sousa Barros (presidente da Nervir), Carlos Cadavez (presidente do Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro), José Maria Guedes Correia

de Magalhães (vereador da Câmara Municipal de Vila Real), Ernesto Paulo Caetano Lúcio (presidente da Cáritas Diocesana de Vila Real) e Alberto Moreira Baptista (pró-reitor da UTAD).

A ISPC divulgou a propósito deste protocolo um comunicado, juntamente com a Consultua, de que publicamos uma parte: «Os propósitos do ‘coaching’ são claros. No plano individual, fazer uma espécie de SWOT, em que o objeto de análise é o próprio indivíduo no contexto em que atua; no plano empresarial, favorecer a prossecução dos objetivos e a obtenção dos resultados./ O processo de certificação em ‘coaching’ profissional de âmbito internacional levado a cabo pela ISPC encontra-se devidamente estruturado e por etapas em função dos interesses e das necessidades dos clientes./ É fundamental criar a oportunidade para que as pessoas tenham acesso, a nível local, a uma ferramenta que é considerada a mais poderosa ao nível do desenvolvimento pessoal, contribuindo para o aumento da performance individual e organizacional, com conseqüente aumento da produtividade, da rentabilidade e do desenvolvimento local./ A articulação e a cooperação entre diversas entidades tornam-se necessárias no sentido de unir esforços com vista a enfrentar os desafios atuais, preparando os recursos humanos para fazer face à crescente competitividade global.» ©



Conheça o nosso Catálogo '14

**Global Estratégias**  
Learning is changing®

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

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

**SOLUÇÕES INTRA-EMPRESAS**  
Business Solutions, Assessment, Coaching, Outdoors de Formação.

**E-LEARNING**  
Cursos e-Learning, Consultoria, Plataforma LCMs, Game Based learning e Mobile Learning.

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

**Learning is Changing®**  
www.globalestrategias.pt

**demos**

## Empreendedorismo

# Portugueses com atitude positiva mas com receio de falhar

Texto: Ana Leonor Martins

A crescente atitude positiva face ao empreendedorismo foi uma das principais conclusões do relatório anual promovido pela Amway. O estudo, realizado em 2013 e cujos resultados foram recentemente divulgados, teve como objetivo primordial conhecer as tendências e a atitude das pessoas perante a criação do próprio emprego. Englobou 24 países, entre os quais Portugal, envolvendo pela primeira vez países de fora da União Europeia, países emergentes e potências como a Austrália, o Japão, a Colômbia, o México e os Estados Unidos. Em Portugal, 61% dos inquiridos apresentou uma atitude positiva perante o empreendedorismo, sendo que

**Monica Milone, 'general manager' da Amway Portugal, manifestou a sua surpresa pelo facto de 83% dos inquiridos portugueses admitir ter medo de arriscar (a contrastar com os 40% dos inquiridos norte-americanos), sendo que a percentagem nos jovens com menos de 30 anos sobe para 87%.**

desta percentagem apenas 32% se imagina a criar o seu próprio negócio. E Monica Milone, 'general manager' da Amway Portugal, ressalva que a média baixou comparativamente com o ano anterior. «Em 2012, 67% dos participantes mostrou uma atitude positiva face ao empreendedorismo e cerca de 40% imaginava-se a criar o seu emprego. Esta ligeira descida não foi apenas verificada em Portugal, mas também em Espanha e Itália, países onde a situação económico-financeira tem sido muito influente», faz notar.

Outro dado relevante é que 83% dos inquiridos portugueses admitiu ter medo de arriscar (a contrastar com os 40% dos inquiridos norte-americanos), percentagem que nos jovens com menos de 30 anos sobe para 87%. Para Monica Milone é um valor surpreendente, que chama a atenção para a necessidade de agir e perceber o motivo deste obstáculo ao empreendedorismo. «É essencial que o sector político, as instituições, os meios de comunicação e a opinião pública tenham noção desta realidade. Em Portugal, o medo de fracassar e não atingir objetivos teve mais 13% de respostas do que a média internacional», salienta. «Acreditamos que este registo poderá estar diretamente relacionado



com a ameaça da crise económica, mas a sociedade deve ter um papel relevante, encorajar as pessoas a criar negócios, valorizar a ousadia dos que empreendem e ensinar os mais jovens a empreender, facilitando o financiamento daqueles que arriscam e protegendo aqueles que não têm sucesso.» Além do «medo da crise», referido por 61% dos participantes portugueses, foi referida a dificuldade relativa a encargos financeiros associados, com 39% das respostas.

Monica Milone defende que em Portugal «existe muita vontade e pessoas com ideias criativas e diferenciadoras», mas não crê que exista uma cultura muito forte de empreendedorismo. «Faltam 'role-models' para os jovens se inspirarem. E a sociedade tem de encorajar as pessoas. 75% dos portugueses referiu que a sua sociedade é pouco recetiva e apoiante no que toca a esta temática.» Acrescenta ainda que «os programas educacionais e de carácter público, para quem pretende iniciar o seu negócio, nunca são demais», concluindo que «é essencial continuar a investir na formação para se poder desenvolver potenciais empreendedores». ©

# *Creating a global people strategy that works*

**pwc**

---

## ***Be aware of trends in Human Capital***

As tendências evidenciam que, na sequência da crise económica global, as empresas com presença multinacional estão a enfrentar desafios de capital humano acentuadamente diferentes de região para região.

Entender estas diferenças regionais e culturais e ter a possibilidade de refletir sobre qual a melhor forma de gerir o capital humano nas diferentes localizações será a chave para construir uma estratégia de capital humano global que suporte a estratégia de negócio.

Pense global com quem lê o mundo à escala global.

Desafie-nos a ouvi-lo. Desafie-nos a partilhar consigo o que aprendemos ao estarmos presentes em mais de 150 países.

---

### **Contactos**

Maria Manuel Seabra da Costa

[maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com](mailto:maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com)

# O que move um político

## Será que «o rei vai nu»?

Os seres humanos não são tão livres de construir o seu comportamento como eventualmente gostariam. Isto não quer dizer que a natureza comum que nos torna humanos determine o comportamento político mas sim que a «política humana» está sujeita a certos padrões recorrentes de comportamento ao longo do tempo e das culturas e só uma perspetiva evolucionista e biopolítica ajuda a perceber melhor o que move alguns indivíduos para o poder e o 'status' e para o prestígio e outros benefícios que daí advêm.

A teoria evolucionista sugere que a nossa capacidade para criar e seguir regras parece muito semelhante à capacidade linguística (geneticamente fundada mas culturalmente transmitida), ou seja, ainda que o conteúdo das regras (como das línguas) seja convencionado e varie de sociedade para sociedade, a «estrutura profunda» das regras e da nossa capacidade para as promover, adquirir e seguir é natural.<sup>(1)</sup>

Os nossos antepassados tiveram de pagar o «preço» de trabalhar juntos, de contrário não teriam conseguido sobreviver e reproduzir-se e nós não estaríamos cá. O grupo fornece (u) suporte e proteção ao indivíduo (benefício), mas isso implica um tipo de aceitação de coordenação e desigualdade de papéis estabelecidos, o que ao mesmo tempo implica um tipo de conformidade e submissão (custo). Portanto, a vida em grupo implica um preço «bioeconómico» e isto traduz o primeiro problema de ação coletiva: até que ponto os membros menos poderosos de um grupo aceitam que o poder esteja distribuído de forma desigual. A questão aqui é saber como é que uma sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas resultante da diferenciação e divisão de papéis e de trabalho e por que é que isso expressa um comportamento político?

Podemos definir comportamento político como «qualquer ação de um indivíduo ou grupo que influencie a distribuição dos recursos». É disso que a política trata: quem recebe o quê, como e quando. Desenganam-se aqueles que (ainda) acreditam na ideia segundo a qual os políticos, em qualquer sociedade, fazem o que fazem em prol dos outros. Não existem evidências de que as pessoas que procuram o 'status' e o prestígio dos cargos de poder tenham propensão ou tendência natural em termos de consciência coletiva ou de sacrifício pelos outros. O paradigma biopolítico que defendo acentua o contrário, por muito que isso «doa». O 'status' e o prestígio que os políticos procuram e alcançam não são nem em nome nem para o bem do grupo, mas para o deles. É expectável que o usem de acordo com esta lógica, da mesma forma que o fazem argumentando o contrário. Por outras palavras, é óbvio que o «argumento de venda» das suas imagens e das suas intenções seja no sentido de se sacrificarem pelos «outros» e pelo «país». Que outro poderia ser?

Esta visão neoevolucionista apenas mostra que «o rei vai nu». A procura de 'status' através da política sempre rendeu, direta ou indiretamente, benefícios, privilégios e vantagens adaptativas (por esta via) a quem o obtém; sempre aconteceu e acontece em todas as culturas. Seja a deferência dos outros, seja privilégios materiais evidentes de acesso a recursos diversos ou ganhos a médio prazo, seja ainda vantagens sexuais no acesso a mais parceiros. A procura e a importância do 'status' é um dos mais evidentes denominadores comuns do comportamento biopolítico. A razão, voltando ao princípio, é que a aceitação da desigualdade e do acesso ao poder por parte apenas de alguns permite que a sociedade se transforme num jogo de «soma não nula» com vantagens para toda a rede social. Permite ainda que, sendo o ser humano um animal altamente social que no seu mais íntimo possui uma necessidade egoísta de se reproduzir e um núcleo libidinoso para satisfazer, consiga alcançar e satisfazer a sua animalidade através de um caminho tortuoso de cooperação, compromisso e restrição. Esta é a via que permite a aceitação emocional da desigualdade e que a alguns permite também o domínio sobre os outros. Sei que isto «dói». Preferimos a «ilusão do rei vestido». ©



<sup>(1)</sup> Acredito que esta propensão e esta necessidade resultam do funcionamento em «modo bioeconómico» característico dos seres humanos porque gera vantagens adaptativas, nomeadamente o aumento da previsibilidade e da confiança para tomar decisões, a redução da incerteza e a diminuição dos custos de transação e de interação social, o que facilita e permite uma ação coletiva mais eficaz e, deste modo, facilita o processo de adaptação, sobrevivência e reprodução da espécie.

**Nota:** Paulo Finuras, sociólogo e doutorado em «Ciência Política», é ainda 'accredited lecturer' do Hofstede Centre (Finlândia), investigador e docente universitário.

# O RECONHECIMENTO DOS CLIENTES É O NOSSO MAIOR PRÊMIO



## 1º LUGAR

O Melhor  
Fornecedor de  
**OUTSOURCING** e  
**TRABALHO TEMPORÁRIO**

Premiados também nas áreas de:  
Recrutamento e Seleção  
Avaliação de Competências  
Outplacement  
Formação  
Coaching  
Desenvolvimento Profissional

# egor

PESSOAS E NEGÓCIOS



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



INCENTIVOS



COACHING

ENTREVISTA

# António Capucho



«Vejo com naturalidade que António José Seguro seja primeiro-ministro.»



**Recentemente expulso do partido onde muito novo começou como colaborador bem próximo de Francisco Sá Carneiro, António Capucho fala de um país em que o futuro é de «grande preocupação», com o Governo a mostrar-se «incapaz de concretizar as reformas estruturais que se impõem». Considerando ter um «perfil desejável» para candidato presidencial, mas sem estar «para aí virado», este histórico social democrata acha que Pedro Passos Coelho quis apenas aborrecer Marcelo Rebelo de Sousa com o perfil de candidato que apresentou, «pela negativa». Quanto a um próximo governo, diz não alinhar «na descarada campanha em curso visando denegrir a liderança do PS, com o argumento da alegada incapacidade para assumir uma alternativa credível para dirigir o país». Mais, «no pressuposto de António José Seguro permanecer líder do PS aquando das próximas eleições legislativas», vê «com naturalidade que ele seja o futuro primeiro-ministro, se ganhar essas eleições».**

Texto: António Manuel Venda Fotos: Fernando Piçarra



**Com uma carreira marcada pela atividade política e o serviço público, como vê o atual estado do nosso país e as dificuldades da economia, sobretudo as do tecido empresarial?**

Vejo o futuro com grande preocupação face às dificuldades que se continuam a fazer sentir no acesso ao crédito, na retração da procura decorrente da brutal redução do poder de compra dos portugueses, embora sempre com a esperança de que a recuperação da Europa, a aplicação dos fundos estruturais e o abrandamento da austeridade, paralelamente à maior dinamização da economia, possa favorecer a inversão gradual da tendência recessiva dos últimos anos. Não creio, porém, que a recuperação seja possível sem que a dívida, que continua a subir implacavelmente, seja reestruturada, o que parece não ser objetivo do Governo apesar da opinião da generalidade dos economistas.

**O facto de ter sido presidente da Câmara Municipal de Cascais, um concelho que há muitos anos tem vindo a distinguir-se pelo apoio ao empreendedorismo empresarial, sugere-lhe algum comentário sobre outros caminhos que poderíamos ter seguido?**

Creio que o empreendedorismo pode concorrer para o emprego e o crescimento económico, como temos oportunidade de constatar em Cascais desde que que foram lançados programas e estruturas de apoio a projetos sustentáveis nesse âmbito. Mas a economia

só poderá crescer mais acentuadamente se criarmos condições favoráveis, a nível nacional e a nível europeu, para atrairmos investimentos e atenuarmos a excessiva austeridade que afeta drasticamente o poder de compra dos consumidores.

**Por que é que chegámos à situação de asfixia de hoje, não só das empresas, claro, mas das próprias pessoas?**

Em termos muito sintéticos e simplistas, à irresponsabilidade de sucessivos governos – com nota muito alta para o anterior – acrescentou-se uma profunda crise financeira internacional. Foi o Estado – e não os portugueses – que se habituou a gastar mal e muito mais do que seria recomendável.

**O senhor aparece na sua página do «Facebook» ainda bastante jovem junto de Francisco Sá Carneiro. Naquela altura tinha ideias sobre a nossa evolução como país a longo prazo? Mais esperança? Mais receios?**

Aos 29 anos, enquanto dirigente partidário ao lado de Sá Carneiro, depois de ter vivido até então num regime ditatorial e retrógrado, a preocupação era desde logo impedir a tentativa da esquerda radical no sentido de instaurar uma ditadura de sinal contrário, favorecendo a implantação das liberdades individuais e de uma verdadeira democracia, o que foi conseguido. Concomitantemente, tínhamos como ambição construir uma sociedade inspirada na social democracia sueca.

**Imaginava que chegássemos a uma situação como a de agora? Como a compara com os períodos que vi-**

**veu de intervenções do FMI?**

Não imaginava a degradação política, económica e moral a que se chegou nos nossos dias, designadamente quando acreditei que a adesão à União Europeia nos poderia catapultar progressivamente para uma sociedade mais próxima dos níveis médios da qualidade de vida no seu seio. A intervenção anterior do FMI, que vivi ao tempo do chamado Bloco Central, permitiu superar a situação de forma expedita e eficaz devido a dois circunstancialismos essenciais: por um lado, a possibilidade de desvalorizar a moeda; por outro, contar com uma coligação entre os dois maiores partidos, com um excelente entendimento entre Mário Soares e Mota Pinto, para além do papel determinante enquanto ministro das Finanças de alguém respeitadíssimo nos meios políticos, académicos e partidários, o saudoso Ernâni Lopes.

**O que significa para si a figura de Francisco Sá Carneiro?**

Uma referência única no plano ético, moral e político. Confiou-me as funções hoje equivalentes às de secretário geral quando tinha apenas 30 anos de idade, com a especial incumbência de coordenar a implan-

«Não acredito que a atual coligação possa ter sucesso nos objetivos que considero essenciais para o futuro coletivo.»



**1 talenter™**

**Talentering™  
People & Business**

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

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

**Talentering™ Solutions**  
Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing e Consultoria de Gestão de Talentos.

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

**talenter™** **talenter™** **talenter™** **talenter™** **talenter™**

**talenter™ health care** **talenter™ health care** **talenter™ welcome** **talenter™ management** **talenter™ mobility**

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

**SEDE SOCIAL**  
Av. Bombeiros Voluntários de Algeirs, 28 A  
1495-019 Algeirs  
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481  
info@talenter.com

**TALENTER™ CONCEPT STORE**  
Rua do Alecrim, 28 B  
1200-018 Lisboa  
Tel. 213 407 510 Fax. 213 407 511  
chiado.conceptstore@talenter.com

**talenter™ business**   
www.talenter.com

**DGERT**  
DIRETÓRIO GERAL DE GESTÃO DE TALENTO  
DIRETÓRIO GERAL DE GESTÃO DE TALENTO



**António d' Orey Capucho** (n. Lisboa, 1945), formado em «Organização e Gestão de Empresas», tem tido uma intensa atividade política desde que em 1969 apoiou as candidaturas da Oposição Democrática, pela CEUD (Comissão Eleitoral de Unidade Democrática) e em 1973 pela CDE (Comissão Democrática Eleitoral). Aderiu ao Partido Popular Democrata (atual PSD) em 1974, tendo sido sucessivamente secretário geral adjunto, secretário geral e vice-presidente da Comissão Política Nacional. Foi deputado à Assembleia da República durante quase duas décadas e presidiu ao Grupo Parlamentar do PSD por duas vezes. Integrou o VIII Governo Constitucional como secretário de Estado adjunto do primeiro-ministro, exercendo depois o cargo de ministro da Qualidade de Vida no IX Governo. Foi depois ministro dos Assuntos Parlamentares, entre 1987 e 1989, data em que assumiu a coordenação do Grupo Europeu do PSD e foi eleito vice-presidente do Parlamento Europeu. Ganhou as eleições para a Câmara Municipal de Cascais em 2001, 2005 e 2009, tendo renunciado ao mandato em janeiro de 2011. Foi eleito para a Assembleia Municipal de Sintra nas eleições autárquicas de 2013 pela lista independente «Sintrenses com Marco Almeida». É autor de diversos livros sobre a União Europeia. Integrou também o Conselho de Estado.

tação territorial do partido e depois as campanhas eleitorais sucessivas. Ao lado dele, até ao dia em que encontrou a morte, ganhei uma experiência profundamente enriquecedora e uma admiração profunda pelo homem e pelo político.

**Se tivesse vivido até agora poderia ser visto no PSD como Mário Soares ainda é visto no PS?**

São casos e personalidades muito diferentes, ambas muito respeitáveis. Mas Sá Carneiro, depois de vicissitudes internas próprias de um partido em formação, conquistou a simpatia e o apoio entusiástico dos militantes e de largas camadas da população. Não me custa prever que hoje continuaria a ter um papel determinante na vida política e partidária, se essa fosse a sua vontade.

**O que pensa do atual Governo e de possíveis alternativas, isto tendo em conta aquilo que as empresas podem esperar? Por exemplo, mudar de um professor para um gestor pode adiantar alguma coisa, isto no caso da economia?**

A entrada de Pires de Lima no Governo favoreceu um discurso e uma dinâmica que atenuaram o monopólio da componente incontornável da austeridade e acentuaram a concomitante necessidade de se promover o crescimento da economia. Infelizmente, no seu conjunto, neste campo e em muitos outros, a política governativa continua a não merecer o meu apoio por não responder às necessidades mais prementes do país. Nomeadamente mostra-se incapaz de concretizar as reformas estruturais que se impõem.

**E as pessoas em geral, o que podem esperar?**

Não acredito que a atual coligação possa ter sucesso nos objetivos que considero essenciais para o futuro coletivo. Defendi, aquando da crise provocada com a demissão irrevogável de Paulo Portas, que o Presidente da República deveria afastar o executivo e nomear um Governo de personalidades do arco governativo e convocar eleições para o ano seguinte. Essa saída está prejudicada, mas continuo a defender que só conseguiremos resultados positivos quando PS, PSD e CDS se entenderem num projeto de desenvolvimento estratégico a prazo, que inclua as reformas estruturais mais prementes, incluindo a reforma do sistema eleitoral.

Também temos um gestor à frente do Governo, pelo menos a julgar pelo currículo. Lembro-me de uma entrevista que lhe fiz antes de ser eleito presidente do PSD e primeiro-ministro. Surpreenderam-me muitas coisas do que disse na entrevista, sobretudo na parte da economia, mas o que mais me surpreendeu foi o facto de na empresa – a Fomentinvest – não haver pessoas a não ser ele e a assessora de imprensa, além de Miguel Frasquilho, que estava lá para uma reunião.

**Acha o primeiro-ministro uma pessoa preparada para gerir o país?**

Ele preparou-se durante vários anos, embora sem ter passado por degraus importantes para a aquisição da experiência necessária para o exercício do cargo. Mas não creio que o problema da atual governação decorra essencialmente dessa realidade, mas antes das opções políticas erradas que assume – diga-se que em coerência com a estrutura ideológica ultra-liberal que Passos Coelho revelou em várias publicações –, do incumprimento reiterado das expectativas criadas nos cidadãos e da falta de capacidade e de qualidade de alguns elementos da equipa.

Um dos possíveis sucessores de Pedro Passos Coelho, António José Seguro, curiosamente encontrei-o bem antes, na minha faculdade de gestão, em 1986. Tinha sido presidente da associação de estudantes, segundo me disseram, e apareceu a seguir às praxes para falar aos caloiros. Depois desistiu do curso e foi para outro. Imagina-o a gerir o país?

Não alinho na descarada campanha em curso visando denegrir a liderança do PS, com o argumento da



**TEMOS ORGULHO EM TRABALHAR AQUI**

**Rh mais**

Gestão de Contact Centers . Recrutamento e Seleção . Formação . e-Learning  
Outsourcing . Consultoria e Estudos . Qualidade . Cliente Mistério . Handling

MELHORES 2013 EMPRESAS PARA TRABALHAR Exame  
MELHORES 2014 EMPRESAS PARA TRABALHAR Exame

www.rhmais.pt

LISBOA . PORTO . TROFA . MAIA . BARREIRO . CASTELO BRANCO

alegada incapacidade para assumir uma alternativa credível para dirigir o país. Por isso respondo à pergunta dizendo que, no pressuposto de António José Seguro permanecer líder do PS aquando das próximas eleições legislativas, vejo com naturalidade que ele seja o futuro primeiro-ministro, se ganhar essas eleições.

**Imagina o que poderá acontecer a Pedro Passos Coelho?**

Os líderes do PSD que perdem eleições legislativas devem tirar as consequências políticas, isto é, apresentar a demissão.

**Com a sua longa carreira política, concorda com a ideia de que os políticos nunca foram tão mal vistos em Portugal depois do 25 de Abril como agora?**

Basta analisar as sondagens de opinião e ouvir a 'vox populi' para chegarmos a essa triste conclusão. E a principal responsabilidade é dos próprios políticos.

**Como viu, por exemplo, o percurso público de Miguel Relvas nos últimos anos?**

Seria indelicado, agora que ele se afastou do palco político, tecer comentários críticos à atuação dele. Creio, porém, que o pedido de demissão dele só peçou por muito tardio.

**Curiosamente, por estes dias o PSD noticiou a sua expulsão, juntamente com as de outros militantes. Que comentários lhe sugere a situação?**

Fui expulso do PSD porque apoiei em Sintra e integrei uma candidatura independente liderada por Marco Almeida. O que sucede é que este agora ex-militante – também expulso – foi oportunamente votado unanimemente pelas bases para liderar a lista do PSD. Violando os estatutos, as comissões políticas distrital e nacional resolveram vetar, sem qualquer fundamento expresso, pelo que legitimaram a nossa posição.

**Creio saber que recentemente voltou a ser avô. Preocupa-o o país para os seus netos?**

Nasceu em dezembro passado o meu segundo neto e não posso negar que muito me preocupa o futuro das novas e futuras gerações, como também me preocupa o presente daqueles que, concluídos os estudos, não encontram ocupação no nosso país. A educação dos meus netos cabe aos pais, mas como tenho a sorte de os poder acompanhar, já que moramos perto, espero ser capaz de contribuir para que tenham uma educação que lhes proporcione a felicidade mas também saídas profissionais que os realizem.

**E o seu futuro, como o vê, tendo em conta a carreira que construiu e o respeito que conseguiu na sociedade portuguesa?**

Sou um cidadão reformado, com um corte da ordem dos 40% – depois de perto de 40 anos de contribuições para a Segurança Social e a Caixa Nacional de Pensões –, quase septuagenário, mas que se sente apto para continuar a dar um contributo ativo na vida política. Atualmente a minha atividade resume-se ao mandato de deputado municipal em Sintra, eleito pela candidatura independente «Sintrenses com

**«O problema da atual governação decorre das opções políticas erradas que assume – diga-se que em coerência com a estrutura ideológica ultra-liberal que Passos Coelho revelou em várias publicações –, do incumprimento reiterado das expectativas criadas nos cidadãos e da falta de capacidade e de qualidade de alguns elementos da equipa.»**

Marco Almeida», que exerço com o maior gosto e empenho, mas que me ocupa muito esporadicamente. Não sei o que se possa seguir, nem tenho qualquer pressa ou angústia, mas não deixarei de intervir na vida política nacional.

**Recentemente tem-se falado muito nas figuras presidenciais à direita. Como analisa a questão do perfil traçado pelo primeiro-ministro?**

Passos Coelho cometeu um erro grave ao definir o perfil pela negativa. Curiosamente, eu defendo exatamente o perfil que ele recusa.

**Praticamente só se falou de Marcelo Rebelo de Sousa, que inclusive reagiu. Pedro Passos Coelho não estaria a pensar também em si, em afastá-lo de um projeto presidencial?**

Não creio. Aquilo era mesmo um recado para aborrecer o Marcelo, coisa que suspeito lhe vai custar muito caro.

**Considera-se em condições de protagonizar uma candidatura a Presidente da República?**

Sem falsa modéstia, creio que tenho o perfil desejável, mas não reúno outras condições necessárias. Estamos muito longe, não estou para aí virado, mas simplesmente não digo «desta água não beberei». Em política nunca se deve dizer nunca. De resto, há bons putativos candidatos à esquerda e à direita.

**Como vê o papel do Presidente da República nos tempos que vivemos?**

Gostaria de ver um Presidente da República mais interveniente e equidistante, patrocinando aquilo que agora é muito difícil mas é incontornável a seguir às eleições europeias: um acordo de médio/ longo prazo sobre as grandes reformas do Estado entre o PSD e o PS. Foi o que tentou aquando da demissão irrevogável de Portas, mas não teve sucesso por inabilidade do PS e incompetência do PSD. Eu teria dissolvido a Assembleia da República. ©

## HÁ MAIS DE 25 ANOS A GERIR FUNDOS DE PENSÕES



**Futuro. Confiamos no seu.**

**Fale connosco**

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

**FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.**  
Av. de Berna, nº10 - 2º 1050 - 040 LISBOA  
[geral@futuro-sa.pt](mailto:geral@futuro-sa.pt) | [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)

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



MANUELA CRUZ

# QREN: orientações, motivações e ineficiências

Administradora da Célula 2000  
manuelacruz@portugalmail.pt



© Paulo Marques

Simpatizei com a nomeação para ministro adjunto e do Desenvolvimento Regional de Miguel Poiães Maduro. É jovem, tem potencial de trabalho (julgo) e experiência num órgão da União Europeia (UE) – seis anos no Tribunal Europeu de Justiça; pareceu-me uma mais-valia para assumir a supervisão do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) e preparar o novo (2014-20).

O gabinete deste ministro encontrou erros na execução do QREN 2009-13: «duplicação de investimentos; má aplicação das verbas tanto nos projetos como nos municípios; aplicações pouco rentáveis; financiamento de políticas públicas para fins idênticos». Assim, veio em fevereiro afirmar que «as regras do Portugal 2020 vão ser mais apertadas para as empresas». Inclusive, descobriu a «chave» para combater a ineficiência da aplicação dos fundos e defende que «as empresas que acedam a fundos estruturais no âmbito do novo QREN passam a estar obrigadas a responder a objetivos concretos como criação de emprego, aumento da produção ou das quotas de exportação». O que ele pretende é, «em lugar de contratualizar resultados e metas», garantir que passam a ser «contratualizados investimentos e realizações». Caso isto não aconteça, haverá uma penalização na taxa de cofinanciamento ou uma «redução percentual na pontuação em futuras candidaturas». Pretende «a produção de resultados com base em indicadores de resultados e não de realização» e também que as taxas de cofinanciamento dos apoios à formação profissional dependam da taxa de empregabilidade contratualizada. São princípios de gestão aplicáveis a qualquer empresa eficiente. E, não fosse eu conhecedora profunda do sector (sou administradora de uma empresa que também trabalha em formação) concordaria com o ministro.

Conhecendo o sector, não posso deixar de fazer algumas considerações: Será que o ministro tem noção de que o Governo limitou, em anteriores candidaturas, através da grelha de avaliação, o acesso a determinadas áreas de formação? Terá noção de que, no momento da realização de um diagnóstico de necessidades local ou regional, participam empresas entretanto encerradas? Que a conjuntura (ou será estrutura?) está tão complicada que garantir trabalho é uma luta diária e que o emprego, como o concebemos, está extinto? E já agora, suponho que o financiamento ao ensino público, nomeadamente a escolas, universidades, politécnicos e centros de formação de gestão do Instituto de Emprego e Formação Profissional

(IEFP) se regerá pelas mesmas regras. Certo? Terá o ministro noção de que nos deparamos com situações, como na formação para a inclusão, em que uma mãe com 30 anos e cinco filhos menores prefere viver do rendimento social de inserção (RSI) em vez de trabalhar e ganhar o salário mínimo, pois o que ganha não chega para pagar creches e a ocupação dos tempos livres dos filhos? Assim pelo menos tem um «salário» que permite alimentar a prole. Terá o ministro uma receita mágica de motivação para um formando nestas condições? Por último, como irão medir a empregabilidade? Que tipo de compromisso/ contrato irão exigir? E por quanto tempo?

Não seríamos mais eficientes se a estratégia fosse, por exemplo, fiscalizar as entidades que apresentam indícios de irregularidades e compadrios? Como a Tecnoforma, que sob a gestão de Pedro Passos Coelho «assumiu» entre 2002 e 2004 cerca de 76% do total dos financiamentos atribuídos na região centro ao total das empresas privadas que concorreram à realização de ações de formação para funcionários das autarquias locais. A tutela desse programa cabia a Miguel Relvas, então secretário de Estado da Administração Local no Governo de Durão Barroso...

Pergunto ainda, uma vez que o QREN é para 2014-20: não deveria estar já aprovado? A estratégia governamental foi entregue no final de janeiro em Bruxelas e só agora começou a negociação formal; falta a aprovação final do documento. Com sorte, poderemos apresentar candidaturas em setembro ou outubro e estaremos (ou não) a começar a executar em 2015.

Ineficiência? É a minha empresa ter realizado um estudo sobre o apoio às políticas do Governo, no âmbito do antigo POEFDS («Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social»), denominado «A formação e a inserção sócio profissional da população com deficiência – o caso do Norte de Portugal». É ter criado um centro de recursos e conhecimento, único a nível nacional, para a mesma população e no âmbito do mesmo programa, e ter visto uma candidatura proposta a indeferimento para formação desta população... Candidatura posteriormente aprovada, pois evidenciámos que estaríamos a deitar fora 300 mil euros. Ineficiência? É, há um mês, termos visto outra candidatura proposta a indeferimento, dirigida à mesma população, porque os deficientes não são o público alvo da nossa empresa... Nova refutação e aguardamos notícias. É este o país real. @

**Nota da autora:** Senhor ministro, se pretender outros exemplos e ouvir quem está no terreno, no respeito pelo princípio da subsidiariedade, preconizado pela UE, disponha. Terei todo o gosto em conversar consigo.



© Vítor Cordeiro

ARTUR FERNANDES

# A demografia e o futuro

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

No último relatório do Conselho da Europa, refere-se que o continente europeu tem cerca de 785 milhões de habitantes, menos dois milhões do que em 2000. Como causa para esta redução é apontada a baixa natalidade, não compensada pelo aumento da imigração que se verifica nos países mais ocidentais. O relatório anual inclui não apenas os 43 estados membros mas também três não membros (Bielorrússia, Bósnia e Sérvia).

Perderam população no último ano 12 países, e 17 registaram mais mortes do que nascimentos, dos quais 13 do leste. Os países do ocidente europeu devem em parte ao aumento da imigração o pequeno aumento da população, e no caso de Alemanha, Itália e Suécia só há estabilidade demográfica devido aos fluxos migratórios que procuram esses países. Em Portugal verificou-se o mesmo fenómeno até 2008.

Com exceção da Turquia e da Islândia, todos os países europeus têm taxas de fecundidade inferiores ao patamar de substituição das gerações (2,1 filhos por mulher). Em geral, os índices são relativamente altos no norte e muito baixos no sul. As taxas mais baixas são de 1,1 na Arménia e na República Checa e 1,2 em Espanha, Itália, Letónia e Rússia. Portugal tem vindo a reduzir a taxa de fecundidade, e está longe dos 2,1.

O envelhecimento demográfico é geral em todo o continente, mas há grandes diferenças entre o oeste e o leste. A Itália tem a maior proporção de idosos e a Albânia a menor. Espera-se que o fenómeno continue a aumentar. A paridade «um trabalhador para um reformado» foi ultrapassada a uma velocidade imprevisível há pouco tempo.

Mas a diferença mais importante entre países do ocidente e do leste está na esperança de vida ao nascer, muito inferior no leste. As mais baixas registam-se na Rússia (59 anos para os homens e 72 para as mulheres) seguindo-se a Ucrânia e a Bielorrússia (63 e 74 anos). Por outro lado, as mais altas correspondem aos países ocidentais: para os homens 78 na Islândia e 77 na Suécia e na Suíça; para as mulheres, 83 em Espanha e na Suíça e 82 em França e Itália.

Analisando a situação em Portugal, passámos de um país estável, devido aos fluxos migratórios que nos procuraram e nos tornaram um país equilibrado do ponto de vista demográfico, para a situação atual de grande desequilíbrio. Esse desequilíbrio deve-se à quebra dos fluxos

migratórios e por essas populações migrantes que saíram terem taxas de fertilidade muito mais elevadas do que a taxa dos portugueses. Aliás, foram os fluxos migratórios os responsáveis pela inversão da curva da taxa de natalidade, que já nos levava ao grupo dos países com mais baixa capacidade de renovação de gerações.

Esta realidade trás consigo grandes desafios.

Somos forçados a concluir que a sobrevivência do sistema de segurança social só será possível se os fluxos migratórios para dentro do país não terminarem. Pelo menos enquanto os níveis de fertilidade dos autóctones for tão baixo. Este fenómeno, ao ter contribuído para o rejuvenescimento da população e para o necessário aumento da taxa de fertilidade, acabou por ter um efeito benéfico inesperado que se manterá a médio e longo prazo. Numa conclusão extrema, Portugal constitui um exemplo bem ilustrativo da situação da Europa na sua globalidade. Esta depende dos outros continentes para construir o seu

**A Europa na sua globalidade, com Portugal como exemplo bem ilustrativo, depende dos outros continentes para construir o seu futuro.**

futuro. E podemos também concluir que a cultura viva europeia, como a conhecemos, está em processo de grande transformação. Tentar adivinhar o que será a nossa cultura é uma busca aliciante e fundamental para preparar as nossas organizações para o futuro.

Acredito que uma boa integração dos que nos procuram, a exemplo do que fazem países como o Canadá ou o Brasil, contribuiria para uma fácil assimilação das outras culturas, com impacto direto, por exemplo, na paz social. O enriquecimento cultural a que já assistimos em Portugal, consequência direta da ação dos milhares de cabo-verdianos, brasileiros, ucranianos e guineenses que nos procuraram, só será consolidado se, hoje, tivermos estruturas capazes de receber esses imigrantes como alguém bem-vindo, porque fundamental para o nosso bem-estar futuro, e não como recursos desvalorizados a quem damos o trabalho que já ninguém quer. Como a França fez aos portugueses que para lá foram na década de 1960. Receber bem aqueles que nos procuram é a curto prazo condição de equilíbrio, a médio prazo condição de estabilidade e a longo prazo condição de sobrevivência. ☺



# O mundo virtual a gerar emprego

**Se num passado não muito longínquo, o acesso à Internet no nosso país era privilégio de uma minoria, hoje em dia está completamente massificado. E a evolução tecnológica permite que possamos estar «ligados» 24 horas por dia. Hoje, as pessoas fazem praticamente tudo na Internet, realidade que também em Portugal tem permitido o aparecimento e o crescimento de empresas que têm o mundo virtual como palco de atuação, e que geram emprego. Apresentamos três exemplos: a FixeAds, a Uniplaces e a Showroomprive.**

Texto: Ana Leonor Martins

A FixeAds surgiu em 2007, com apenas dois colaboradores, tendo atualmente mais de 100. E foi criada com uma meta bem definida: «Ser reconhecida como empresa portuguesa especialista no desenvolvimento de plataformas de classificados e leilões 'on-line', gratuita e de fácil utilização na compra e venda de produtos ou serviços», esclarece o fundador e 'chief executive officer' (CEO), Miguel Mascarenhas (na foto, em primeiro plano). Tinha 32 anos e era especialista nas áreas de Internet, classificados, 'e-commerce', 'marketing' e programação. Em 2004, em conjunto com um amigo, decidiu criar uma plataforma de compra e venda de automóveis usados, o Standvirtual, hoje «líder na venda de viaturas usadas em Portugal». Foi o Standvirtual e o seu crescimento exponencial que esteve na génese da FixeAds. Em 2009 a empresa acrescentou ao seu portfólio a plataforma de 'e-commerce' Coisas, para a criação e a gestão de lojas 'on-line', permitindo que qualquer empresa e empresário crie a sua loja em poucos minutos. «É atualmente o maior 'shopping on-line' do país», garante o empreendedor. Dois anos mais tarde, a FixeAds complementou a sua oferta com a área do imobiliário.



**Olisipo** 20 Anos

**Outsourcing de Especialistas em Tecnologias de Informação e Comunicação**

**Reconhecidos pelo Mercado**  
PME Excelência 2013 e PME Líder 2013

**Reconhecidos pelos nossos Clientes**  
Melhor Fornecedor de RH 2012, 2013 e 2014

**Reconhecidos pelos nossos 458 Colaboradores**  
Melhores Gestores de Pessoas 2012 e 2013

[www.olisipo.pt](http://www.olisipo.pt) ✉ [recrutamento@olisipo.pt](mailto:recrutamento@olisipo.pt) ☎ (+351) 217 983 100








liário, lançando o portal Imovirtual, que «contabilizou, ao longo de 2013, mais de 17 milhões de visitas e gerou cerca de 610 mil contactos de negócio para os seus imóveis», concretiza.

E o portfólio da FixeAds não se fica por aqui. Em 2012, com a entrada do Grupo Naspers, detentor do OLX, na maioria do capital da empresa, aquele que é um dos maiores portais de classificados do mundo passou a integrar a sua oferta. «Em Portugal é o portal número um e uma das marcas com mais notoriedade no país», faz notar Miguel Mascarenhas. Já no início deste ano, a FixeAds entrou no negócio de 'software' de faturação, com o lançamento do Faturavirtual, uma solução 'on-line' de faturação para pequenas e médias empresas (PME), 'start ups' e profissionais liberais.

O CEO revela que em 2013 a faturação foi superior a quatro milhões de euros, perspetivando-se para 2014 um aumento para cinco milhões. Em termos de equipa, a FixeAds conta com 110 colaboradores, «podendo contratar até 40 profissionais ao longo de 2014». Defendendo que o que distingue as empresas de sucesso das restantes é «selecionar os melhores e apostar no seu desenvolvimento», João Silva (na foto de abertura, de pé, à esquerda), diretor de recursos humanos da empresa, afirma que «ser capaz de atrair os melhores talentos, formar, motivar e criar condições de desenvolvimento dos colaboradores constituem responsabilidades determinantes para atingir os objetivos de negócio». Neste sentido – continua –, «procuramos candidatos com vontade de aprender, até porque, afinal, a FixeAds tem muito pouco em comum com a generalidade do mercado». Paralelamente, tentam «promover uma cultura de inovação e abertura a novas ideias», por isso procuram igualmente «candidatos com espírito revolucionário, que ajudem a moldar os processos de negócio para as próximas gerações».

Com a integração do OLX e com o sucesso que obteve no mercado logo nos primeiros meses, num ano a FixeAds teve que triplicar o número de colaboradores, passando de 30 para 90. «Para que os 'sites' possam ser usados de forma simples, proporcionando uma experiência agravável aos seus utilizadores, é necessária toda uma estrutura humana e tecnológica que suporte esta atividade», realça João Silva. «Uma das maiores equipas é a de tecnologias de informação (IT), responsável pelo desenvolvimento e pela manutenção das páginas». Trabalham com tecnologia

**Com a massificação da Internet, o mundo virtual tornou-se numa área de negócio com grande potencial para gerar emprego. Prova disso são a FixeAds, que conta já com 100 colaboradores, a Uniplaces, com 20, mas que espera duplicar a equipa a curto-prazo, e a Showroomprime, que a nível internacional tem 500 colaboradores.**

‘open source’, sem recursos tecnológicos em ‘outsourcing’. A maior equipa é a de ‘customer care’, responsável por dar resposta a todas as interações dos utilizadores no que respeita a dúvidas, problemas técnicos, reporte de incidências ou reclamações. Esta equipa é igualmente responsável pela revisão e pela aprovação manual dos anúncios colocados pelos utilizadores. E possui ainda colaboradores nas áreas financeira, de recursos humanos e ‘marketing’. Para João Silva, «um projeto vencedor nesta área de negócio terá de ter capacidade de visão para antecipar tendências de mercado, alterações dos hábitos dos consumidores e ter a estrutura humana e técnica que o sustente». E acredita que ainda há muito por fazer ‘on-line’ em Portugal.

#### Visão de futuro

Outro caso já de sucesso no mundo virtual é o da Uniplaces, plataforma que permite reservar alojamento ‘on-line’. Surgiu de uma necessidade de mercado evidenciada pela experiência dos seus fundadores, que foram estudar para fora dos países de origem. «Decidimos então criar o projeto em 2011 e, mais recentemente, melhorá-lo», conta o CEO Miguel Amaro (na foto, à direita). E esclarece: «A pla-

taforma oferece a estudantes e professores a mais ampla variedade de alojamento de qualidade nas proximidades da sua universidade.»

A Uniplaces está presente em Lisboa e em Londres, mas pretende expandir-se, no próximo semestre, para outras cidades nacionais e internacionais. «A criação de parcerias estratégicas com universidades permitiu-nos ser reconhecidos como o portal oficial de arrendamento universitário», congratula-se Miguel Amaro. «É uma plataforma global com um âmbito local, capaz de crescer em vários mercados de forma célere. Temos milhares de imóveis na plataforma e temos crescido cerca de 20% em reservas por semana. E já gerámos negócio para os nossos parceiros na ordem de um milhão de euros.»

A equipa de jovens empreendedores que lançou o projeto é composta por Ben Grech, graduado com distinção em «Finanças», Leo Lara, que tem mais de 10 anos de experiência em engenharia de ‘software’ e liderança técnica, Mariano Kostelec, que liderou a expansão internacional do Groupon na China, e Miguel Amaro, que completou uma licenciatura em «Finanças» na Universidade de Nottingham e um mestrado em «Empreendedorismo

meta4

Meta4  
PeopleNet  
Cloud

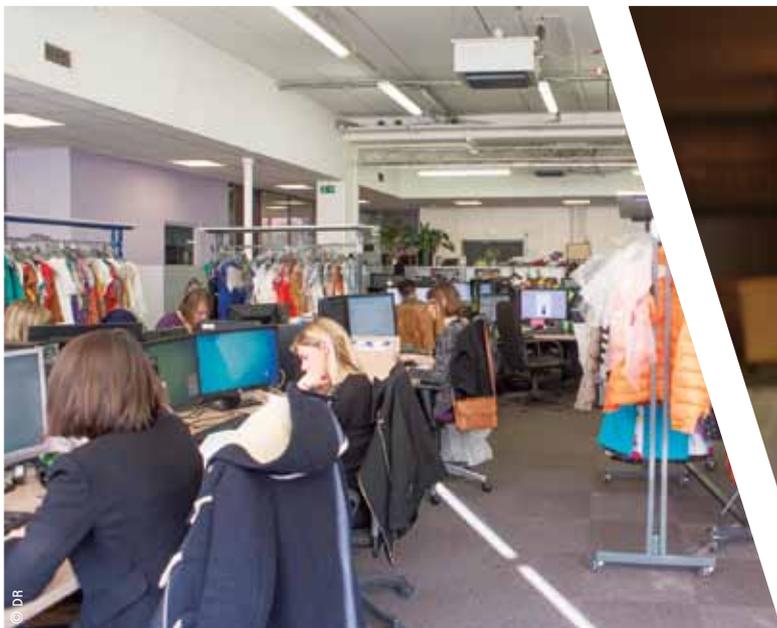


## A sua experiência RH na Cloud

A melhor experiência de utilização na cloud, uma solução de RH e Salários integrada, segura e flexível, para proporcionar a máxima eficiência, produtividade e poupança de custos.

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

[www.meta4.com](http://www.meta4.com) | [www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)



Global» no Babson College, tendo desenvolvido vários projetos de consultoria para 'start-ups', multinacionais e fundos de capital de risco na Europa, na América do Norte e na Ásia. Miguel Amaro faz notar que «o negócio está a crescer significativamente». Começaram com quatro pessoas, hoje são já 20, mas precisam de mais 30 a curto prazo pois estão a expandir as operações. «Precisamos de desenvolver mais funcionalidades para o produto, expandir a nossa oferta de alojamento e dar mais apoio em 'customer support', devido ao aumento dos pedidos de reservas, oriundas de todo o mundo», sublinha.

O responsável partilha que no recrutamento privilegiam, «para além do talento, a capacidade para trabalhar em ambiente internacional». Procuram «perfis interessantes, de gente capaz e que consiga agregar valor à organização como um todo», destaca. As funções da equipa distribuem-se pelas áreas de desenvolvimento, comercial, conteúdos e 'marketing'. Miguel Amaro salienta ainda que trabalhar numa 'start-up' é poder crescer com o crescimento da empresa. E acredita que existe também um enorme potencial no projeto, que «conseguiu angariar financiamento, ganhar vários prémios e gerar receitas, com uma grande visão de futuro».

#### Uma realidade que faz parte da vida diária

A Showroomprive, especialista na venda de moda 'on-line', surgiu em 2006 quando Dayan Dayan, profissional com conhecimento no mundo das vendas de moda com descontos a nível 'off-line', conheceu Thierry Petit, um empreendedor francês proveniente da indústria da Internet. Juntos decidiram colocar em marcha a Showroomprive.com. O objetivo era não só vender as coleções através da nova plataforma 'on-line' mas sim criar estratégias que permitissem às marcas captar quota de mercado na Internet e reforçar a imagem dos seus produtos.

Presente em França, Espanha, Itália, Reino Unido, Holanda, Bélgica e Polónia, foi em 2011 que surgiu a Showroompri-

ve.pt. Marianne Brucy (na foto da direita), 'head of international and business development' da empresa, assegura que a plataforma foi muito bem recebida em Portugal. «Contamos já com uma base de dados de meio milhão de membros e, a nível de faturação global, fechámos 2013 com 350 milhões de euros de volume de negócio em todos os países em que a empresa está presente», destaca. A equipa que começou a criar o Showroomprive.com era composta por seis pessoas, número que aumentou para as mais de 500 atuais. A sede é em Paris, mas também estão presentes fisicamente em Madrid e Barcelona. Apesar de trabalhar a partir da capital francesa, existe uma equipa portuguesa. É constituída por 20 pessoas, entre engenheiros informáticos, tradutores, técnicos de atenção ao cliente, especialistas em vendas vocacionados para a área de 'marketing' e comunicação e ainda imprensa.

A empresa de 'e-commerce' organiza-se em dois sectores principais: comercial/ vendas e 'marketing'. «O perfil da nossa equipa é jovem; são pessoas dinâmicas, interessadas no sector 2.0 e com motivação pelas vendas privadas», caracteriza Marianne Brucy. «Estamos abertos à contratação de jovens qualificados que venham a crescer dentro da empresa, mas também contamos com indivíduos qualificados e mais experientes em postos diretivos, que ajudam a melhorar a estratégia global e a difundir a filosofia da empresa.»

Marianne Brucy salienta que é muito aliciante trabalhar numa empresa cujo principal objetivo é a inovação e o estudo constante de mercados com vista a melhorar o serviço oferecido. Faz ainda notar que «o 'e-commerce' não é o futuro, é o presente, uma realidade que se implementou na sociedade e que faz parte da vida diária de todos». ©

# SENDYS®

FINANCEIRA • RH • COMERCIAL & LOGÍSTICA • CRM & MARKETING • ERP • BPM • KPIs

Se já tem as  
**PESSOAS** e as  
**COMPETÊNCIAS**,  
falta-lhe a tecnologia Sendys

Também disponível em SaaS



**SENDYS**

RH  
Avaliação 360°  
Portal do Colaborador

Gestão do capital mais valioso  
da sua empresa:

**os Colaboradores**

**Se pretende gerir os colaboradores da sua empresa de forma integrada e eficaz, a solução é Sendys!**

Permite o processamento salarial, cadastro de colaboradores, contratos, despesas, férias, saúde, higiene e segurança no trabalho, avaliação de desempenho (360°), inclui um portal disponível para os colaboradores, tem total integração com a gestão financeira e adapta-se às necessidades de empresas de vários setores de atividade.



CONSULTE-NOS! • +351 707 230 230 | geral@sendys.pt | www.sendys.pt



# O trabalho e o futuro

**I.** Nos momentos de crise económica os aspectos mais formais e éticos do trabalho são muitas vezes ignorados. Esta crise, em especial, coloca a nu a vulnerabilidade da humanidade, revelando como as necessidades básicas (de Christopher Marlowe) nem sempre se encontram garantidas na sociedade ocidental. Quando não estão garantidas ou se perdem facilmente (desemprego e desregulação laboral), os indivíduos ficam reféns do seu próprio infortúnio, da pobreza e da miséria. A educação formal era, até há pouco tempo, a oportunidade de fugir desta impiedosa espiral de desigualdade (entre os que têm emprego e os que não têm emprego), mas a crise veio demonstrar o contrário. A geração mais escolarizada e democraticamente mais educada ou está a emigrar, ou desempregada, ou no

**II.** A geração dos 'baby boomers' (nascidos nas décadas de 1950 e 1960) está inexoravelmente a sair do mercado de trabalho, e as gerações X, Y e Z concorrem pelos escassos empregos existentes com oportunidades e expectativas bem diferentes.

O mercado de trabalho será reescrito nas próximas décadas, porque deixará de ser uma dimensão essencial da existência das novas gerações, muito mais descomprometidas. Os mais novos (gerações Y, X e Z) são hiperactivos, ansiosos, insatisfeitos, velozes, intolerantes, fazem várias tarefas em simultâneo (estudam, escrevem, ouvem música e fazem 'zapping' constante), comunicam de forma «solitária» e activamente em rede (telemóvel, «Twitter», «Facebook», «Orkit»); e são informais, não gostam de hierarquias, ambicionam

**O mercado de trabalho será reescrito nas próximas décadas, porque deixará de ser uma dimensão essencial da existência das novas gerações, muito mais descomprometidas.**

mercado precário; e as suas oportunidades de vingarem e criarem o seu espaço e a sua carreira são escassas e aleatórias. Nos dias que correm e das experiências que se abatem sobre os médicos do trabalho, verifica-se o medo e a omissão de certos aspectos importantes da saúde dos trabalhadores, houve-se histórias pouco dignificantes, desfaçatezes e abusos de poder no local onde trabalham. O 'gap' que se esperava ter sido reduzido nas últimas décadas, ou seja, melhores condições de trabalho e mais compreensão dos empregadores por quem trabalha, alargou-se.

rapidamente o poder, resultados e uma boa remuneração e não querem um emprego para a vida. São leais ao seu modo de vida e não tanto ao trabalho. O trabalho é uma parte da vida, que se ajusta e se intrusa com as restantes facetas da sua rotina, sem compromissos e sem lealdades. Preferivelmente o emprego deve ser inovador, pouco aborrecido, com constantes desafios e novas procuras.

**III.** O mercado de trabalho demora mais tempo a ajustar-se, anda a várias velocidades, mas a mais presente não tem uma visão sim-



plificada, «veloz» e «digital». Não reconhece a lealdade dos seus trabalhadores a não ser pela sua «visão tradicional» – disciplina, rigidez de horários e sobretudo, se estes forem capazes de colocar o trabalho acima de tudo, comprometendo, se assim for necessário, toda a própria vida social e familiar. Assim, os velhos costumes subsistirão numa visão esclerosada e maniqueísta do trabalho durante mais algum tempo até as novas gerações chegarem ao poder e criarem massa crítica. E depois, o que acontecerá?

**IV.** O que esperar do mercado de trabalho nas próximas décadas? O que esperar das empresas e dos patrões? Certamente que o trabalho continuará a ter um papel importante na sociedade de trocas e transacções. Como conduzirão os novos empresários os seus negócios? Serão mais flexíveis? Mais tolerantes? Menos comprometidos? Compreenderão o mundo dos que contribuem indelevelmente para a riqueza da sociedade? Ou man-

Maria Helena Almeida  
Diretora Coordenadora  
de Medicina do Trabalho  
da Esumédica  
helenalmeida@esumédica.pt

**Nota:** Maria Helena Almeida  
é médica do trabalho e de  
saúde pública e docente da  
Faculdade de Ciências Médicas da  
Universidade Nova de Lisboa.

terão alguns comportamentos da sua juventude, serão autoritários, insatisfeitos, intolerantes à adversidade? Receio que a ambição veloz e a sede de poder dos des-temidos possa desregular ainda

dão. Representa a capacidade de adquirir bens e ter um papel útil na sociedade. Numa palavra, estar empregado é não estar excluído e na pobreza. Mesmo que para as novas gerações a sua representa-

dos portugueses podem desenvolver uma perturbação psiquiátrica ao longo da vida, sobretudo os mais jovens, as mulheres, os trabalhadores precários e os desempregados. O estudo de base populacional (população geral) realizado em Portugal (2008/ 2009) estimou uma prevalência anual de 22,9% de perturbações psiquiátricas, salientando-se sobretudo a ansiedade (16,5%) e as perturbações do humor (7,9%, dos quais 6,8% depressão 'major') e a tendência será para aumentar ainda mais nas próximas décadas.<sup>(1, 2)</sup> A forma com a sociedade, a economia e o trabalho vierem a ser organizados nos próximos tempos será implacável na saúde mental de cada um de nós. @

**A forma com a sociedade, a economia e o trabalho vierem a ser organizados será implacável na saúde mental de cada um de nós.**

mais as regras éticas e de responsabilidade profissional e social. Se assim for, certamente que o 'gap' dilatar-se-á ainda mais, à custa do mesmo paradigma.

ção se torne mais leve, superficial e descomprometida, terá sempre um sentido de coerência na sua realidade, qualquer que ela seja. Trabalhar continuará a ser primordial para a saúde de qualquer um de nós enquanto continuar a ser a fonte essencial de rendimento. Em Portugal, estima-se que 42,7%

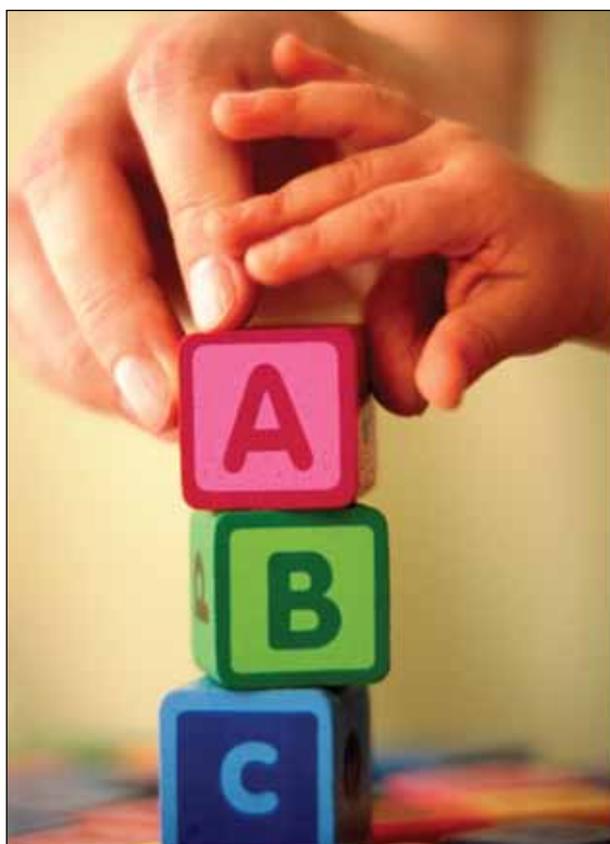
**Conclusão**

O trabalho representa a coesão e integração social de todos os cida-

<sup>(1)</sup>Direcção-Geral da Saúde, «Programa Nacional para a Saúde Mental: Portugal – Saúde Mental em Números», Lisboa, 2013, páginas 1-104

<sup>(2)</sup>Faculdade de Ciências Médicas, «Estudo Epidemiológico Nacional de Saúde Mental, Primeiro Relatório», Lisboa, 2013 páginas 1-60

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



# Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a comparticipar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores. Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra, Mais bem-estar.



www.chequecreche.pt  
808 200 030  
geral@edenred.com

# Uma cultura sólida em ambiente de projetos

Texto: Carlos Sezões



e falta de apoio, momentos de desorientação face às prioridades, elevados níveis de 'stress' e patamares superiores de 'turnover' de colaboradores são algumas das consequências, humanas e naturais, destes novos modelos de trabalho.

Para uma empresa que trabalha em rotinas de projetos, sejam eles mais ou menos prolongados no tempo, os desafios são obviamente enormes. Por um lado, os processos de 'governance' e controlo são necessariamente mais complexos e menos fluídos, não obstante o empenho de líderes mais operacio-

**Se é importante para qualquer empresa construir de forma integrada e sustentável uma cultura sólida, para organizações que trabalham num turbulento ambiente de projetos isso torna-se crucial.**

nais que fazem a ponte com as equipas deslocadas. Por outro, é indiscutivelmente mais difícil executar com eficiência e eficácia os processos de gestão de capital humano, sejam eles o acolhimento e a integração, o desenvolvimento de competências ou a gestão de desempenho. As questões acima mencionadas, relativas a quem está colocado externamente em contexto de projeto, não podem ser ignoradas a nível da empresa, uma vez que tal tem impacto direto no seu empenho, na focalização e na produtividade. Por último, não menos importante, tais contextos em que muitas vezes temos 20% ou menos de pessoal 'in house' e 80% disperso por projetos muito diversos, colocam um grande desafio à designada cultura organizacional, que se quer coesa em termos de valores, hábitos, rituais e processos. Ouvi no passado alguém definir cultura, julgo que de forma muito feliz, como 'the way we do things around here'. Ora o pior que pode acontecer a uma organização é ter o seu capital humano transformado num «arquipélago» organizacional, com valores, práticas, normas de conduta e formas de trabalhar muito diferenciadas. Isto afetará também o nível de compromisso emocional e, conseqüentemente, de lealdade. Se, por exemplo, como colaborador, sinto a minha organização cada vez mais «longe», sentirei em conseqüência menor ligação e sentimento de pertença e ficarei mais permeável a tentações de mudança.

O tradicional paradigma da organização centralizada, em que todos partilham, no mesmo local físico, informação, trabalho e processos de decisão, já não corresponde à realidade em muitos sectores e desde há pelo menos duas décadas. Consultoria, auditoria, 'outsourcing' ou implementação de tecnologias de informação (TI) são exemplos de contextos sectoriais em que temos a maioria das equipas de trabalho dispersas, por semanas ou meses, em clientes externos, nas mais variadas tipologias de projetos. Como se pode concluir facilmente, esta exposição tão prolongada a ambientes, formas de trabalho e culturas diferentes, nas empresas clientes, não deixa incólumes os muitos «expatriados organizacionais» que trabalham nestas condições. Sentimentos de desligamento emocional progressivo relativo à «empresa mãe», sensação de fragilidade

Carlos Sezões é 'partner' da Stanton Chase Portugal; c.sezoes@stantonchase.com

COM O PATROCÍNIO

**STANTON CHASE**  
 I N T E R N A T I O N A L

*Executive Search Consultants*

O que fazer nestes contextos? Em primeiro lugar, os líderes executivos e os gestores de capital humano destas organizações terão de assumir um maior protagonismo nos processos de comunicação e envolvimento de todo o universo de colaboradores, sejam eles das equipas centrais ou das equipas de projetos. Rituais de comunicação e partilha mais regulares (presencias, se possível; à distância, se necessário), ao longo do ano, são mandatórios. Os eventos realizados na «casa mãe», sejam de alinhamento estratégico, de celebração de sucessos ou de mero 'team building', devem ser utilizados como fóruns de consolidação de uma cultura sólida e de práticas por todos assumidas – transmitindo algo, mas também auscultando anseios e preocupações de quem está deslocado. Mas esta capacidade de maior projeção comunicacional e operacional (estar presente mais vezes, de forma mais pertinente e intensa) pode não ser suficiente. Há que subordinar o voluntarismo mais operacional a uma estratégia pensada.

Em concreto: se é importante para qualquer empresa construir de forma integrada e sustentável uma cultura sólida, para organizações que trabalham num turbulento ambiente de projetos isso torna-se crucial. A construção de um discurso consistente, que chegue a todos, à volta da matriz estratégica da empresa (missão, visão, valores e objetivos), é a pedra basilar. A partir daí, deve ser concebida uma estratégia de comunicação (assente, por exemplo, no 'employer branding' e na sua proposta de valor) que apresente a todos os que estão disseminados pelos vários projetos as vantagens competitivas da empresa como entidade empregadora (por exemplo, a sua política de desenvolvimento, de gestão de carreiras e mobilidade e de recompensas, o seu modelo de liderança, o equilíbrio pessoal/ profissional, entre outras). E, claro, garantir que as missões temporárias nos projetos não impedirão ninguém de usufruir destes benefícios. Há que ser expedito e criativo nas formas, nos canais e nas rotinas que suportarão esta comunicação – mas o que é essencial é garantir a congruência entre o que apregoamos e o que praticamos nos vários momentos de contacto.

Pela minha experiência, só assim uma cultura empresarial se pode assumir como duradoura e abrangente, com práticas que todos, onde quer que estejam, reconheçam como naturais e típicas de um ADN muito próprio – o ADN da sua empresa. ©

## Opinião: Hugo Fonseca<sup>(\*)</sup>

O que é cultura? Numa lógica de projetos de longa duração e especialmente dispersos, o conceito de cultura é ainda mais difícil de ser descrito e, conseqüentemente, falar-se de «cultura sólida» pode por vezes parecer utopia. Creio que as dificuldades são bastante acrescidas, mas a vivência organizacional tem mostrado que esta missão não é impossível. Existem alicerces fundamentais para se conseguir um processo de «aculturação» forte. Quando grande parte do capital humano de uma organização está em representação da mesma nos seus mais diversos clientes, torna-se premente fazer com que essas pessoas se sintam totalmente identificadas com a «casa mãe». Afinal de contas, são elas o principal cartão de visita de qualquer organização que trabalha neste modelo de negócio.



Fórmulas mágicas? Não existem. Acredito em valores e metodologias suportados por processos bem definidos e por muita capacidade de trabalho para garantir o elo de ligação entre as equipas remotas e o dia a dia das empresas que estas representam. Também é fundamental as empresas criarem meios de comunicação interna e definirem uma estratégia de acompanhamento presencial suficientemente interessantes para que os seus elementos mantenham e desenvolvam esse sentimento de pertença.

Na BOLD International desenvolvemos um conjunto de ações e programas ao longo do ano, de forma contínua e rotineira, com o objetivo de fomentar uma maior identificação com a cultura da empresa. Trabalhamos diariamente e em conjunto para que a nossa 'employer brand' seja, cada vez mais, única e apelativa face às restantes empresas que conosco competem diariamente. Destaco o nosso trabalho ao nível das redes sociais, onde regularmente comunicamos a nossa atualidade e damos as boas vindas à entrada de novos elementos. Na componente de acompanhamento, o trabalho realizado pelos responsáveis das várias equipas é fundamental, pois são eles os principais elos de ligação e de comunicação entre a realidade da empresa e dessas equipas. A acrescentar, temos ainda aquilo que se designa como «a cereja no topo do bolo», o excelente ambiente de trabalho que cultivamos no nosso escritório. Defendo que sempre que as condições assim o permitem é fundamental realizar o maior número possível de atividades no nosso espaço físico de trabalho, para que os elementos que desenvolvem a sua atividade diária «fora de portas» não se sintam desconhecidos na sua própria casa. Até agora, a missão tem sido cumprida.

<sup>(\*)</sup>Hugo Fonseca é 'country manager' da BOLD International

# Os departamentos de recursos humanos em 2020

Num desses fóruns de especialistas que acompanho nas redes sociais, foi debatida a seguinte questão: se num cenário a longo prazo haveria razão para acreditar na extinção dos departamentos de recursos humanos; que previsões existem e que novas oportunidades se abrem para esses departamentos?; serão substituídos por 'software'?

O título era este: «Estarão os departamentos de recursos humanos condenados?»

A primeira previsão é o 'down-size' de recursos humanos, em contraponto com o aumento do 'outsourcing'.

O que sustenta esta previsão é a adopção de tecnologias que levam a maior participação dos empregados nos processos de recursos humanos, mais 'self-service', nos quais se realiza uma série de operações e transacções. Por outro lado, uma boa parte dessas transacções serão cada vez mais delegadas e externalizadas em especialistas. A gestão de benefícios é uma das operações mais referidas, no que toca às regras, à sua complexidade e a especificidades associadas a uma força laboral mais global.

A segunda previsão assegura que a gestão estratégica será uma competência 'core in-house'.

Capacidades de previsão para suporte à tomada de decisão com efeito no negócio, através da concepção e da interpretação de métricas e indicadores de resultados, como quanto tempo pode levar a preencher uma vaga ou a percentagem de custos gasta por empregado em formação. Esta previsão não pode ser externalizada, pois acarreta um 'know-how' interno



e muito especializado, mas será realizada por cada vez menos recursos, uma vez que as tecnologias têm capacidades extra de BI ('business intelligence'). Além disso, trata-se de uma previsão que contém em si mesmo uma ideia da qual assumo uma crítica particular: quase que resume os departamentos de recursos humanos a meros leitores e interpretadores de análíticas e dados e índices, normalmente

gerir remotamente as pessoas. Neste aspecto, a automatização, a standartização e a gestão de expectativas são parte da solução. As tecnologias de apoio estarão orientadas para a produção do trabalho e a uniformização de dados. O departamento de recursos humanos e o 'marketing' é outra das previsões mais recorrentes nas discussões.

O recrutamento funcionará como

**Num fórum das redes sociais foi debatida a questão de, num cenário de longo prazo, se haveria razão para acreditar na extinção dos departamentos de recursos humanos.**

disponibilizados pelos principais parceiros de 'software' de gestão do capital humano.

A terceira previsão refere a gestão da força de trabalho à distância.

À medida que as empresas se deslocalizam, há uma tendência para alavancar recursos onde e quando são mais necessários. Tarefa que não é fácil de implementar é a de

'marketing', pois identifica micro-segmentos de perfis de funções detidos e procurados, e que se pretende detectar e contratar, tal como numa área de 'marketing'. Os departamentos de recursos humanos evoluirão no sentido de existirem perfis especializados em 'marketing interno', incluindo a coordenação de 'marketing' so-

cial e gestão de marca. Os portais de emprego são ferramentas cada vez mais ligadas a redes sociais, apreensão da marca e captação de perfis identificados com essa

considerável quando comparadas a modelos mais tradicionais 'on-premisses', considera-se que estão a acompanhar as tendências previstas, ou seja, a capacidade

---

### A rapidez com que as decisões estão a ser tomadas e a globalização estão a mudar perfis nos departamentos de recursos humanos e também as tecnologias de suporte.

---

marca. Se falarmos de soluções mais abrangentes ao nível do HCM ('human capital management') nomeadamente as que são disponibilizadas num modelo 'cloud', cuja tendência dos principais analistas aponta para um crescimento

de apoiar a mobilidade, a consolidação e a uniformização de dados e processos globais e locais, capacidades analíticas 'on-time' e com redobrados cuidados na disponibilização de portais como ferramentas de apoio ao 'marke-

ting' interno. O 'networking' como apoio à mudança a que estarão sujeitos os departamentos de recursos humanos é essencial para que o factor mudança para novos paradigmas seja uma realidade.

Como resposta à questão enunciada... Não creio que os departamentos de recursos humanos estejam condenados, no entanto é consensual que a rapidez com que as decisões estão a ser tomadas e a globalização estão a mudar perfis nesses departamentos e também as tecnologias de suporte. Onde será mais rápida a mudança? ®

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

**eic**  
Formação

Formação com qualidade reconhecida

**Cursos reconhecidos IRCA/AFNOR**  
Auditor Coordenador ISO 9001:2008  
Auditor Coordenador ISO 14001:2004 (Conversion)  
Auditor Coordenador OHSAS 18001:2007 (Conversion)

**Ações de sensibilização e curta duração**  
9001:2015 - Evolução prevista  
14001:2015 - Evolução prevista  
Novo regime Jurídico SST  
Lean management

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

ENTIDADE FORMADORA CERTIFICADA

Para mais informações contacte-nos pelo 218 094 405 ou em [eicformacao@eicformacao.pt](mailto:eicformacao@eicformacao.pt)  
Estrada da Torre, N.º73 D/F, Lumiar 1750-294, Lisboa

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

FESTIVAL «BRANDS LIKE BANDS»

# Música nas empresas

**No final do ano passado, o Hard Rock Cafe, em Lisboa, serviu de palco ao «Brands Like Bands», o primeiro festival de bandas de empresas do mundo. Este ano a iniciativa vai repetir-se, por isso a «human» foi ouvir o mentor do projeto, Fernando Gaspar Barros, e também alguns dos «artistas».**

Texto: Ana Leonor Martins



Tudo começou em 2009, quando na primeira conferência «Brands Like Bands» o mentor do projeto e 'chief creative officer' da Brands Like Bands, Fernando Gaspar Barros, decidiu encerrar o evento com a banda da YDreams, a YBand. Depois disso, e através do projeto de 'employee engagement' «Empresas Rock», apercebeu-se de que algumas empresas tinham bandas, ou pelo menos músicos, motivo suficiente para as desafiar a juntarem-se com outras, no mesmo palco. E assim surgiu o festival «Brands Like Bands», que em 2013 se tornou o primeiro festival de bandas de empresas do mundo, «um 'upgrade' ao estímulo do 'Empresas Rock', de modo a estimular uma atitude positiva e coletiva, num contexto em que é cada vez mais desafiante gerir pessoas».

O objetivo foi criar «uma experiência memorável para as empresas e os seus colaboradores, pois a participação no festival vai muito para além das pessoas que tocam, criando um envolvimento sem precedentes, chegando a clientes, fornecedores, amigos e familiares dos colaboradores», garante o responsável, acrescentando que qualquer empresa pode participar.

Segundo Fernando Gaspar Barros, «a adesão à iniciativa veio das mais variadas áreas de negócio. No ano passado, na primeira edição, tiveram nove empresas a participar e outras 11 que se mostraram interessadas mas quando o cartaz e as datas já estavam fechados. «Por isso, este ano esperamos ter mais empresas e, consequentemente, mais dias», salienta.

## Na primeira pessoa

Os Fora da Lei, banda da sociedade de advogados PLMJ, foi uma das participantes no festival «Brands Like Bands». A banda foi criada em 2009, resultado «sobretudo da vontade em participar ativamente no projeto de solidariedade 'Rock 'n' Law', que arrancou nesse ano e que desde então se vem realizando todos os anos», esclarece

Luís Pais Antunes, 'partner' da PLMJ. «Resulta também do interesse de um grupo de advogados que diariamente trabalham juntos para explorar outros caminhos nos seus, muito poucos, tempos livres». E, sem prejuízo do núcleo fundador, a banda tem-se reinventado todos os anos.

Luís, que nos Fora da Lei é responsável pelo piano e sintetizador, defende que «para quem participa trata-se, acima de tudo, de fazer e aprender a fazer algo de que se gosta». E do ponto de vista do coletivo «é um modo de conviver de outra forma, de conhecer outros interesses e de criar laços entre pessoas de diferentes gerações e percursos, cujo principal ponto em comum é o de serem advogados na mesma sociedade». Ensaiam numa sala nas instalações da PLMJ, e tocam vários tipos de música, do 'pop rock' aos 'blues', e têm até alguns originais.

Ao contrário do que aconteceu na PLMJ, na Ericksson foi o convite para participar no festival «Brands Like Bands» que levou à criação da banda E-4G. «Foi uma excelente oportunidade para nos reunirmos, além dos compromissos profissionais, ainda para mais através da música, que é para nós uma paixão e que faz mover as pessoas», realça Dora Silva, 'account manager' na empresa de telecomunicações e vocalista da banda. «Este projeto veio proporcionar mais um estímulo para darmos continuidade aos nossos sonhos; fazer algo de que se gosta muito gera entusiasmo acrescido para fazermos face aos nossos compromissos pessoais e profissionais», assegura.

Dora Silva faz notar que a Ericsson, recentemente considerada a «Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal» pela revista «Exame» e pela consultora Accenture, apoia a dinamização de projetos voluntários. No caso do festival «Brands Like Bands» – concretiza –, «gerou-se um entusiasmo interno e uma mobilização de colegas, reforçando o sentimento de pertença por parte dos colaboradores e o orgulho na nossa marca». E descreve a experiência como «um sonho tornado realidade».



Também a seguradora MetLife aderiu à iniciativa da Brands Like Bands, participando com os The Trigger, banda de 'rock and blues' criada em 2010. Jorge Rendeiro, o baterista e 'business development and telemarketing manager', partilha que, após trocar algumas impressões com o seu amigo e colega Miguel Morgado sobre gostos e interesses musicais, acharam que seria interessante juntarem-se com umas guitarras para darem som a algumas das ideias que ambos tinham, mas que estavam paradas. Juntaram as guitarras na casa de outro colega, José Burgós, que não hesitou em juntar a sua voz às melodias que surgiam. Ao ver uma foto dos três no «Facebook», Gabriel Antunes, também da MetLife, ofereceu apoio com um baixo.

Para Jorge Rendeiro, iniciativas como a que teve lugar no Hard Rock Cafe demonstram que, «não obstante os compromissos profissionais e pessoais, há sempre espaço para continuar com os sonhos e as paixões». Mais... «Promove também as empresas que fomentam um elevado grau de motivação, envolvimento e resiliência entre os seus colaboradores, face à atual realidade do país. Por outro lado, permitiu reunir empresas de referência no mesmo espaço, de forma inovadora, criativa e cativante.» ©

**Paradoxo HUMANO**  
*2. Different*

Attitude Pro  
Knowledge Value  
HR Plus

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

Actuamos na área do desenvolvimento organizacional; posicionamo-nos como um *trust advisory* na criação de alinhamento e *engagement* nas Empresas; assumimos que é na atitude e no conhecimento das pessoas que estão as bases de produtividades sólidas e de negócios sustentáveis.

Atrium Saldanha,  
Praça Duque de Saldanha, 1-3ºL  
1050-094 Lisboa

Tel: (351) 213 536 021  
Tel: (351) 913 383 732

Email: [paradoxo@paradoxohumano.com](mailto:paradoxo@paradoxohumano.com)  
Site: <http://www.paradoxohumano.com>

/ParadoxoHUMANO

## Custo ou vantagem competitiva?

Na nova economia em que vivemos, as empresas e as instituições estão a ser confrontadas com enormes desafios. A competição existente num mercado globalizado, a redução de recursos, as mudanças rápidas na tecnologia e a gestão das competências são alguns desses desafios.

A política de recursos humanos deve ser sustentada pelo seu contributo para o aumento da eficiência das organizações e deve ser considerada como um processo global de gestão e de qualificação dos recursos humanos. O desempenho e a evolução das organizações dependem em grande medida de uma boa gestão dos recursos humanos e do capital intelectual. A óptica da formação como investimento exige resposta aos desafios impostos pelas próprias leis do mercado e pela concorrência feroz, em que a não actualização do capital intelectual das empre-



© Bureau Veritas

«O que não pode ser medido não pode ser gerido.» Esta afirmação do guru da gestão Peter Drucker aplica-se a todos os sectores de actividade, sendo que a formação não é excepção.

sas pode ser o ponto de partida para o declínio.

Assim, o gestor da formação deve dominar conceitos, metodologias, modelos e ferramentas que sustentem essa actividade, criando oportunidades de desenvolvimento de competências em todos os momentos da vida organizacional. Por outro lado, interessa saber como construir planos formativos consistentes, alinhados com a estratégia da empresa, adequados às necessidades individuais e organizacionais.

É preciso estabelecer objectivos claros, e é necessário saber identificar exactamente que competências devem ser adquiridas. A correcta e rigorosa definição das necessidades formativas é um passo importante e decisivo para que os benefícios sejam os expectáveis.

De que forma é que quem decide apostar na formação profissional pode avaliar o seu retorno, ou quais as motivações para investir em formação, quando e de que forma é que esse investimento se irá traduzir em benefícios e em que prazo?

Avaliar de forma rigorosa o investimento na formação e o impacto na produtividade é fundamental para a tomada de decisão quanto ao investimento a afectar e quais as acções de formação a promover. É fundamental avaliar a utilidade

da informação transmitida e analisar se um determinado colaborador vai de facto ter oportunidade de aplicar as competências adquiridas no seu contexto de trabalho e se é capaz de adaptar o conteúdo da formação sempre que necessário.

O processo de formação não fica completo sem a avaliação, sem a análise do impacto final na actividade profissional dos participantes e na própria organização, e sem a verificação dos objectivos, se foram alcançados ou não.

«O que não pode ser medido não pode ser gerido.» Esta afirmação do guru da gestão Peter Drucker aplica-se a todos os sectores de actividade, sendo que a formação não é excepção. Numa época de mudanças rápidas é ainda mais importante observarmos e controlarmos os diferentes indicadores-chave, pois é fácil perdermos de vista aquilo que é mais importante. ®



Coaching e Consultoria

## CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL EM BUSINESS COACHING

**PELA METODOLOGIA MORE HUMANISTIC®**

**16 A 27  
MAIO 2014**

**Hotel Riviera em Carcavelos**

Presença de Karina Milheiros  
e Fridolin Kimming - Master Trainers  
da Metodologia MORE Humanistic®

### **A Metodologia MORE Humanistic®**

Criada por Karina Milheiros e Fridolin Kimming, assenta na certeza de que o ser humano funciona como um todo. A realização pessoal advém, assim, da sinergia criada entre as diversas partes que nos constituem, pelo que, para desbloquear um aspeto, é muitas vezes necessário trabalhar, não esse aspeto em particular, mas antes todos os outros que o influenciam. Esta metodologia tem em conta o que cada ser humano tem de único para o apoiar no caminho da realização, treinando-o em competências catalisadoras do seu sucesso e da sua realização.

**DARE TO BE GREAT!**

Representante Oficial em Portugal da Metodologia MORE Humanistic®



Saiba mais em [www.daretobegreat.pt](http://www.daretobegreat.pt)  
ou através de [ligia.neves@daretobegreat.pt](mailto:ligia.neves@daretobegreat.pt)

LUÍS CAEIRO

# Competências fundamentais

**Coordenador de programas nas áreas de liderança e gestão de recursos humanos na Formação de Executivos da CATÓLICA-LISBON, um deles o «Programa Avançado em Gestão de Recursos Humanos», Luís Caeiro considera que «as competências de gestão do capital humano são fundamentais em todas as áreas da gestão e são cada vez mais valorizadas nas organizações como fatores de sucesso do negócio e na evolução de carreira».**

Texto: António Manuel Venda



Qual a estratégia global da Católica Lisbon School of Business and Economics (CATÓLICA-LISBON) na formação de executivos?

Trata-se, desde há 40 anos, de uma escola de referência nas áreas de economia e gestão, e é hoje reconhecida internacionalmente com a acreditação pela três principais agências de certificação internacional de escolas de negócios, a 'triple crown', atribuída a uma elite de escolas a nível mundial. A Formação de Executivos é uma área de grande relevância e um dos seus principais motivos de orgulho. Oferecemos mais de 100 programas anuais numa diversidade de áreas de gestão e economia, e formámos mais de três mil quadros de topo, de empresas portuguesas e estrangeiras, de sectores que incluem a banca, a indústria transformadora, o sector agroalimentar, o sector dos serviços, a consultoria, as telecomunicações e as novas tecnologias. Este campo alargado de intervenção, que se estende a vários países da Europa, de África, da América do Norte, da América do Sul e da Ásia, dá-nos um capital de experiência, de contextualização pluricultural e de visão global, que são um dos nossos maiores ativos em termos de investigação e formação aplicada ao desenvolvimento de quadros.

Como definem a vossa missão?

A Formação de Executivos da instituição tem por missão «inovar, inspirar e formar executivos para um mercado global». A atividade da escola é guiada por dois grandes objetivos: ser uma escola de referência a nível internacio-

nal pela qualidade científica, pedagógica e dos serviços, e posicionar-se de forma consistente, nos próximos anos, entre as 25 melhores escolas de negócios europeias. Para atingir estes objetivos, apoiamo-nos em quatro grandes elementos orientadores do trabalho desenvolvido pelas nossas equipas: apoiar a docência em investigação própria, referenciada nas publicações internacionais mais reputadas; inovar as propostas de formação, customizar as soluções para os clientes empresariais e desenvolver uma abordagem orientada para a criação de valor; estabelecer uma relação próxima e privilegiada com o meio empresarial, de modo a encontrar soluções práticas e realistas e a desenvolver competências de gestão e liderança que se traduzam em resultados; e reforçar a diversidade cultural e a visão global no corpo docente.

Como foram surgindo nos vossos programas os temas da gestão das pessoas, da liderança e da gestão do talento nas organizações?

Os programas de licenciatura e mestrado estiveram sempre atentos a esta necessidade e às tendências internacionais nas escolas de referência, dando um peso significativo às áreas da psicologia social e da sociologia, ao desenvolvimento de competências nas áreas da liderança, da comunicação, da negociação e das técnicas de apresentação, da organização pessoal e do trabalho por objetivos, introduzindo de forma pioneira em Portugal módulos específicos de desenvolvimento de competências aplicadas aos desafios da procura de emprego, da transição e do ajustamen-

**Luís Caeiro** é professor associado convidado da Católica Lisbon School of Business and Economics, onde coordena programas nas áreas de liderança e gestão de recursos humanos (um deles o «Programa Avançado em Gestão de Recursos Humanos»). É ainda docente de gestão estratégica de recursos humanos e de liderança e motivação na Formação de Executivos da instituição. Gestor, foi diretor geral de empresas de consultoria.

to aos contextos de trabalho. A Formação de Executivos aproveitou a experiência acumulada ao longo de duas décadas no desenvolvimento de competências na área comportamental, a qual permitiu desenvolver modelos de abordagem, instrumentos de avaliação e estratégias pedagógicas, próprios e inovadores. Foi este o ponto de partida do trabalho que continuamos a desenvolver na área comportamental da Formação de Executivos.

**O que procuram as empresas para os seus quadros em termos de competências de gestão do capital humano?**

Os contactos permanentes que mantemos com o mundo empresarial e as oportunidades de conhecimento das necessidades das empresas que nos são facultadas

a capacidade de negociação interna; e atualizar os conhecimentos de legislação do trabalho

**Há universidades portuguesas presentes em ‘rankings’ internacionais importantes, e a CATÓLICA-LISBON não é exceção. Como comenta a situação?**

A nossa presença em lugares extremamente relevantes nas classificações internacionais é o produto de um trabalho longo e permanente, mas sobretudo reflete uma estratégia clara, consistente e mais adaptativa, que nos tem orientado ao longo de quatro décadas. Os pontos fortes constroem-se com competência, projetos claros e mobilizadores, e reflexão crítica permanente sobre os contextos. Mas só algumas organizações conseguem

«Os contactos permanentes que mantemos com o mundo empresarial e as oportunidades de conhecimento das necessidades das empresas que nos são facultadas pelo trabalho de customização de programas dão-nos uma noção clara das principais competências de gestão do capital humano que atualmente se quer desenvolver.»

pelo trabalho de customização de programas dão-nos uma noção clara das principais competências de gestão do capital humano que atualmente se quer desenvolver. Destacamos as principais: motivar equipas em contexto de crise e reter os melhores talentos, quando os instrumentos de recompensa se tornam escassos; dar aos colaboradores ‘feedback’ claro e assertivo sobre o seu desempenho profissional; desenvolver e utilizar sistemas de gestão do desempenho; fazer o ‘coaching’ de colaboradores; integrar equipas de alto desempenho; lidar com a diversidade cultural e de género; desenvolver as competências de escuta; saber lidar com conflitos, situações difíceis ou delicadas; saber gerir a relação ascendente/ relação com a chefia; treinar a assertividade; desenvolver

fazer dos seus argumentos de sucesso elementos estruturantes da sua cultura. Temo-lo conseguido e quem trabalha connosco rapidamente se apercebe que fazem parte da nossa maneira de ser seis traços fundamentais: utilização das sinergias entre a investigação e a docência; rigor e exigência, científica e pedagógica; associação a centros de excelência internacionais, atenção aos novos desafios e à inovação; forte orientação para o cliente e para a melhoria da qualidade de serviço; mentalidade culturalmente aberta e visão global dos problemas; e sólida ética de trabalho. Estes são os aspetos mais importantes, porque mais estruturantes. É claro que os ‘rankings’ internacionais guiam-se por critérios mais objetiváveis que fazem parte dos respetivos regulamentos. ①

## Gestão das pessoas e competências comportamentais

Luís Caeiro explica que os temas da gestão de pessoas e do desenvolvimento de competências comportamentais inserem-se nos programas da CATÓLICA-LISBON de três formas:

- «Sob a forma de programas específicos dedicados ao desenvolvimento de uma área de competências, com inscrição aberta. Das cinco grandes áreas que compõem o catálogo de formação, a área de Liderança e Comportamento Organizacional é a que inclui um maior número de ofertas, num total de sete programas: ‘Saber Liderar – Programa de Desenvolvimento em Liderança’; ‘Os Três Pilares do Sucesso Profissional e Pessoal – Comunicar, Persuadir e Negociar’; ‘Programa de Especialização em Negociação’; ‘Gestão da Mudança’; ‘Energizing Teams for Performance’; ‘Seminário Intensivo de Preparação de Expatriados’; e ‘Programa Avançado de Gestão de Recursos Humanos’.»

- «Outra modalidade de presença da área de comportamento e de gestão de pessoas consubstancia-se nos programas ajustados à realidade de uma empresa que tem necessidades específicas de desenvolvimento de competências, quer no âmbito dos seus planos anuais de formação, quer no quadro das suas próprias universidades corporativas. Neste último caso, temos uma colaboração regular na formação em liderança dos quadros da empresa, ao longo das sucessivas fases da carreira. Casos da Academia Galp, da Academia de Liderança da Sonae, além de outros.»

- «A gestão das pessoas e o desenvolvimento de competências comportamentais estão ainda presentes como módulos temáticos inseridos num grande número de outros programas dedicados às diversas áreas da gestão. A maior parte dos nossos programas de gestão geral, gestão de projetos, empreendedorismo e gestão da inovação, ‘marketing’ e finanças incluem módulos como gestão de recursos humanos, liderança e coordenação de equipas, gestão da mudança, comunicação e negociação, inteligência emocional, trabalho em equipa, inovação e criatividade, trabalho por objetivos e avaliação de resultados. Estes módulos têm grande sucesso mesmo quando se inserem em programas centrados nas áreas mais técnicas e quantitativas da gestão.»

O responsável assinala que «esta opção apoia-se na visão de que as competências de gestão do capital humano são fundamentais em todas as áreas da gestão e são cada vez mais valorizadas nas organizações como fatores de sucesso do negócio e na evolução de carreira». Dá como exemplo o «Programa Avançado de Gestão para Executivos», que considera «um dos de maior sucesso», pois «ao longo de 21 anos realizou mais de 60 edições e inclui num total de 209 horas de lecionação 41 dedicadas às áreas de recursos humanos e comportamento organizacional».

## Benefícios Extra-salariais

# A variedade tende a ser a regra

Os benefícios extra-salariais devem ir ao encontro das preferências dos colaboradores tanto quanto respeitam os valores, a cultura e o posicionamento da empresa, atuando como forma de atração e retenção de talento quanto asseguram a motivação e a produtividade.

Numa época de elevada diversidade (diversas gerações, multidisciplinariedade e internacionalização das equipas, diferentes estilos de vida dos colaboradores), como assegurar que o portfólio disponível cumpre os objetivos?

O primeiro passo é conhecer os perfis dos colaboradores (segmentando, identificando preferências e acompanhando as necessidades), seguindo as metodologias até então comuns no conhecimento dos clientes.

Depois, a empresa deve definir os diversos critérios/ níveis de atuação: (1) Cultura e valores, (2) Função, (3) Performance e (4) Formas de atribuição de rendimento. Ou seja, deve selecionar benefícios que (1) traduzam a cultura e os valores, (2) estejam ajustados a cada função, (3) sejam atribuídos consoante a performance e (4) estejam adaptados às características individuais das pessoas.

A etapa seguinte é a construção do sistema, indo ao encontro de três eixos: (1) Diagnóstico (conhecimento do sistema de benefícios atual e do grau de resposta às necessidades de atuais e futuros colaboradores); (2) Redesenho do sistema de benefícios (construção do sistema através da definição de princípios e políticas de atribuição, por um lado, e por



outro na seleção dos benefícios concretos); e (3) Implementação (criação de um 'interface' para que os colaboradores possam usufruir do sistema). Os benefícios procuram ser a resposta flexível a um universo diversificado. São a aposta numa política ajustada às necessidades individuais e organizacionais, sem descuidar a otimização financeira e fiscal. Mas num contexto de elevada incerteza fiscal este aspeto passou a ser uma dimensão a levar em conta entre várias, em detrimento de um princípio orientador, como antes.

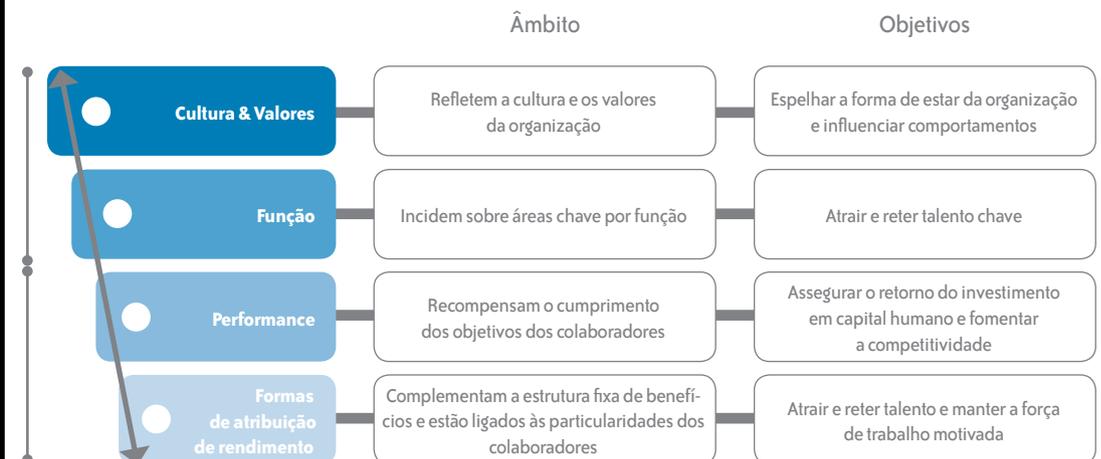
Deste modo, será possível rentabilizar o investimento em capital humano pelo aumento do valor percebido por parte dos colaboradores e por uma redução dos custos face à atribuição de benefícios tradicional. ©

## Fatores de sucesso na comunicação de benefícios

Se a diversidade é uma realidade, então maior atenção deve ser dada à comunicação. Deve procurar-se o seguinte:

- manter a comunicação simples, focada e transparente quanto ao valor e aos atributos dos benefícios;
- utilizar uma linguagem simples e direta do valor dos benefícios atribuídos;
- ser claro quanto à forma de utilizar os benefícios bem como aos processos que lhe são inerentes;
- seguir os valores da marca para, sendo criativo, comunicar os atributos do portfólio dos benefícios;
- adaptar a comunicação em função do segmento de colaboradores que pretende reter;
- utilizar uma variedade de canais de comunicação e diversificar a comunicação ao longo do tempo, mas assegurando a consistência da comunicação

## Principais critérios de atribuição de benefícios (ótica cumulativa)



Maria Manuel Seabra da Costa,  
Lead Director de Human Capital  
Advisory Services da PwC;  
maria.manuel.seabra.costa@  
pt.pwc.com



*Somos parceiros para a Excelência!*

## **Ambição. Alinhamento. Acção.**

Aposte no envolvimento, no compromisso e na eficácia do Capital Intelectual da sua Empresa.

- Coaching de Executivos
- Coaching de Equipas
- Coaching de Expatriados
- Formação em Competências de Coaching
- Implementação de Cultura de Coaching
- Coaching para DRH
- Mentoring para Coaches

Tel: +351 21 330 37 82  
info@abpcoaching.com  
www.abpcoaching.com



01



03



02

### 1 | «II Fórum da CRHLP»

A Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos de Língua Portuguesa (CRHLP) vai realizar a segunda edição do seu fórum a 11 de março, em Lisboa. Subordinado ao tema «Capital Humano e Expatriados: Intercâmbio entre Países de Língua Portuguesa, Já», o evento decorrerá na Universidade Lusófona. Para além de se traçarem cenários económicos, políticos e sociais nos países lusófonos, debater-se-á o intercâmbio de profissionais, bem como os cenários corporativos em matéria de gestão das pessoas nas organizações. Moderados pelos presidentes das associações angolana, brasileira, cabo-verdiana, moçambicana e santomense, os painéis contarão com representantes de empresas que atuam nos diversos países de língua oficial portuguesa. De referir que no decorrer do fórum serão lançadas a revista electrónica e a plataforma colaborativa 'wiki' da CRHLP.

### Storytelling e o poder da retenção

A True-Skills, empresa especializada no desenvolvimento das competências, assinou uma parceria com a marca «Grandes Histórias, Grandes Conquistas» para a formação em 'storytelling' empresarial. Na informação disponibilizada no decorrer da parceria, pode ler-se que «o 'storytelling' é a técnica mais primitiva e, ainda hoje, a mais sofisticada para transmitir uma mensagem», sendo

«uma mais-valia para todas as áreas de uma empresa: um gestor pode incentivar a equipa com uma história que mostre que esforços pontuais geram sucesso; um 'chief executive officer' (CEO) pode usar uma forte história sobre a missão da empresa para atrair investidores e parceiros, bem como para inspirar colaboradores».

### Novas edições de MBA da Galileu

Procurando ir ao encontro das necessidades dos profissionais que pretendem adquirir mais competência e impulsionar a sua carreira, a Galileu irá iniciar duas novas edições do «MBA Fast Track» no dia nove de maio, em Lisboa, e no dia 21 de novembro, no Porto. Com duração de 120 horas, decorrerá às sextas-feiras das 18H30 às 22H00 e aos sábados das 09H00 às 17H30.

### 2 | RHmais parceira de projeto do IES

A RHmais celebrou um acordo com o IES – Instituto de Empreendedorismo Social para colaborar no seu projeto «MIES – Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social». Trata-se de um projeto de investigação desenvolvido em co-promoção com o IPAV – Instituto Padre António Vieira e com o envolvimento e o financiamento das fundações Gulbenkian e EDP e do programa «Compete». O projeto tem como parceiro público nacional o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e como parceiros internacionais a SIX – Social Innovation Exchange e o Euclid Network. A RHmais, como parceiro nacional, empresta o seu 'know-how' em 'contact centres', através da execução de contactos telefónicos às iniciativas referenciadas na fase dos «Telefonemas de Despiste».

### Seminário «Human Element»

«Human Element – Novo Paradigma Empresarial, Nova Postura Individual», assim se denomina um seminário de competências relacionais necessárias para melhorar a eficácia pessoal e interpessoal, para o desenvolvimento de liderança e para otimizar a produtividade das equipas que a Vantagem+ vai organizar em março nas cidades de Leiria (dia 18), Porto (dia 19) e Lisboa (dia 20), sempre nas suas próprias instalações. O seminário estará a cargo da consultora e formadora Maria João Safara, que fundou a Power RH, de que é 'managing partner' e que integrou no grupo internacional Arbora Global Partners.

### 3 | «Career Move Day» vai no terceiro ano

A multinacional de 'executive search' e 'talent management' Stanton Chase vai avançar em Portugal para o terceiro ano do seu projeto de responsabilidade social «Career Move Day». Este projeto é materializado num dia concreto (terceiras sextas-feiras de cada mês) em que 'partners' e outros quadros da consultora estão disponíveis no escritório para realizar entrevistas gratuitas de aconselhamento.

to e orientação de carreira a profissionais desempregados. Durante os primeiros dois anos do programa, foi possível ajudar cerca de 300 profissionais. De assinalar ainda que a consultora reforçou a sua presença em Portugal com a abertura de um escritório na região norte. Nuno Moreira é o responsável por esta nova unidade de negócio.

«Melhor Empresa para Trabalhar»

A Ericsson foi eleita pela revista «Exame» e pela consultora Accenture como «Melhor Empresa para Trabalhar 2014». Assumindo-se como uma instituição amiga da família, apresenta os colaboradores com elevados índices de motivação. Além de oferecer cheques-creche aos filhos até aos sete anos e um subsídio escolar a partir dessa idade, implementou um conjunto de práticas e benefícios de conciliação entre trabalho e vida pessoal, como seguros de saúde extensíveis ao agregado familiar, planos de pensões, flexibilidade de horários e apoios à

prática desportiva e ao desenvolvimento de formação executiva. Depois da Ericsson, surgem no 'top' cinco o Grupo CH (vencedor no ano passado), a Philips Portuguesa, a Hilti Portugal – Produtos e Serviços e o Penha Longa Resort.

50 anos da APG

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) está a celebrar os seus 50 anos de vida. Associação de âmbito nacional que congrega pessoas e organizações que se dedicam à gestão do capital humano ou exercem funções especializadas nesta área, tanto do sector público como do privado, tem como missão desenvolver atividades que visem a formação e a representação dos seus associados, a valorização da função «Gestão das Pessoas» nas organizações e a contribuição para a definição das políticas públicas, nomeadamente em matérias como educação, formação, emprego e relações laborais.

**INTELAC**  
TEMPORÁRIA

**TRABALHO TEMPORÁRIO**

**R&S**

**OUTSOURCING**

**JOBS INTERNATIONAL**

**O SEU PARCEIRO DE NEGÓCIO**

**METODOLOGIA**  
Recrutamento de todos os tipos de perfil;  
Análise do posto de trabalho e identificação do perfil;  
Pesquisa na base de dados e colocação de anúncios;  
Entrevistas personalizadas;  
Aplicação de testes de conhecimento;  
Apresentação de candidatos finais ao cliente;  
Acompanhamento de cliente/colaborador

**VANTAGENS**  
Rapidez de resposta e seleção criteriosa;  
Flexibilização do trabalho do quadro permanente;  
Diminuição de custos fixos com pessoal;  
Aumento de produtividade e de competitividade;  
Depto RH flexibilizado;  
Possibilidade de integração de colaboradores;  
Gestão contratual;  
Valores competitivos.

Rua de Macau, 38-B - 2780-019 Oeiras  
T. 214408200 • www.intelac.pt  
Alvará 235 de 19/06/1998

### Artsoft reuniu parceiros

O décimo sexto «Encontro de Parceiros Artsoft» decorreu recentemente na península de Tróia, no Tróia Design Hotel. Os presentes puderam conhecer a estratégia da Artsoft para 2014, com direito a uma 'pre-release' das novidades que a 'software house' irá lançar. «Depois de um fecho positivo em 2013, com um crescimento na ordem dos 12%, 2014 vai ser o ano das soluções de 'business intelligence' e 'analytics'. A mobilidade é também uma tendência em que vamos apostar, tendo sido já lançada a versão pré-venda em Android, e existindo novidades preparadas para breve», anunciou Bruno Barroso, diretor de 'marketing' da Artsoft. A empresa promete também reforçar o posicionamento de especialista de gestão com novos serviços em consultoria de 'software'. E desenvolveu uma parceria com a empresa de 'business intelligence' orientado para o utilizador Qlik Ibérica, integrando o seu ERP ('enterprise resource planning') com a solução QlikView.

### 4 | Mercer promove emprego em Lisboa

São 32 as vagas de emprego que a Mercer Portugal vai abrir ao longo de 2014 nos seus centros de serviços partilhados em Lisboa. No âmbito das políticas de capital humano, gestão dos benefícios e investimentos associados a fundos de pensões, a consultora pretende reforçar os seus centros de excelência com jovens li-

enciados nas áreas de matemática, estatística, gestão, economia ou finanças.

### Formação SHL para março

A SHL Portugal tem em agenda diversos cursos de formação interempresas para março: «Assessment do Potencial Cognitivo – Testes de Aptidões» (Lisboa, 24 e 25 de março), «Assessment Online do Potencial Comportamental: Questionários de Personalidade e Motivação» (Lisboa, 26 e 27); «Planear um Assessment & Development Centre: Conceção e Implementação» (Lisboa, 10 e 11/ Porto, 17 e 18), «Formação de Assessors/ Avaliadores – Assessment & Development Centres» (Lisboa, 17/ Porto, 28); «Feedback 360 Graus Online» (Lisboa, seis/ Porto, 13), «Gestão e Retenção do Talento» (Lisboa, 24 e 25), «Entrevista de Avaliação de Competências» (Porto, 10 e 11), «Construir o Mapa do Talento: Funções e Perfis de Competências» (Lisboa, 20 e 21/ Porto, 24 e 25), «Sistemas de Avaliação e Gestão do Desempenho» (Porto, 20 e 21/ Lisboa, 27 e 28), «Planeamento e Avaliação da Formação» (Porto, seis e sete/ Lisboa, 13 e 14), «Negociar com Eficácia» (Lisboa, 10 e 11) e «Resolução de Problemas» (Lisboa, 19 e 20/ Porto, 26 e 27).

### Iniciativas de coaching MORE Institut

A MORE Institut tem programados dois eventos a começarem em abril. Assim, a quatro, inicia-se na Alemanha a certificação internacional «IHCOS, ICI, ECA, Master Executive Coach e Master Life Coach», com recurso à metodologia «MORE Humanistic». E a 26 começará no Brasil a certificação internacional «IHCOS, ICI, ECA, Business Management Coach», também com recurso à metodologia «MORE Humanistic». Estas certificações contarão com os 'master trainer coaches' Karina Milheiros e Fridolin Ludwig Kimmig.

### Adecco com espaço na Maia

A Direção Regional Norte da Adecco mudou recentemente de instalações para o Edifício Pólo Serviços da Maia (Rua Padre António, 232 – escritório 5.1, 4470-136 Maia). Juntamente com a Direção Regional Norte mudaram-se para o mesmo edifício as unidades Profissional, Training, Outsourcing e Trabalho Temporário. No Edifício Pólo Serviços da Maia a empresa tem cerca de 400 metros quadrados, com excelentes infraestruturas de trabalho (sala de formação, sala de reuniões, salas de entrevistas e copa).

### Novos cursos da eiC Formação

A eiC Formação tem em destaque três novos cursos. São os seguintes: «Legislação de Ambiente & Segurança e Higiene no trabalho – Visão Prática» (Lisboa, 10 a 12 de março); «Regime Jurídico de SST – Novos Desenvolvimentos» (Lisboa, 18 de março, das 09H00 às 13H00); e «Lean Management» (Lisboa, 20 e 21 de março, horário laboral).



04



05

### Certificação CCP (ex-CAP)

Tendo em conta o sucesso da anterior edição do seu «Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores com Componente à Distância», a consultora Paradoxo Humano, dirigida por José Duarte Dias, marcou já datas para uma nova edição: será a partir de 11 de março, em horário pós-laboral. Este curso dá acesso ao CCP (ex-CAP), permitindo conceber e dinamizar ações de formação. As sessões presenciais decorrerão em Lisboa.

### 5 | The Lisbon MBA na América do Sul

O The Lisbon MBA – parceria entre a Nova SBE, a CATÓLICA-LISBON e o MIT Sloan – lançou um ‘roadshow’ internacional. Esta iniciativa teve início na América do Sul, passando pela Colômbia, pelo Brasil e pelo México, para conhecer potenciais candidatos, empresas e possíveis parceiros, de forma a aumentar o carácter internacional do MBA. Anabela Possidónio, a diretora executiva, sublinhou a propósito

do ‘roadshow’: «Uma estratégia internacional muito forte, para expor os nossos alunos a experiências internacionais variadas, de forma a tornarem-se líderes globais, capazes de fazerem negócios em qualquer parte do mundo.»

### «Os 5 Determinantes da Performance»

Está marcado para seis de março, em Lisboa, o ‘workshop’ «Os 5 Determinantes da Performance», da CEGOC. Para além da delimitação dos diferentes fatores estruturantes da performance e das respetivas fronteiras conceptuais, será apresentado um modelo integrativo designado precisamente «Os 5 Elementos da Performance» e ainda um conjunto de provas de avaliação específicas para cada um desses fatores. Serão ainda debatidas algumas das condições que deverão ser consideradas em eventuais modelos de intervenção que pretendam agir transversalmente sobre a cadeia de valor para o desenvolvimento das performances. O orador será Mário Ceitil, diretor associado da CEGOC.

**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

### «Arte de Liderança e Coaching»

Chama-se «Arte de Liderança e Coaching» e é a nova aposta da Ideias & Desafios, consultora especialista em formação em vendas e liderança. A iniciativa assenta na convicção de que melhorando a performance dos líderes estes irão influenciar de forma positiva as suas equipas, gerando resultados globais. Com edições em Lisboa (de nove a 11 de abril) e Porto (de 22 a 24 de abril), dirige-se a cargos de chefia como diretores gerais e gestores.

### «Happiness Habits», com Miriam Akhtar

Baseado no livro «Psicologia Positiva para Superar a Depressão – estratégias de autoajuda para a felicidade, a força interior e o bem-estar», o High Play Institute vai realizar a 13 de março, no Porto, o ‘workshop’ «Happiness Habits», com Miriam Akhtar. Como aumentar a resiliência e o bem-estar será um dos temas do ‘workshop’, que promete ser pleno de atividades, partilhas, criatividade e reflexões. No fundo, assegura-se num documento de divulgação, é importante «compreender como a felicidade é contagiante, munindo-nos de simples hábitos que compensam outros». Miriam Akhtar é pioneira na Europa nesta abordagem à psicologia positiva.

### 6 | Serviço «Career Management»

A Msearch, do Grupo Multipessoal, lançou o serviço «Career Management», uma experiência ‘tailor made’ para pessoas que pretendem fazer evoluir a sua carreira profissional. O serviço é «bastante personalizado e adequado às necessidades do profissional, de forma a ter sucesso no mercado de trabalho», lê-se num comunicado da Msearch. No documento são citadas declarações de Alexandra Andrade (na foto), responsável pela Msearch: «O ‘Career Management’ é uma espécie de GPS para quem procura novos desafios profissionais, traçando através dos nossos experientes consultores o melhor rumo, tendo em conta o perfil e as ambições da pessoa.»

### Nuno Fernandes lidera Meta4

A Meta4 anunciou Nuno Fernandes como novo diretor para Portugal. O responsável começou o percurso na Meta4 em 2005. Entretanto, a empresa revelou num estudo 10 benefícios que os processos de avaliação proporcionam às empresas e aos seus profissionais: 1. Gestão de talentos; 2. Estabelecer indicadores de recursos humanos; 3. Revelar tendências; 4. Analisar a evolução da produtividade; 5. Redução de custos e aumento da rentabilidade; 6. Otimizar o sistema remuneratório; 7. Coordenar as competências dos empregados com as necessidades reais do negócio; 8. Reforçar o compromisso dos colaboradores; 9. Potenciar a marca da empresa; 10. Flexibilidade.

### 7 | Novo quadro na Randstad Technologies

A Randstad Technologies, empresa da Randstad especializada em soluções e consultoria de recursos humanos na área das tecnologias de informação e comunicações (TIC), tem um novo ‘business unit manager’, Miguel Maio (na

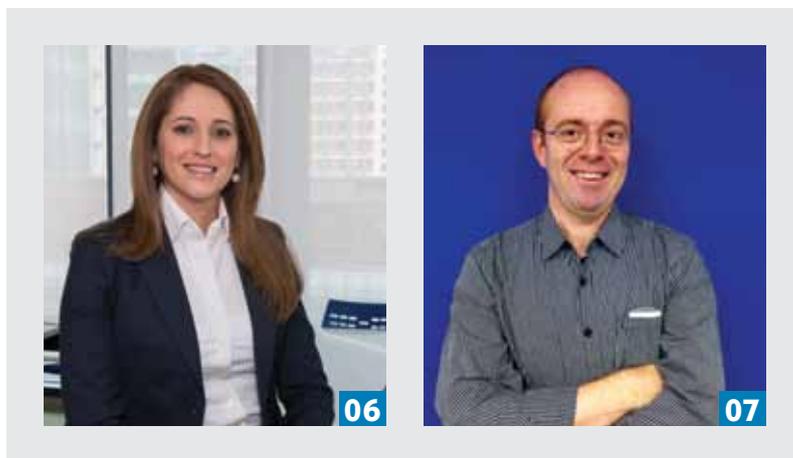


foto). O profissional, que assume a área de Digital Marketing da empresa, é especialista sénior em ‘web marketing’ em Portugal, nomeadamente em Search, SEO, PPC e Google AdWords e Analytics. Complementa a sua vertente técnica e estratégica com um profundo conhecimento da relação com o cliente e das necessidades do mercado digital.

### Desafios profissionais no pós troika

A Pessoas e Sistemas vai organizar no dia dois de abril, a partir das 09H30, no Hotel da Música (Mercado do Bom Sucesso – Porto), a conferência «Os Novos Desafios dos Profissionais no Pós Troika – Visão de quem forma e de quem recruta». O evento tem como objetivo comemorar a abertura da delegação da empresa no Porto, em finais de 2013, cujas instalações se situam na Rua Guilhermina Suggia, 224, Sala 4, 4200-318 Porto (tel. 220 982 981).

### Qualificação e certificação RH

O Let’sTalkGroup vai organizar de 19 a 30 de maio, em Lisboa, a segunda edição do «Programa de Qualificação e Certificação de Analistas de Recursos Humanos», uma formação que visa formar profissionais na área de recursos humanos para que possam exercer com eficiência e eficácia as principais atividades inerentes à gestão das pessoas. Ana Cristina Catau, ‘managing director’ do Let’sTalkGroup, destaca que esta certificação «oferece a oportunidade de os profissionais de recursos humanos adquirirem as competências necessárias para melhorarem o seu desempenho».

### Outsystems distingue Randstad

A OutSystems atribuiu o «Outsystems Innovation Award» a dois projetos de tecnologias de informação (TI) da Randstad. Estes prémios visam reconhecer pessoas e empresas que utilizem a «OutSystems Platform», que agiliza o processo de TI dentro da organização, tornando-o mais proativo, produtivo e essencial na criação de valor de negócio, potenciando a inovação. A Randstad foi distinguida pela aplicação «Automated Medical Staff Payroll» e pelo seu projeto «Customer Portal».

Textos: MSA

# Deixe-se de fórmulas complicadas

$$E^3 \times \frac{\left( \frac{\text{eficácia} \times 100}{\text{experiência}} + \frac{\sqrt{\text{disponibilidade}}}{90\% \times [\text{competência}]} \right)^2}{x \text{€} + \left\{ \frac{(\frac{1}{2} \times \text{investimento})}{\text{flexibilidade} - (\text{desempenho})} \right\}} = ?$$

**nós temos  
a solução certa!**

*Está à procura do profissional certo para a sua empresa?  
Respondemos a todas as suas necessidades através  
de uma rede flexível e qualificada de recursos humanos.*

*/ recrutamento e seleção  
/ consultores freelancers  
/ formação  
/ administrativo de recursos humanos  
/ consultoria de recursos humanos*

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

**CERTHO**  
ACERTAR É HUMANO

«Flying Experiences»

## Para uma tropa de elite

Texto: Ana Leonor Martins



Fotos: DR

Quando em 2009 os colaboradores do Grupo CH resolveram oferecer de presente de Natal ao seu ‘chief executive officer’ (CEO) um salto de paraquedas, sabendo que este tinha medo das alturas, estariam longe de imaginar que o «feitiço» se podia «virar contra o feiticeiro». Demorou algum tempo, mas em 2011 António Henriques saltou mesmo, e gostou tanto que decidiu que todos na empresa iriam ter a mesma experiência. «A sensação de perda de controlo é indescritível e o poder de transformação proporcionado é brutal, sendo um verdadeiro teste aos limites individuais», partilha o responsável. «Como somos adeptos incondicionais da reciprocidade, em setembro do ano passado demos início às ‘Flying Experiences’, que hoje são já uma marca do nosso ADN organizacional.» Entre setembro e novembro, todos os fins de semana, sempre que o tempo permitiu, equipas de «sete

**António Henriques, CEO do Grupo CH, refere-se às «Flying Experiences» dizendo que «muito mais do que uma experiência radical, é uma iniciativa de pura inovação organizacional».**

monstros» de cada vez aceitaram o desafio de se «atirem para o vazio». Até ao momento saltaram cerca de 50 colaboradores, ou seja, quase metade da equipa. Para quem já estava na empresa, esta prática não tem carácter «obrigatório» e alguns (poucos) colaboradores afirmaram não conseguir superar o medo, mas para quem entrou depois da implementação das «Flying Experiences» a prática já faz parte dos termos de contratação. «Não entra ninguém para o universo CH que não tenha a capacidade para abraçar este desafio», faz notar António Henriques. «Internamente a mensagem é clara, a mudança abraça-nos e temos de estar preparados para tudo; externamente demonstra que por aqui é tudo tropa de elite.»

Nem a «human» escapou à convocatória, à qual respondeu positivamente, claro, podendo assim não só registar ‘in loco’ as emoções vividas pelos colaboradores do Grupo CH mas também viver na primeira pessoa a experiência. No dia 16 de novembro, uns de Coimbra, outros do Porto e outros de Lisboa («sete monstros», Cristina Nunes, Filomena Jorge, Adriano Esteves, Tiago Ramalho, Pedro Oliveira, Sofia Fonseca e Sofia Aguiar,

mais uma jornalista), todos se reuniram no Aeródromo de Figueira dos Cavaleiros, em Beja, com a equipa da Queda Livre. Fazia-se piadas sarcásticas na tentativa de disfarçar o nervosismo e a ansiedade. E assim foi decorrendo o dia, de forma divertida e (mais ou menos) descontraída, até à hora de cada um saltar.

Durante os 55 segundos de queda livre a adrenalina está no máximo, e depois, já com o paraquedas aberto, o coração desacelera e pode apreciar-se a sensação de «voar». Ao aterrar, o estado da maioria era de euforia, mas também houve quem aparecesse em estado 'zen', como que noutra dimensão.

Palavras na altura foram poucas, mas os testemunhos não deixam margem para dúvidas: «A melhor experiência que tive até hoje», afirmou a Filomena Jorge; «tenho um grande orgulho em mim por ter combatido o medo, e fiquei com uma recordação para a vida», partilhou a Sofia Aguiar; «foi um misto de sensações novas, únicas e alucinantes que culminou numa experiência à boa imagem da CH, monstruosamente brutal», classificou Tiago Ramalho; e Sofia Fonseca afirmou: «Sentar-me em frente de um céu de braços abertos e deixar-me ir são mil despertadores a tocar cá por dentro. É bom descobrir-me capaz de brincar no limbo entre o risco e o prazer. Obrigada, CH, pela tatuagem sem retorno! Continuas a virar a minha vida do avesso, fazendo-me perceber que é o lado certo.» António Henriques garante que os resultados das «Flying Experiences» estão a superar as expectativas. E defende que no futuro «todas as organizações com visão deviam viver uma experiência como esta», ainda que reconheça que na CH se vive «uma realidade à margem do mundo». Conforme salienta, «estamos sempre uns passos à frente, constantemente à procura de situações de desconforto e desafio que nos façam crescer». Ou seja, «muito mais do que uma experiência radical, é uma iniciativa de pura inovação organizacional». ©



**CompanhiaPRÓPRIA**

**NOVO CATÁLOGO 2014**  
mais de 90 páginas de soluções de formação & consultoria

- Administração Pública
- Gestão de Projetos Financiados
- Formação Customizada Intra-Empresas
- Assessments
- Coaching
- Outsourcing
- Consultoria de Formação e RH
- Reengenharia de Processos Organizacionais
- Outdoor & Team Building

**DOWNLOAD GRÁTIS**

**WWW.GG.GG/CP2014**

info@companhiapropriaportugal.pt www.companhiapropriaportugal.pt  
Tel. +351 218 967 200 Fax. +351 218 967 202

Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Brasil

AGENDA

**II Fórum da CRHLP**

11 mar, Lisboa

<http://www.crhlp.org/>

**Formação Pedagógica Inicial de Formadores com Componente à Distância**

11 mar, Lisboa

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

**Expo'RH 2014**

12 e 13 mar, Estoril

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

**Coaching Avançado**

13, 14 e 19 mar, Lisboa

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

**Executive Breakfast – A digital, mobile and social connected screen-based society**

**Not tomorrow. Today!**

17 mar, Lisboa

18 mar, Porto

<http://www.pwc.pt/pt/formacao/>

**Human Element – Novo Paradigma Empresarial, Nova Postura Individual**

18 mar, Leiria

19 mar, Porto

20 mar, Lisboa

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

**Regime Jurídico de SST – Novos Desenvolvimentos**

18 de mar, Lisboa

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

**Sistemas de Avaliação e Gestão do Desempenho**

20 e 21 mar, Porto

27 e 28 mar, Lisboa

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

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

25 mar, Porto

29 mar, Lisboa

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

**Futurália 2014**

26 e 29 mar, Lisboa

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

**6º Cong. Nac. de Motivação e Desempenho Comercial**

03 abr, Lisboa

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

COM ATITUDE...

# Pessoal versus profissional

«E a que horas é que nos encontramos para jantar?» Foram estas as últimas palavras do 'chief executive officer' (CEO) de uma multinacional a operar no nosso país para um dos diretores, após a reunião em que o informou de que ia prescindir dos seus serviços, porque achava que ele não era o indicado para dar um novo impulso à área sob a sua direção. Surpreendido e incrédulo com o que acabava de ouvir, nem respondeu. Voltou as costas e saiu. E, claro, não compareceu ao jantar. Sentiu-se atraído por alguém com quem tinha estabelecido hábitos que iam para além do trabalho. O jantar desse dia era um deles.

Conta quem assistiu que o CEO, originário de um país anglo-saxónico, embora entendesse o aborrecimento do diretor por ter que abandonar a empresa em que trabalhava há alguns anos, tinha dificuldade em compreender por que é que o jantar não se realizava. Porque, para ele, uma coisa era o trabalho, outra a amizade construída com o passar dos anos e que podiam preservar. Admitia que ambas podiam estar interligadas. Mas, para ele, tinham que ser vividas de forma independente. Influenciar as suas decisões profissionais por interesses ou quaisquer outros fatores de natureza pessoal é que não. Feliz ou infelizmente, em muitas das nossas empresas o «pessoal» e o «profissional» ainda são duas faces de uma mesma moeda, o que resulta numa cultura em que o respeito diminui, o compromisso desaparece, a motivação regride e o foco dilui-se, com consequências no que é verdadeiramente importante: o funcionamento da empresa e o desenvolvimento do negócio. Exemplos não faltam: veja-se a dificuldade de muitas hierarquias em gerirem ex-colegas: «o que é que ele pensa que é agora?» é uma expressão comum em equipas sob gestão de ex-colegas; ou as preferências das chefias quando gerem e avaliam o desempenho: «vê-se bem que A é melhor do que B...»; ou o impacto do preconceito na apreciação da qualidade da decisão: «nunca falha!...», ouve-

-se com frequência quando se julga o valor e o impacto de uma dada decisão 'per se', sem uma avaliação criteriosa, objetiva e rigorosa.

Atuar com profissionalismo é a melhor forma de combater interesses que estão para além do efetivo contributo da gestão e do desempenho das pessoas para o todo que é a empresa e de fazer emergir uma cultura que valoriza pessoas que se respeitam e respeitam os valores e os princípios corporativos, ao mesmo tempo que mostram a atitude certa perante os desafios que as funções lhes colocam. Evitar que os aspetos de natureza pessoal influenciem questões do âmbito profissional é imperativo para criar uma cultura que alicerça o rigor e a objetividade necessários à concretização das metas, ao aumento da produtividade e ao desenvolvimento da inovação. ®



José Duarte Dias  
Managing Partner da Paradoxo Humano  
jduartedias@paradoxohumano.com

### Área de Actuação

A **Flexpeople - Empresa de Trabalho Temporário Lda.**, é uma empresa composta por uma equipa de profissionais multidisciplinares altamente qualificados, pautados pelos valores da **Qualidade, Excelência e Melhoria Contínua**. A nossa área de actuação prende-se com a prestação de Serviços de Trabalho Temporário, permitindo aos nossos clientes soluções de flexibilidade na Gestão dos seus Recursos Humanos, estando para o efeito devidamente credenciados pelo IEFP através do Alvará N.º359 de 19/11/2001.

A **Flexpeople Corporate - Serviços de Recursos Humanos**, encontra-se vocacionada essencialmente para a prestação de serviços especializados de Recrutamento e Selecção, Executive Search/Head Hunting, Avaliação Psicológica; Outsourcing, Formação Profissional/Comportamental e Consultoria.

### Filosofia

Por forma a mantermos os nossos elevados padrões de qualidade, investimos largamente no contacto directo com as organizações nossas clientes e compreensão das suas necessidades, escolhendo criteriosamente o melhor método a ser utilizado em cada processo para o qual somos solicitados. Compreendemos que a Gestão de Recursos Humanos de uma empresa levanta frequentemente questões que requerem a intervenção de especialistas nesta área. Através da actuação

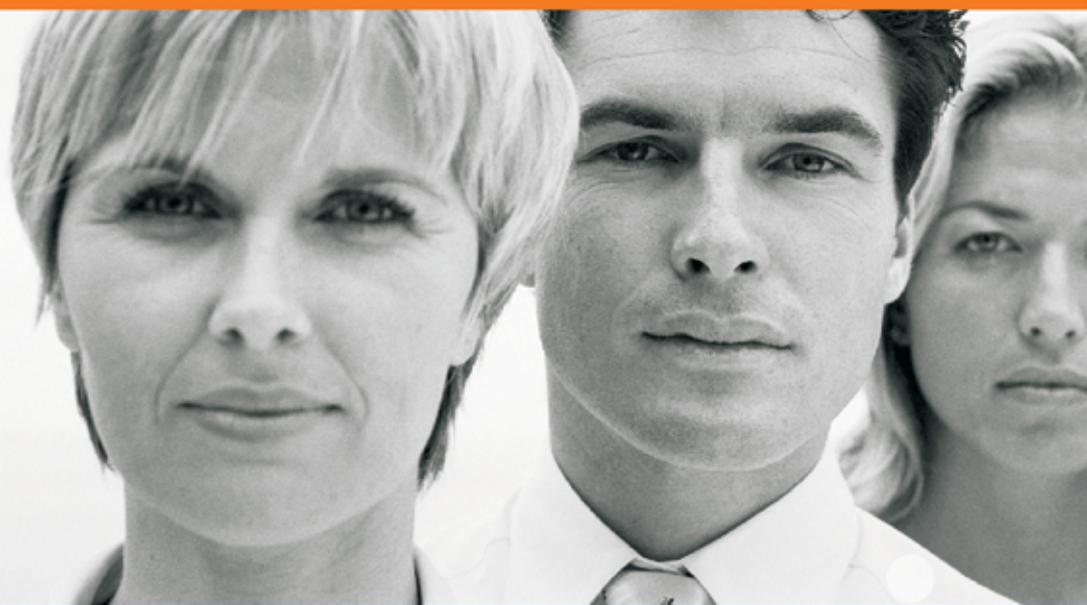
da nossa equipa de Consultores, Técnicos e Formadores disponibilizamo-nos a criar uma estratégia de parceria, com vista a unir esforços na resolução de todas as situações à medida da Estrutura, Clima e Cultura Organizacional de cada cliente.

### Posicionamento no Mercado

Os nossos clientes podem contar essencialmente com uma rapidez de resposta, soluções personalizadas e flexíveis dos Recursos Humanos alocados a projectos específicos; profissionais qualificados; formados e motivados, com a consequente diminuição de custos fixos e de toda a carga administrativa.

Apostamos no acompanhamento personalizado e na avaliação rigorosa dos candidatos que conosco colaboram, actuando em diversos sectores como: Banca, Área Financeira e Seguradora; Marketing e Publicidade; Logística; Hotelaria e Restauração; Comercial; Industria; Farmacêutica e Tecnologias da Informação.

Acreditamos que o sucesso de uma organização passa em primeiro lugar pelos profissionais que dela fazem parte, e como tal, a escolha criteriosa destas pessoas na fase de Recrutamento e Selecção, constitui um factor chave para uma maior competitividade de mercado e sucesso empresarial dos nossos parceiros e clientes.



## LEGISLAÇÃO

Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

**Legislação portuguesa**

**Portaria 8-A/2014**, «Diário da República» 10 – Suplemento, Série I, de 15 de janeiro de 2014, Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças, dos Negócios Estrangeiros, da Defesa Nacional, da Administração Interna, da Justiça, da Economia, do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, da Agricultura e do Mar, da Saúde, da Educação e Ciência e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Regulamenta o programa de rescisões por mútuo acordo de técnicos superiores a realizar no âmbito da administração direta e indireta do Estado, estabelecendo a sua duração, os requisitos e as condições específicas a aplicar e a tramitação do processo prévio ao acordo de cessação do contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

**Portaria 17/2014**, «Diário da República» 18, Série I, de 27 de janeiro de 2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Primeira alteração à Portaria 286-A/2013, de 16 de setembro, que cria a medida «Incentivo Emprego».

**Lei 3/2014**, «Diário da República» 19, Série I, de 28 de janeiro de 2014, Assembleia da República

Procede à segunda alteração à Lei 102/2009, de 10 de setembro, que aprova o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, e à segunda alteração ao Decreto-lei 116/97, de 12 de maio, que transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva 93/103/CE, do Conselho, de 23 de novembro, relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde no trabalho a bordo dos navios de pesca.

**Legislação europeia**

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

**Comentário**

O destaque vai para a publicação da portaria que regula as rescisões por mútuo acordo de técnicos superiores no âmbito da administração pública.

**Texto:** Carlos Antunes

## CONTACT CENTRES

# O impacto socioeconómico

O sector dos 'contact centres' mantém um crescimento contínuo dos serviços, sendo Portugal, nos últimos anos, um país muito procurado como plataforma de serviços de 'offshore', claramente identificado pelo domínio e pela fluência de diversos idiomas. Outro aspecto que confirma este crescimento sustentável do sector é a afirmação da tendência do multicanal interativo. Os últimos investimentos tecnológicos estão cada vez mais orientados para a metodologia 'one-to-one', reforçando uma contínua comodidade proporcionada pelos canais de interação com as organizações, estando hoje em dia, cada vez mais, os consumidores menos fiéis, sendo necessária a antecipação dos seus interesses.

Estudos publicados por reguladores do sector mostram que pouco mais de 1% do mercado de trabalho em Portugal (sensivelmente 4% da população activa em Lisboa) trabalha em 'contact centres'. Esta é uma realidade a que cada vez mais assistimos, em inversão ao elevado índice de desemprego provocado pela crise económica. Ainda assim, é normal ouvirmos que este é um sector precário, apesar de inúmeras sensibilizações e regulamentações na actividade.

Factores que permitem dissuadir o estigma da precariedade estão directamente relacionados com a formação e o recrutamento especializado. A evolução dos 'contact centres' como «braço direito» na execução de processos críticos de negócio dos parceiros aumentou e muito a exigência em termos de recrutamento e selecção. Os agentes/ assistentes/ operadores já não são meros atendedores de chamadas de clientes, mas antes autênticos gestores de CRM ('customer relationship management'). Como consequência lógica, o trabalho num 'contact centre' deixou de ser algo temporário e precário para ser encarado como uma excelente oportunidade de evolução. Ao olharmos para o panorama europeu e português, os 'contact centres' têm sido um escape para muitos que perderam o seu emprego e que vêem no sector a facilidade de acesso ao trabalho e, uma vez lá estando, uma excelente oportunidade de estabilidade e de carreira. Aliado à principal aposta do sector, as tecnologias de suporte, o sucesso de uma operação e da parceria está cada vez mais reforçada pela qualidade máxima das pessoas. ©



Carolina Costa/ Gonçalo Matos e Silva; Account Managers da Unidade CCS da Adecco Portugal  
carolina.costa@adecco.com  
goncalo.silva@adecco.com

Os autores não seguem o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

SITES

**Estudo sobre resultados do negócio**

Está disponível no 'site' da SHL Portugal (<http://www.shl.pt/>) o sétimo relatório anual do «Estudo sobre os Resultados do Negócio», da CEB, para 2013. A CEB elabora regularmente, em todo o mundo, estudos nas organizações clientes para medir o ROI ('return on investment', o retorno do investimento) obtido em consequência dos programas de «Assessment SHL Talent Measurement». Cada estudo avalia a ligação entre as decisões baseadas no 'assessment' das pessoas e o desempenho organizacional, utilizando métricas específicas em relação aos objetivos da organização cliente.



Estes dados são agrupados e interpretados anualmente e as conclusões principais são partilhadas no relatório, que pode ser lido em <http://www.shl.pt/recursos/estudos/238/>.

**Um novo site de Sandra Pereira**

Sandra Pereira, 'master coach' e 'international trainer', tem um novo 'site' pessoal, acessível em <http://spcoaching.wix.com/sandrapereira/>. A fundadora da SP Coaching (cujo 'site'



se mantém, em <http://www.spcoaching.pt/>) apresenta-se no novo espaço dizendo, sobre o 'coaching', o seguinte: «Alguém achou que devia ganhar asas e voar, e foi o que fiz. Abracei o 'coaching' e o desenvolvimento de pessoas há quase uma década e, desde então, tenho levado o meu sonho junto de pessoas e organizações, fazendo-as acreditar que sonhar é possível e que o que sonhamos pode tornar-se realidade. Quem faz esta magia acontecer somos nós, com a nossa força, com muita determinação e coragem e com grande empenho e dedicação.»

Textos: MSA

**Grupo SOFT** Outsourcing Aplicacional

- OUTSOURCING
  - Recursos Humanos
  - Financeiro
- CONSULTORIA
- FORMAÇÃO

**SOFT 400**   **SOFT 2000**   **SOFT SOL**

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

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

LIVROS

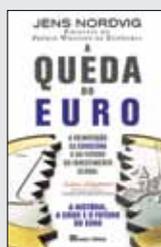
Pensamento Estratégico. Antecipar as ondas do futuro



Luís Cardoso, diretor da Formação de Executivos da Católica Lisbon School of Business and Economics, considera que este livro «cobre de forma abrangente, com recurso à investigação mais relevante e apoio em inúmeros casos nacionais e internacionais, os temas mais atuais da estratégia empresarial». O autor, Nuno Cardeal, é doutorado em «Estratégia» pelo ISCTE-IUL, tem um MBA pela Universidade Católica Portuguesa e é licenciado em «Engenharia Mecânica» pelo Instituto Superior Técnico (IST). É ‘senior partner’ do Grupo Eurodefinição, que detém empresas de consultoria e formação, e professor auxiliar da CATÓLICA-LISBON. (Universidade Católica Editora)

A Queda do Euro

Um livro de um financeiro dinamarquês que fez carreira em Londres mas agora vive em Nova Iorque. Jens Nordvig fala da reinvenção da Zona Euro e do futuro do investimento global, mostrando como a Europa chegou à atual situação que tanto preocupa e apontando caminhos de saída. Mostra cenários hipotéticos de dissolução da Zona Euro e também como a política afeta essa mesma zona (referindo aliás que as origens do problema são mais fundamentadas na política do que na economia. (Casa das Letras)



**Mude de Cérebro, Mude de Idade**, de Daniel Amen. O neurocientista apresenta um programa anti-idade para otimizar a memória, a boa disposição e a atenção, além de adaptar a nutrição para aumentar a longevidade, reduzir os sinais da idade e aumentar a esperança e a qualidade de vida. (Pergaminho) **Marketing Bancário**, de Jorge Fonseca de Almeida. Para profissionais de ‘marketing’ do sector bancário, quadros da área financeira e alunos e professores de gestão e de ‘marketing’. (Actual) **Alimenta o Teu Corpo**, de Lise Bourbeau. A autora propõe que se parta à descoberta da verdadeira razão que leva a que se tenha uma alimentação incorreta; ajuda a reconhecer as feridas emocionais e ensina a recuperar a autoestima. (Pergaminho) **Novos Horizontes do Marketing**, de Carlos Melo Brito e Paulo Lencastre (coord.). Uma multiplicidade de especialistas aponta o que poderá ser o futuro do ‘marketing’, num livro extremamente prático. (D. Quixote)

Textos: MSA

COACHING

# Um parceiro dos recursos humanos nas organizações

No atual contexto económico e social de Portugal, e no tecido empresarial em particular, é cada vez mais crucial o bom desempenho dos recursos humanos para se chegar ao sucesso. E isso faz-se com a capacidade e a vontade das pessoas. São as pessoas que fazem o sucesso empresarial, na mesma medida em que constroem o seu próprio sucesso. Na realidade, todas têm o mesmo objetivo, o que difere é a posição de onde se encontram a olhar para ele e, por conseguinte, o que as faz percorrer o caminho para lá chegar. É aqui que o ‘coaching’ pode ter um papel importante. Perceber onde se encontra cada um, de onde parte e de onde olha para esse objetivo é uma mais-valia para a definição do percurso. O ‘coaching’ é um processo através do qual o ‘coach’ e o ‘coachee’ (a pessoa que está em processo de ‘coaching’) colaboram para atingir um objetivo. De uma maneira genérica, contribui para uma tomada de consciência do ‘coachee’ no que respeita à sua responsabilidade e à integração na equipa e/ou organização.

Na Dare To Be Great, e enquanto representante oficial da «More Humanistic Methodology», um dos princípios básicos de um ‘coach’ é a vasta compreensão do comportamento humano. Nesta metodologia reconhece-se e evidencia-se o papel das emoções ao longo de todo o processo de ‘coaching’. Deste modo, é promovido um desenvolvimento dos recursos pessoais que podem contribuir para melhores resultados.

Como refere a diretora de recursos humanos do Grupo Media Capital, Paula Albuquerque, «na medida em que promove o desenvolvimento de características pessoais pré-existentes, o ‘coaching’ dota cada profissional de um importante sentido de resistência e capacidade de entendimento do meio ambiente, capaz de suplantar desafios de uma forma integrada». Mais: «Resulta numa ferramenta indispensável como complemento das restantes ações de formação, aos mais diversos níveis hierárquicos.»

As certificações de ‘coaches’ em ‘business management’ e ‘life coaching’ pela «More Humanistic Methodology» surgem assim em Portugal num momento em que o foco nas pessoas é mais do que necessário, é premente para alcançar o sucesso empresarial. ®



Lígia Neves  
Fundadora da Dare to Be Great  
ligia.neves@daretobegreat.pt

**Nota:** Lígia Neves, ‘life, business and executive coach’, é fundadora da Dare to Be Great, representante oficial em Portugal da «More Humanistic Methodology».

GRANDEZA NO DIA A DIA

# Excelentes, fantásticos e... descartáveis

Um dos aspetos muito positivos das teorias e dos modelos modernos de gestão é a valorização de virtudes humanas (confiança, paixão, entrega ou autossuperação) como alguns dos atributos da excelência. Sendo o espaço e o ambiente das empresas fatores poderosos de socialização e indução de mentalidades, a valorização destas virtudes pode constituir um elemento incentivador de ambientes organizacionais antropogénicos, que estimulem a qualidade e o sucesso com base em valores que afirmam a grandeza da dignidade humana.

Isso é bom. Mas a ênfase dada ao sucesso e alguma grandiloquência verbal, características de textos modernos sobre gestão e gestão de pessoas, correm o risco de resvalar para um território apologetico dos «grandes», dos «bem-sucedidos», dos «vencedores», remetendo para uma nebulosa de obscuridade aqueles que, não sendo «tão grandes», nem «tão bem sucedidos», nem «tão vencedores», fazem todavia parte do grande contingente das pessoas que ganham (e dão a ganhar) o seu sustento, e o das respetivas empresas, através de um trabalho honesto e empenhado, ainda que sem «performances extraordinárias».

O que fazer com estes?

Os discursos sobre o sucesso no domínio profissional parecem resvalar por vezes para um tom «maniqueísta», em que se insinua que nas empresas existem duas espécies de pessoas: as «excelentes», muitas vezes identificados com performances «fantásticas», ou «extraordinárias», e todos as outras. O que fazer, então, com estas, cujas competências 'main stream' não parecem enquadrar-se nos



arquétipos da mitologia pós-moderna do sucesso? Vamos geri-las através da inoculação do estigma de serem «descartáveis»?

Numa das leituras dos modelos de gestão de talentos, assim parece. A ideia de praticar um tipo de gestão orientado para selecionar, desenvolver e promover as 'best people' compagina-se com uma conceção elitista da gestão das pessoas baseada na alegada constatação de que aquelas que são «muito boas», os «recursos humanos estratégicos», são uma minoria qualificada e constituem mais uma evidência da Lei de Pareto: 20% de colaboradores geram 80% dos resultados.

No entanto, numa outra leitura, em que o talento é algo que uma pessoa faz melhor do que a média, sem mobilizar uma grande esforço para atingir uma performance superior, a ênfase não é colocada na gestão das 'best people' mas na do 'best in people', procurando condições para que qualquer pessoa «normal» possa alcançar «resultados extraordinários».

Esta perspetiva é não só um poderoso antídoto para a «síndrome do descartável» como um modelo mental poderoso para que qualquer pessoa possa, algum dia, alcançar a sua grandeza pessoal. ⑩

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).

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

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

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

# Chegar melhor preparado

Texto: Rui Lança

«Por que chegam geralmente mal preparadas as pessoas em termos de atitude e comportamentos cooperantes, colectivos e comunicacionais às empresas e organizações? Por que razão nesta temática, não sendo nova, continua a verificar um hiato entre o que é necessário e o que é fomentado? Quer no ensino, quer na sociedade?»

Uma das constatações que um formador na vertente mais comportamental afere é a impreparação que uma maioria das pessoas e das equipas, não descuidando nunca as suas habilidades técnicas nas áreas onde exercem as suas funções, tem para trabalhar em equipa, em expressar-se ou coordenar-se. Na falta de hábitos de partilha, predisposição interpessoal, muitos pressupostos comunicacionais e relacionais, dificuldade em entender as vantagens de saber os seus mapas mentais relativamente à forma como se comporta e (re) age a uma série de acontecimentos.

Embora de um ângulo diferente, este facto também é visível quando se lecciona no ensino superior. Alguns (muitos?, demasiados?) alunos continuam a sair de um curso sem saberem apresentar uma ideia estruturada e «apetecível». Têm poucas ou nenhuma noções sobre a real importância de possuírem impacto comunicacional nas suas conversas, nas apresentações, nas discussões, etc. Sempre que existe necessidade de realizar tarefas ou trabalhos em grupo há uma resistência enorme. Não possuem habilidades em estruturar pensamentos, ideias ou até um texto. E dão demasiado relevo ao talento em favor do saber agir.



municar, tomar decisões, motivar, definir objectivos ou desenvolver os outros.

Perante esta realidade, existe a necessidade urgente de trabalhar dois futuros:

- Um onde naturalmente existam cidadãos e profissio-

**Todos ganharíamos se o mercado de trabalho (e a própria sociedade) recebesse os potenciais colaboradores melhor preparados ao nível das competências comportamentais.**

Todos ganharíamos se o mercado de trabalho (e a própria sociedade) recebesse os potenciais colaboradores melhor preparados ao nível das competências comportamentais. Até porque vários estudos demonstram que as organizações e as equipas com melhores resultados e durante mais tempo apresentam, acima de tudo, processos relacionais e comportamentais mais eficientes. Deixou de ser uma questão de talento, não porque este tenha deixado de ser importante, nada disso, mas porque existe cada vez mais quantidade de potenciais colaboradores a sair das universidades com conhecimentos técnicos em diferentes áreas. Falta – e continua a faltar... – pessoal competente aquando do trabalho em equipa, em contextos flexíveis e exigentes em diferentes áreas, em que lhes é exigido para liderar, co-

nais com maior capacidade de trabalhar em conjunto, capacidade de foco, definição de objectivos, motivação interpessoal, não ter receio de decidir e delegar decisões. Estas pessoas continuarão sempre a precisar de formação na óptica do alinhamento de visões e compromisso colectivo. Mas partindo de um princípio de que o indivíduo traz consigo uma mochila de hábitos, experiências e competências que facilita esse trabalho colectivo.

- O outro futuro será a viagem que qualquer criança, jovem e adulto fará até chegar ao mercado de trabalho. Ou seja, um caminho onde existam mais e melhores episódios de participação activa em projectos sociais, ambientais, desportivos, empresariais. Onde a média de participação em organizações não-governamentais (ONG) seja superior à actual. Onde na escola existam

mais interações e disciplinas que incentivem o empreendedorismo pessoal. Que existam mais professores no ensino universitário a potenciar as competências comportamentais que referi.

**Alguns (muitos?, demasiados?) alunos continuam a sair de um curso sem saberem apresentar uma ideia estruturada e «apetecível». Têm poucas ou nenhuma noções sobre a real importância de possuírem impacto comunicacional.**

Em geral, os jovens e os adultos chegam e estão mal preparados para o mercado de trabalho ao nível das suas competências comportamentais. É urgente trabalhar em metodologias, dinâmicas, sugestões, acções para que os hábitos dos jovens e dos adultos a traba-

lhar em equipa, a comunicar, a partilhar, a serem empáticos, dinâmicos, flexíveis e focados sejam melhores e mais eficientes.

É quase como uma convicção, mas considero existir uma relação directa entre a inexistência de trabalhos nas áreas comportamentais nas nossas crianças e nos nossos jovens durante o seu ensino, a infância e a juventude e a falta de hábitos positivos de trabalho em equipa e situacional nos nossos adultos e trabalhadores.

Começo também a perceber que os próprios adultos têm identificado essa noção. Mas nem todos consideram que seja grave. E isto é por si só um sinal ainda mais grave. Daí ter considerado que seria benéfico «descer» e tentar inculcar estes hábitos de trabalhar com o outro, fundamentar, discutir pontos de vista, gerir pessoas, tomar decisões, comunicar, aceitar a diferença, etc. cada vez mais cedo. Com as crianças, os jovens, os alunos. O nosso futuro. ☺

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

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



Fotos: DR

PEDRO CONDE

# Um percurso repleto de experiências

Texto: Ana Leonor Martins



Pedro Conde é administrador da Sidul Açúcares. A sua relação com a empresa data de 1992, altura em que estava integrada no Grupo Alcântara e se denominava Alcântara Refinarias de Açúcar SA. A vinda para a Sidul constituiu um «desejado regresso» à indústria, após uma passagem pela atividade seguradora e anteriormente pela indústria de cabos elétricos. «O projeto inicial na Sidul era o de chefiar o Departamento Financeiro e gerir a tesouraria da empresa; com o passar do tempo fui tendo outras responsabilidades até chegar ao cargo de administrador, convidado pela mesma pessoa que me tinha recrutado», recorda. Atualmente, assume a supervisão das áreas financeira e administrativa, contencioso e legal e IS/ IT. Mas nem só de açúcar foi feita a vida de Pedro Conde no grupo. Teve responsabilidades em empresas do ramo imobiliário, na gestão de espaços e até numa empresa vinícola, em paralelo com funções de administração ao nível da casa-mãe em Portugal. «Tem por isso sido um percurso repleto de experiências», sublinha. «Desde aquele dia seis de janeiro que a empresa gera uma atração sobre mim e que me revejo nela. Ao longo destes mais de 20 anos, vi-a enfrentar vários desafios ao nível do mercado, da inovação tecnológica e das alterações da legislação europeia; desafios que foram sendo vencidos com maior ou menor dificuldade e que vimos algumas vezes ser reconhecidos com a atribuição do prémio de melhor empresa agroindustrial do ano», salienta. Durante este período também a estrutura acionista se alterou, passando de luso-inglesa para inglesa, e desde 2010 que é posse do grupo norte-americano ASR Group, centrando-se no seu 'core business', a refinação de açúcar.

O responsável reconhece que «o dia a dia é absorvente» mas ressalva que «quem assume responsabilidades a este nível e inserido num grupo multinacional tem que estar consciente de que a disponibilidade tem que ser total, ainda mais num mundo onde a informação circula instantaneamente». Mas «essa é só uma parte da equação, a outra é o prazer e a recompensa de ajudar na ges-

tão de uma empresa rentável e com futuro», enaltece. Não obstante, e até por uma questão de equilíbrio, Pedro Conde concilia a sua atividade com outras paixões, nomeadamente o ensino. Pouco tempo depois de integrar a Sidul, foi convidado para ir lecionar na Universidade Europeia disciplinas na área financeira, nos cursos noturnos. «Ainda hoje me continua a dar prazer entrar na sala de aulas e tentar transmitir os conhecimentos que adquiri tanto ao nível académico como ao nível profissional», partilha, revelando ainda que está este ano a preparar a candidatura ao doutoramento.

**Empreendedorismo** «Recentemente, com a colaboração de um amigo e agora sócio, iniciei a criação de uma pequena estrutura empresarial que implica a criação de pequenas empresas prestadoras de serviços. O Office Granja vai ter por missão dispor de todos os serviços de apoio que uma empresa precise desde o início de atividade para que os empresários apenas se concentrem no fundamental do negócio. Está a ser um projeto muito aliciante e desafiante e que me tem mantido muito entusiasmado.»

**Golfe** «Infelizmente o tempo não tem sido muito, mas o golfe é uma paixão que ainda por cima me propicia bons momentos com os amigos e com um dos meus filhos, que também pratica a modalidade. O meu jeito não é muito e o nível de jogo é fraco, mas vou tendo o prazer de ver o meu filho a evoluir e a ganhar-me.»

**Fugas** «Tanto eu como a minha mulher gostamos de campo e quando se proporciona fugimos para a terra alentejana, origem dos meus avós maternos, ou para a Beira Baixa, que também adoramos.»

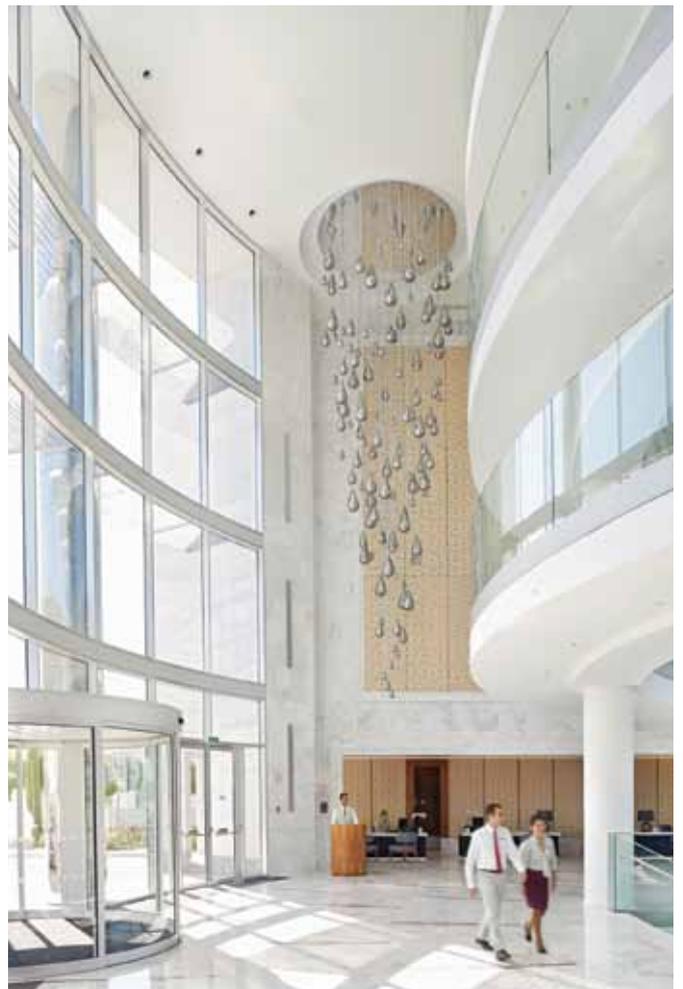
**Família** «Quando se é pai divorciado com duas raparigas e um rapaz e se tem um enteado temos que pensar nelas e tentar acompanhar e guardar algum tempo, mesmo quando eles já estão na fase de começar a descolar da nossa asa. Saber que eles estão por perto é sempre um motivo de alegria.»

Jogar golfe, principalmente com o seu filho, é uma das paixões de Pedro Conde

**Graphic Recording**

Reuniões, apresentações, congressos e eventos **diferentes!**

upsideup@upsideup.pt | 213 869 043 | 913 730 484 | www.upsideup.pt



CONRAD ALGARVE

# No top dos hotéis de luxo

Texto: Irina Pedro Fotos: Conrad Algarve

Recentemente, o Conrad Algarve conquistou do primeiro lugar na «Traveler's Choice 2014», do TripAdvisor, na categoria de hotéis de luxo em Portugal. A nível europeu, e de acordo com as avaliações feitas pelos utilizadores daquele que é considerado o maior 'site' de viagens do mundo, o 'resort' ocupa o vigésimo lugar, na mesma categoria.

O Conrad Algarve é um luxuoso 'resort' que oferece aos hóspedes um elegante refúgio na prestigiada área da Quinta do Lago, no Algarve. Ao lado do Parque Natural da Ria Formosa e junto ao Oceano Atlântico, fica

a uma curta distância de magníficas praias e campos de golfe de renome internacional. Construído ao estilo de um palácio português do século XVIII, é no entanto um dos hotéis de cinco estrelas mais modernos do Algarve. Possui 154 quartos distribuídos por seis pisos e 10 residências que conjugam com grande harmonia as tecnologias mais avançadas, 'design' contemporâneo e conforto requintado, não esquecendo o elogio à cultura local nem o envolvimento natural.

No que respeita aos aposentos, é de salientar duas 'suites' de assinatura – Suite Roof Garden e Suite



**fasttrack mba galileu**

2ª EDIÇÃO > 9 MAIO > LISBOA\*

3ª EDIÇÃO > 21 NOVEMBRO > PORTO\*

120h | 2.800€\*\*

*\*Oferta de estadia para residentes fora da região de Lisboa e Porto.  
\*\*Oferta do IVA a particulares e estudantes. Possibilidade de pagamento faseado.*

Formação de Excelência para Gestores do Século XXI!

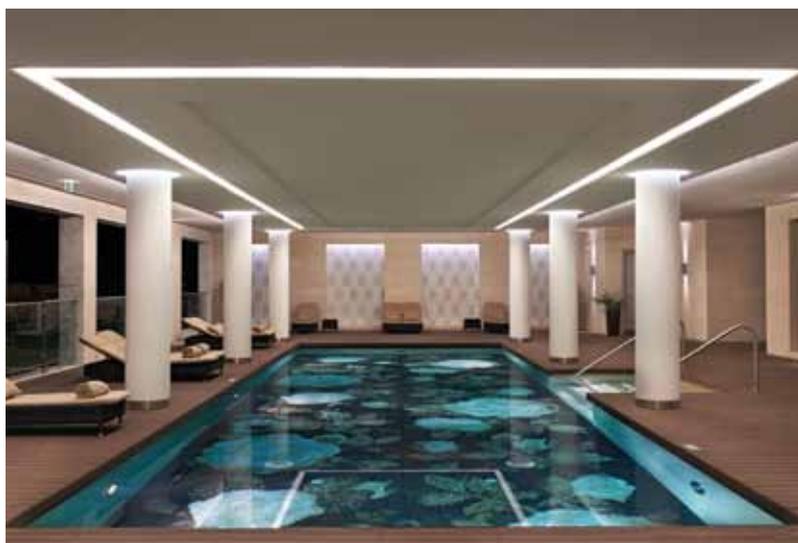
MÓDULOS	DESTINATÁRIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; INTRODUÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL</li> <li>&gt; FINANÇAS EMPRESARIAIS E CONTROLO DE GESTÃO</li> <li>&gt; VENDAS</li> <li>&gt; RECURSOS HUMANOS</li> <li>&gt; MARKETING</li> <li>&gt; SEMINÁRIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; GESTORES DE PME E CHEFES DE EQUIPA</li> <li>&gt; NOVOS EMPRESÁRIOS QUE QUEIRAM DOMINAR OS CONCEITOS DE GESTÃO</li> <li>&gt; PROFISSIONAIS QUE ASPIREM A UMA EVOLUÇÃO E/OU PROGRESSÃO DE CARREIRA</li> </ul>

**INSCRIÇÕES ABERTAS!**  
Isenção da taxa de inscrição (400€) para inscrições até 31 de março em Lisboa e 30 de setembro no Porto.

Grupo **Rumos**

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

A GALILEU é reconhecida pela DGERT



Conrad – que quase constituem um destino em si mesmas. A 'suite' Roof Garden, com 300 metros quadrados, é o expoente máximo deste conceito: entre muitas outras características luxuosas, possui uma piscina no salão, acesso privativo direto ao 'spa' e elevador direto para o parque de estacionamento.

Seja qual for a escolha, o Conrad Algarve promete aos hóspedes uma experiência memorável. A variada oferta gastronómica que oferece é sem dúvida um dos principais aspetos distintivos que contribuem para uma estadia inesquecível. Proporciona seis experiências de jantares, entre os quais se inclui o restaurante Gusto, liderado pelo 'chef' três estrelas Michelin Heinz Beck. Também o premiado Conrad Spa faz com que este hotel seja a primeira opção para quem procura um alojamento de luxo no Algarve: é um espaço com 1.800 metros quadrados que oferece terapias holísticas, onde se conjuga meditação e relaxamento, bem como tratamentos corporais especiais.

O luxuoso 'resort' disponibiliza ainda um serviço de «Smart Luxury» em ambientes contemporâneos sempre relacionados com a cultura local. Esta é uma ligação que se sente nos mais diversos aspetos do hotel: seja no 'design', no 'spa' ou nos diversos restaurantes. Segundo os responsáveis, na base de todo o serviço de excelência e personalizado prestado está uma equipa totalmente dedicada e empenhada em tornar a estadia de cada hóspede na melhor possível.

O elevado padrão de qualidade oferecido pelo Conrad Algarve encontra prova nas várias distinções recebidas, entre as quais ter sido considerado o «Melhor Resort de Luxo do Mundo de 2013», no World Travels Awards. ©

Contactos: 289 350 700; [conradalgarve.reservations@conradhotels.com](mailto:conradalgarve.reservations@conradhotels.com); <http://www.conradalgarve.com/>

NOVO PEUGEOT 308 SW

# Forte, distinto e desportivo

Texto: Mário Sul de Andrade



© Peugeot

A Peugeot enriqueceu a sua gama de veículos e apresentou o novo Peugeot 308 SW. Os 'designers' da marca francesa conceberam um modelo dinâmico, com uma aparência forte, distinta e desportiva. As suas dimensões generosas permitem dar resposta a quem valoriza as principais características de uma carrinha: volume, habitabilidade, modularidade e comodidade.

Com um volume de 610 dm<sup>3</sup> VDA 210, a bagageira posiciona-se ao nível das melhores do segmento. As formas simples criam um espaço prático e desimpedido, e a modularidade é tremendamente simples e muito eficaz. Os

acabamentos são dignos de um segmento superior.

O novo Peugeot 308 SW beneficia ainda da nova plataforma modular EMP2, condição de maior leveza e de uma eficácia dinâmica.

Vão estar disponíveis as motorizações Euro 6 a gasolina e 'diesel'. Uma versão BlueHDi, que emite apenas 85 gramas de CO<sub>2</sub> por quilómetro, posiciona-o como referência no segmento. No interior, destaque para o Peugeot i-Cockpit inovador e para o cuidado atribuído a cada pormenor. ®

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

Organização

**vantagem+**  
Consultores de Formação • **Estadística**  
A Trustful Training Company

**Seminário**  
**Human Element**  
– Novo Paradigma  
Empresarial,  
Nova Postura Individual

Competências relacionais necessárias para melhorar a eficácia pessoal e interpessoal, para o desenvolvimento de liderança e para otimizar a produtividade das equipas.

**Datas:**  
Leiria, 18 de Março  
Porto, 19 de Março  
Lisboa, 20 de Março

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES  
Tlf: +351 218 493 333 | Email: [formacao@vantagem.com](mailto:formacao@vantagem.com)  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)



SEMINÁRIO

Media Partners:  
Human Resources  
HRPortugal **human**

➔ **Scorpions no MEO Arena** Após o concerto esgotado em 2011, os Scorpions voltam a Portugal para mais um espetáculo que promete não desiludir os muitos fãs portugueses. Será na mesma sala, agora chamada MEO Arena, já no dia 10 de março, no âmbito da digressão «Rock n' Roll Forever». A banda da Hanôver tem 45 anos de carreira, mais de 100 milhões de discos vendidos e inúmeras distinções da indústria musical, e continua a arrastar multidões. Em 2010 o grupo lançou o álbum «Sting in the Tail» e em 2011 surpreenderam tudo e todos com o décimo oitavo álbum de estúdio, «Comeblack». Em 2014 estão de volta à estrada e Portugal, um dos países que, segundo os próprios, melhor tem recebido os Scorpions, faz parte do roteiro.

10 de março, MEO Arena, Lisboa



© Pedro Garcia

**Celebrar 35 anos de carreira** Os Xutos & Pontapés celebram os 35 anos de carreira em março, no MEO Arena, em Lisboa. Inicialmente só com um concerto previsto para dia sete, foi acrescentada mais uma data, precisamente o dia seguinte. A mais mítica e histórica banda portuguesa de 'rock' irá apresentar o novo álbum de originais, «Puro», lançado no início deste ano e que tem como primeiro 'single' o tema «Tu Também». O novo disco surge cinco anos depois do registo «Xutos & Pontapés», e nesse intervalo o guitarrista Zé Pedro, o baterista Kalú e o vocalista Tim editaram álbuns 'a solo'. Os espetáculos do MEO Arena dão o mote para o arranque da digressão nacional da banda. Os Xutos & Pontapés estrearam-se ao vivo a 13 de janeiro de 1979.

7 e 8 de março, MEO Arena, Lisboa

➔ **Beyoncé ao vivo em Portugal** «Mrs. Carter Show World Tour 2014 Starring Beyoncé» vai passar por Portugal em março, com espetáculos agendados para os dias 26 e 27, no MEO Arena, em Lisboa. A artista norte-americana, uma das mais aclamadas celebridades 'pop', vem pela terceira vez ao nosso país, numa digressão que tem privilegiado toda a sua carreira, em particular os grandes êxitos. No passado mês de novembro, Beyoncé foi premiada com o «Best Live Act» pelos «MTV's European Music Award».

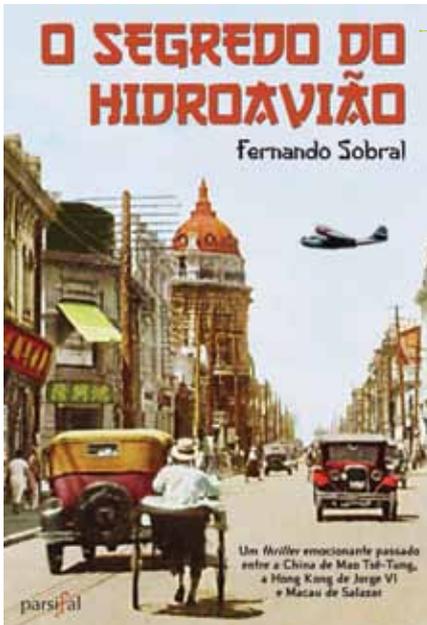
26 e 27 de março, MEO Arena, Lisboa



➔ **Edição 13 da «Monstra»** Entre 13 e 23 de março, realiza-se a décima terceira edição da «Monstra – Festival de Cinema de Animação de Lisboa». Este ano, a homenagem é para o cinema de animação húngaro, sendo que se reúne pela primeira vez a competição de longas e curtas metragens. Da homenagem irão constar retrospectivas dos grandes mestres do cinema de animação húngaro, como Ferenk Cakó, Marcell Jankovics e Áron Gauder, assim como filmes históricos e obras das grandes escolas húngaras de animação. Uma novidade é a realização de um encontro intitulado «O Cinema para além dos Écrãs». Na secção históricos, a «Monstra» vai exibir «Animal Farm», baseado na famosa obra de George Orwell, que celebra 60 anos; «A Pantera Cor-de-Rosa», que completa 50 anos; e, a comemorar os 25 anos, será exibida a primeira curta metragem da animada dupla inglesa Wallace & Gromit, o filme «Grand Day Out».



Textos: ALM



**Macau, 1948** Longe de uma metrópole desinteressada, a pequena comunidade portuguesa de Macau vai assistindo à passagem do tempo, pachorrenta. Mas também tem as suas figuras mais aventureiras, entre as quais o traficante de ouro Damasceno Alves, que quando o hidroavião Miss Macau, que faz a viagem entre a colónia e Hong Kong, é assaltado por piratas do ar e se despenha no delta do Rio das Pérolas acaba por perder algo muito importante, um relógio de ouro. Transportava-o um seu funcionário, que morreu no desastre – em que só houve, aliás, um sobrevivente, um dos piratas. O novo romance de Fernando Sobral, agora numa nova editora, promete fascínio e aventura, num tempo distante, em terras distantes do cansado império português.

«O Segredo do Hidroavião», ed. Parsival

**Outras escolhas:** «Ambas as Mãos sobre o Corpo», de Maria Teresa Horta, ed. D. Quixote (reedição do primeiro romance da escritora e poeta, publicado originalmente em 1970); «As Primeiras Coisas», de Bruno Vieira do Amaral, ed. Quetzal (o Bairro Amélia, lugar perdido da margem sul do Tejo, como tantos outros dessa e de outras margens, com personagens raras na literatura mas que são afinal as do dia a dia); «Mário e o Mágico», de Thomas Mann, ed. D. Quixote (reedição de um dos romances do Nobel alemão, parábola irónica e amarga da ascensão do fascismo na Europa).

Textos: MSA

**19 a 21  
DE MAIO  
2014**  
CENTRO DE EVENTOS  
DA UFRGS  
GRAMADO/RS  
BRASIL

**NA COPA DAS  
ORGANIZAÇÕES**  
— COMO ESTÃO SUAS EQUIPES? —

**O MAIOR TIME DE PALESTRANTES EM GESTÃO DE PESSOAS MOBILIZARÁ A COMUNIDADE DE RH PARA ENERGIZAR SUAS ORGANIZAÇÕES.**

**CONFERÊNCIAS MAGNAS:**

- Engajamento das Pessoas - Eugenio Mussak (Brasil)
- Gestão da Complexidade - Leandro Karnal (Brasil)
- Formando Líderes Inspiradores - Cesar Souza (Brasil)
- Felicidade no Trabalho - Domenico de Masi (Itália)

**PALESTRAS, PAINÉIS E TALKSHOWS:**

- Gestão da Singularidade - Eduardo Carmello (Brasil)
- Gestão por Confiança - José Maria Gasalla (Espanha)
- Do Estratégico ao Operacional - Cicero Penha (Brasil)
- Engajamento na Gestão Pública - Denize Dutra (Brasil)
- "A gente não quer só dinheiro" - Terezinha Rios (Brasil)
- Práticas de Desenvolvimento Humanizadas - Leonardo Wolk (Argentina), Gabriel Costa (Brasil), Rosa Bernhoeft (Brasil)
- Estratégias de Renovação Cultural - Almiro dos Reis (Brasil), Fernando Lanzer (Holanda)
- O que podemos aprender de Liderança através do esporte - Eduardo Shinyashiki (Brasil), Paulão do Vôlei (Brasil)
- Liderança Facilitadora - Maria Odete Rabaglio (Brasil)

**E MAIS:**  
Seminários Pré-Encontros, Grandes Vivências, Oficinas Experimentais, Cases Organizacionais, Feira de Produtos e Serviços e atividades Sócio Culturais.

[www.esarh.com.br](http://www.esarh.com.br)

Patrocínio Master

Patrocínio Diamante

Patrocínio Ouro

Patrocínio Prata

Apoiador Estratégico

Promoção

Co-promoção

## SOFISTICAÇÃO E ESTILO

Para o data especial que se comemora a 19 de março, o «Dia do Pai», a Bell & Ross sugere o BR 03-94 Golden Heritage. Peça inspirada em heranças antigas, beneficia das técnicas mais avançadas e dos materiais mais modernos, traduzindo-se na versão mais luxuosa da coleção Heritage. A caixa quadrada, de 42 milímetros, em aço polido e acetinado, o mostrador preto envelhecido e os índices, algarismos e ponteiros dourados conferem a este relógio sofisticação e estilo. O BR 03-94 possui três ponteiros que asseguram as funções das horas e dos minutos com ponteiro dos segundos central e data; e cronógrafo de dois contadores com totalizadores de 60 segundos e 30 minutos. A bracelete é em pele natural.



## O MELHOR DE DOIS MUNDOS

A Sony lançou o VAIO Tap 11, o 'tablet' PC Windows 8 com os processadores da família Intel Core mais fino do mundo, assegura a marca. Com teclado magnético amovível e sem fios, e ecrã táctil Full HD de 29,4 centímetros, oferece o desempenho de um PC e a conveniência de um 'tablet'. O VAIO Tap11 é compatível com a nova 'digitizer', transformando as tarefas de desenho e escrita numa experiência similar à de uma caneta normal; tem 128 GB de capacidade de armazenamento; função de melhoramento de imagem X-Reality; câmara de oito 'megapixels' com «Exmor RS para PC»; e uma bateria que dura até sete horas, garantindo autonomia suficiente para se manter produtivo ou entretido ao longo de todo o dia.



## MÁXIMA POTÊNCIA, PESO MÍNIMO

O Darkmoon é o um novo 'smartphone' apresentado pela Wiko. Dispositivo muito leve, potente e ágil, possui um processador Quad Core a 1,3 GHz, sistema operativo Android 4.2, ecrã de 4,7 polegadas com resolução HD de 1980x720 e câmara de oito 'megapixels'. Possui também uma memória interna de quatro GB, com a possibilidade de ampliá-la através da ranhura microSD até aos 32 GB.



## EDIÇÃO EXCLUSIVA

A Adega Mayor, do Grupo Nabeiro, lançou uma edição especial limitada associada à música: o Vinho Vitorino Salomé. Esta produção surge a público através de uma edição especial limitada de um 'pack' de duas garrafas, a que se junta um CD exclusivo com seis canções de Vitorino. Elaborado a partir das castas Trincadeira, Aragonez e Alicante Bouschet, o vinho Vitorino Salomé apresenta um perfil envolvente, com taninos maduros e sedosos que se conjugam numa estrutura repleta de frutos vermelhos, associados a ligeiras notas de balsâmico e tosta. Está disponível em restaurantes selecionados, nas lojas Delta Q e na loja 'on-line' da Adega Mayor.



## DESEMPENHO SUPER RÁPIDO

A PowerShot G16 integra uma objetiva f/1.8-2.8 com 'zoom' ótico de 5x e possui o processador de imagem mais avançado da Canon, o DIGIC 6, que combinado com um novo sensor CMOS 1/1.7 de alta sensibilidade e 12,1 'megapixels' permite a captação de fotos e vídeos Full HD a 60p com um detalhe impressionante. Esta câmara compacta digital assegura ainda um desempenho super-rápido com focagem automática de alta velocidade e disparos contínuos a 9,3 fps; e oferece 'wi-fi' integrado com uma nova função de sincronização de imagem para criar 'backups' das fotografias 'on-line' e num computador.



## PARA OS PAIS ADEPTOS DAS DUAS RODAS

A Garmin juntou o zūmo 390LM (GPS para motociclos) com dois sistemas de monitorização de pressão de pneus (TPMS), concebendo uma proposta especialmente pensada para os adeptos das duas rodas – o zūmo 390LM PLUS Bundle. O condutor recebe informações em tempo real no ecrã sobre os níveis de pressão dos pneus e pode personalizar alertas de áudio e imagem. Este GPS foi ainda pensado para ser utilizado mesmo em cenários meteorológicos mais exigentes e permite ao condutor usá-lo com luvas. Entre as principais funcionalidades do zūmo 390LM, destaca-se a possibilidade de escolha de uma rota baseada em estradas secundárias. Permite ainda fazer chamadas sem ser necessário tirar as luvas ou o capacete.



Textos: Irina Pedro

# Expliquem-me, como se eu tivesse quatro anos

No início do ano, com os votos a favor do PSD (o CDS absteve-se, e o PS, o PCP, o Bloco de Esquerda e Os Verdes votaram contra), foi aprovada a proposta social democrata para realização de um referendo sobre a adoção e a coadoção de crianças por casais do mesmo sexo. A proposta previa que o referendo tivesse duas perguntas, numa espécie de dois em um: «Concorda que o cônjuge ou unido de facto do mesmo sexo possa adoptar o filho do seu cônjuge ou unido de facto?» e «Concorda com a adoção por casais, casados ou unidos de facto, do mesmo sexo?» Entretanto, o Presidente da República pediu o parecer do Tribunal Constitucional, que chumbou a proposta, ficando tudo em «águas e bacalhau».

Provavelmente a proposta volta à Assembleia da República para haver reformulação das perguntas, se os sociais democratas quiserem insistir no tema. E é isto que não percebo. Na minha ignorância política (ou de politiquices) pensava que, tendo sido aprovado na generalidade um projeto de lei que permite a coadoção em casais do mesmo sexo no dia 17 de maio de 2013, essa questão estava resolvida. Talvez a lógica tenha sido, como a adoção por casais do mesmo sexo já foi chumbada na Assembleia da República, pode ser que se juntarmos isto ao que já foi aprovado fique tudo sem efeito.

Enfim, tecnicidades à parte (e também os gastos que implicaria fazer um referendo, num país onde há uns anos se pede sucessivamente sacrifícios à população porque teoricamente é uma questão de sobrevivência nacional), não consigo perceber por que é que este tema da coadoção e adoção perturba tanta gente. Será que também as perturba que filhos de casais heterossexuais sejam abusados, maltratados, negligenciados? A preocupação tem a ver com o bem-estar das crianças ou isto é uma questão «técnica» (para não lhe chamar homofobia ou preconceito), de não dar direitos iguais a quem não consideram ser «igual»?

Por detrás de uma capa de respeito pela igualdade e defesa da liberdade, por vezes acho que ainda há por aí algumas pessoas que no fundo apoiam iniciativas como a do presidente ugandês, Yoweri Museveni, que promulgou recentemente uma lei que endurece as punições contra os homossexuais e que criminaliza os que não os denunciam. É que o argumento do interesse das crianças não me convence. Nem sequer o de dizer que depois são gozadas na escola. Haverá sempre miúdos cruéis, que gozam com quem usa óculos, é gordo, não tem os ténis da moda, abotoa a camisa até acima ou tem dois pais. Por outro lado, quantas crianças hoje vivem no seio de uma família com o seu pai e a sua mãe biológicos? Por isso, expliquem-me, como se eu tivesse quatro anos, qual o verdadeiro motivo de ser tão difícil aceitar a adoção por casais do mesmo sexo.

Não sei, se calhar é uma maneira muito simplista de ver as coisas, mas com tantas crianças abandonadas atrevo-me a pensar que a maior parte delas ficaria felicíssima por ter quem quisesse cuidar delas, educá-las, amá-las... Fossem dois pais, duas mães, ou só um que fosse. Alguém, simplesmente. ☺



© Vitor Gonçalo



**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



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