

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

MAIO 14 | ANO 6 | Nº 65 | 3,90 € (Cont.)

## Espaço Executivo

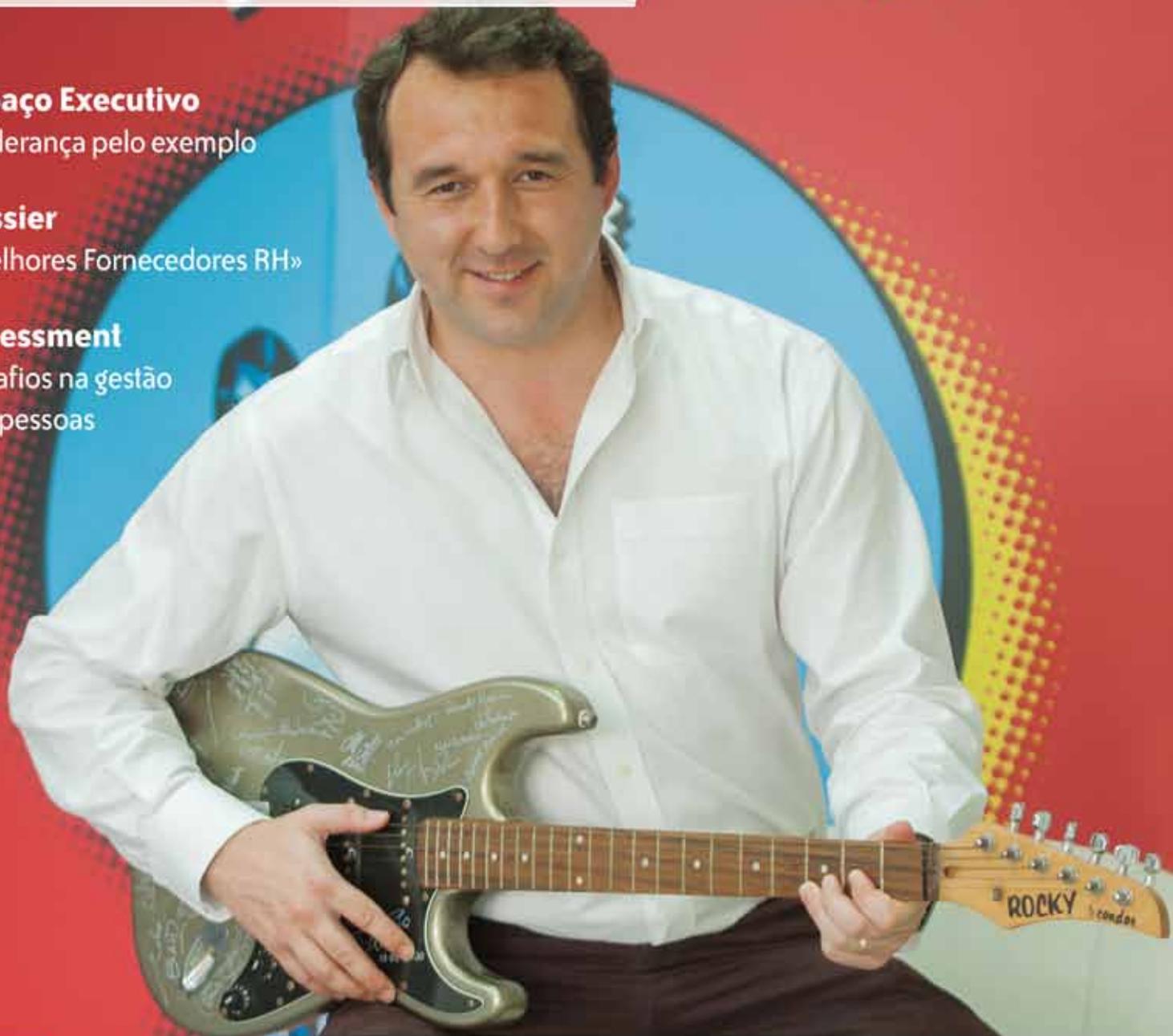
A liderança pelo exemplo

## Dossier

«Melhores Fornecedores RH»

## Assessment

Desafios na gestão  
das pessoas



## Rock in Rio

O diretor geral, Nuno Sousa Pinto,  
explica como faz a gestão de  
um verdadeiro viveiro de talentos

meta4!



A sua experiência RH na Cloud

0.0065



516077271091233

# Crescer

Podem já não existir mares nunca navegados,  
mas o desafio de estar na linha da frente  
renova-se a cada dia.

Consigo vamos longe.

**CH** | Business  
Consulting.

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



**GRUPO CH**  
Soluções globais



## 02 Editorial

### 04 Zoom RH

Múltiplos Olhares  
 Perspetiva Rui Fiolhais  
 Metodologia «Graphic Recording»  
 Estudo Perfil de liderança  
 do gestor português

### 08 Primeira Opinião

Paulo Loja

### 10 Entrevista

Nuno Sousa Pinto

### 16 Dupla Expressão

Paula Campos  
 António Souto

### 18 Dossier

«Melhores  
 Fornecedores RH»

### 26 Espaço Executivo

A liderança  
 pelo exemplo

### 28 Crónica Formação

A formação e o futuro

### 30 Em Foco

Assessment

### 36 Crónica Benefícios Extra-salariais

Como ser uma empresa «Great  
 Place to Work»

### 38 Especial

Tecnologias de informação

### 42 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

Responsabilidade social  
 e soluções integradas de SST

### 44 Reportagem

«Masters dos Recursos Humanos»

### 48 Espaço RH

Em Síntese/ Agenda  
 Case Study Uma aposta no conhecimento  
 Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil  
 Livros/ Sites/ Opinião Rui Serapicos  
 Coaching Teresa Sousa/ Legislação

### 56 As Minhas Escolhas

Miguel Guerreiro Machado

### 58 Lifestyle

Sugestão Sesimbra Hotel & SPA  
 Automóvel Mercedes Classe S Coupé  
 Cinema/ Música  
 Teatro/ Leitura/ Montra

### 64 Crónica Woman

**Diretor**

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

**Editora Executiva**

Ana Leonor Martins, 969 691 975, aleonor@justmedia.pt

**Redação**

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

**Colaboradores**

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Alexandre Henriques, António Silva Fontinha, Carlos Pardo, Carlos Sezões, Catarina Veiga Ribeiro, Conceição Martins, Helder Figueiredo, Inês Vaz Pereira, Márcio Silva, Miguel Vergamota, Nuno Sousa Lopes, Paulo Costa, Paulo Loja, Pedro Mota, Rui Proença, Rui Serapicos, Sara Ferreira, Teresa Sousa)

**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

**Gestora de Contas**

Ana Proença, 964 044 122, aproenca@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 Aqualva Cacém

**Nº de Registo na ERC:** 125537

**Nº de Depósito Legal:** 286.699/08

**Tiragem:** 15.000 exemplares

**Periodicidade:** Mensal



**Propriedade e Edição**

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

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

## Editorial

# Muitos temas, no mês do Rock in Rio

Com o aproximar do Rock in Rio Lisboa, decidimos ir conhecer o que se faz em termos de gestão de recursos humanos na estrutura que suporta o evento. E não foi sem alguma supressa que descobrimos uma equipa muito pequena (pouco mais de uma dezena de pessoas), que vai crescendo à medida que se aproxima a grande festa na Cidade do Rock, chegando depois a vários milhares de pessoas. Como gerir estas pessoas, e sobretudo toda esta mudança, é o que nos explica Nuno Sousa Pinto, o director-geral, garantido que o evento é um viveiro de talentos, com um espírito de missão que considerava verdadeiramente ímpar.

Esta é uma edição de muitos temas. A juntar ao destaque que damos ao caso do Rock in Rio, apresentamos um 'dossier' sobre os «Melhores Fornecedores RH», iniciativa da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), outro sobre os «Masters dos Recursos Humanos», cuja cerimónia decorreu no âmbito da «Expo'RH», com organização da IFE – International Faculty for Executives e onde a «human marcou presença, como habitualmente, e ainda trabalhos sobre 'assessment' e sobre tecnologias de informação direccionadas para a gestão das pessoas nas organizações.

São os temas que ocupam maior espaço na edição, mas não quero deixar também de referir alguns contributos de grande interesse, sobre a liderança pelo exemplo, a aposta no conhecimento, o futuro da formação e a responsabilidade social ao nível da área de saúde e segurança no trabalho. ☺

**Nota:** Na edição anterior ('dossier' «Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal»), no quadro respeitante à seguradora Zurich refere-se a existência de uma mulher com cargo de direcção, quando na verdade são oito. Já na secção de notícias («Em Síntese»), a Prime Systems RH é referida erradamente como Prime Search RH. A estas duas empresas e aos leitores apresentamos as nossas desculpas pelo sucedido.

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



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt



## 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.

**meta4!**

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)

## Múltiplos Olhares

## Que medidas poderão ajudar a resolver o problema da baixa natalidade em Portugal?



Conceição  
Martins,  
Diretora de  
Recursos Humanos  
da Angelini Portugal

Portugal apresenta uma das mais baixas taxas de natalidade de sempre, situação que se prevê vir a agravar-se com o aumento da emigração de jovens. Esta situação implica riscos graves para a subsistência do país, quer a nível económico, quer da sustentabilidade dos nossos sistemas de proteção social. Face ao atual contexto económico, às políticas de austeridade que têm vindo a ser implementadas, ao elevado desemprego e ao consequente empobrecimento das famílias, uma das medidas a adotar para contrariar esta tendência será proporcionar as condições socioeconómicas mínimas que permitam o desenvolvimento, com dignidade e responsabilidade, das funções de pais. O aumento da taxa de natalidade terá de passar pela adoção de uma política global que tenha em conta aspetos como a subida do nível de rendimentos, a estabilidade no emprego, horários de trabalho que permitam conjugar a vida familiar com a vida profissional e o apoio social às famílias através, por exemplo, do aumento e da diversificação das prestações sociais ou da existência e da disponibilidade de serviços e equipamentos sociais públicos.



Helder Figueiredo,  
Country Human  
Resources Manager  
da Sodexo Angola

Incentivar a natalidade não é coisa que se faça por decreto, mas acredito que é possível fazer algo que leve à inversão da atual situação que temos em Portugal, de um número de nascimentos inferior ao número de falecimentos e a caminho de uma das mais baixas taxas de natalidade do mundo. O principal incentivo deveria vir do domínio público, com políticas adequadas de criação das condições que permitissem aos casais ter mais filhos e com isso não sentirem o aperto dos custos adicionais. Não falo de dar dinheiro, mas sim de implementar por exemplo medidas de capitagem que tornem justas as tarifas dos serviços cujos custos sobem consoante o consumo, como água e eletricidade, por exemplo, ou uma política de IRS mais justa com uma efetiva redução das taxas de retenção na fonte e o aumento dos valores das deduções fiscais. Nas empresas a medida mais adequada será tornar a maternidade num momento de alegria e não numa chatice que vai levar o(a) trabalhador(a) a faltar um pouco mais do que o normal para dar assistência à família. Um pai ou uma mãe que tudo fazem por um filho certamente tudo farão pela empresa que compreender a situação de forma séria e apoiar o casal nessa missão tão nobre de criar os filhos. Por outro lado, os empregos vão e vêm, mas os filhos são para sempre.



Catarina Veiga  
Ribeiro, Corporate  
Affairs da events by llc

Somos um país envelhecido que soma mais óbitos do que nascimentos, assistindo-se a uma redução do número de famílias com filhos e também do número de filhos por família. Desde 2010, ano em que nasceram 101.381 bebés, que o número de nascimentos vem diminuindo: em 2013 registaram-se 82.538 nascimentos. Para inverter esta tendência precisamos de mais emprego, mais prosperidade, mas sobretudo de uma melhor regulação do emprego. Isto poderá passar por maior duração da licença de maternidade, maior estabilidade do vínculo laboral e consequente redução da precariedade e da incerteza no regresso quando se opte pelo gozo total do período de licença permitido por lei, redução do horário de trabalho durante dois anos, projeção de alternativa para quem pretenda suspender a atividade laboral para além do período de gozo da licença, retomando mais tarde o vínculo, e melhoria dos equipamentos sociais de apoio. Todavia, e apesar de tudo o que racionalmente se sabe e projeta, do que também precisamos é, enquanto país, de um novo quadro emocional, uma injeção de esperança e maior confiança para o futuro, que conduza ao desejado aumento da natalidade, para assim procurarmos garantir o futuro da nacionalidade portuguesa.

## Perspetiva

# O ingrediente secreto

Texto: RF

Quem acompanha 'reality shows' conhecerá a expressão «eu não estou aqui para fazer amigos». Por detrás deste mantra está uma certa conceção das relações humanas em que estas são as variáveis subordinadas de «valores mais altos». Competitividade, dinheiro e sucesso: são esses os valores que mais aparecem na ponta da língua, na biqueira do sapato ou no cabo da faca dos novos 'masterchefs'.

Olhando para o mundo do trabalho, sabemos que há empresas que são condescendentes com esta visão. Há mesmo as que a têm gravada a letras douradas na cultura organizacional. Nem é preciso ir muito longe na rede de amigos para ouvir lamentar climas de «cortar à faca», «silêncios de corredor» ou a velha necessidade de «espreitar por cima do ombro». São empresas competitivas ao ponto de fomentarem a concorrência furiosa no seu ventre. Não admira que quem lá trabalhe ande sempre com dores de barriga.

Mas de onde vem esta onda? Por que é que encaramos como natural a existência de climas organizacionais deliberadamente negativos? No filme «Wall Street», o ator Michael Douglas veste a pele de Gordon Gecko, uma personagem gananciosa e sem sentimentos. Com ele ficamos a saber que «o dinheiro não dorme» e que «a cobiça é boa». Essa ascese capitalista teve os efeitos que teve – com a crise que temos –, mas ainda assim há quem continue a amassar o pão com a farinha desse medo que alimenta um exército de gente fungível e descartável.

Na encíclica «Lumen Fidei», o papa Francisco lamenta que o sistema da sociedade tenha sido construído considerando a competição como a lei suprema da economia.

Rui Fiolhais é 'manager' da CH Business Consulting (Grupo CH)



Rui Fiolhais, da CH Business Consulting, defende que «o desenvolvimento não é sustentável se não tiver no humanismo o seu mais sólido pilar».

Decerto por pudor não dissertou sobre os efeitos dessa competição quando ela ganha a forma da inimizade no seio das próprias empresas. Seria ingénuo pensar que nesses sistemas de poder as pessoas se dessem como Deus e os anjos. Mas também é legítimo desejar que não suceda exatamente o contrário.

Porque o desenvolvimento não é sustentável se não tiver no humanismo o seu mais sólido pilar, aqui fica o elogio às organizações que o cultivam em tudo o que fazem. São empresas em que há espaço para crescer sem pisar calcanhares. Em que se partilha afetos, saberes e bolos caseiros. Em que as pessoas riem e choram juntas, sem se esconderem nos cantos, porque partilham uma história de vida que tem significado, que enobrece e orgulha quem dá a cara por quem está ao seu lado.

Essas organizações têm bons resultados económicos e acabam mais tarde ou mais cedo por ser reconhecidas como as melhores empresas para trabalhar. Um dos seus nutrientes é a amizade que une quem lá trabalha. É esse o ingrediente secreto das empresas felizes. Não há organizações felizes sem amizades sólidas. E se esta ideia não cabe no coração de todos, ao menos que caiba na cabeça de alguns. ®

## SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas para as funções certas.

*Only 1 in 7 High Performers are High-Potentials<sup>(1)</sup>*

CEB's "The HR Guide to Identifying High-Potentials", 2014



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

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

## Metodologia

## Graphic Recording

## Ver os pensamentos em imagens e palavras

Texto: Ana Leonor Martins

O 'graphic recording' (ou registo gráfico) é um método que utiliza uma aproximação visual para ajudar as pessoas a ver os seus pensamentos e a comunicar, de forma mais eficaz, as suas ideias ou os seus conceitos. É um registo em imagens e palavras, feito em tempo real, que ilustra as ideias apresentadas pelos oradores por exemplo numa palestra ou num debate. Daniel Lança Perdigão, 'improvement agent and general manager' da UpSideUp, faz estes registos gráficos. E conta que a sua ligação à utilização de notas em forma visual é muito antiga. «Fi-lo de forma não estruturada desde o início da escola até à universidade e continuei a fazê-lo na minha vida profissional.»

O seu primeiro contacto com «uma forma estruturada de fazer notas de forma visual» aconteceu quan-

do, em 1999, no Aeroporto de Heathrow, em Londres, numa espera muito grande, decidiu comprar um livro, e o escolha recaiu sobre «The Mindmap Book», de Tony & Barry Buzan. «Desde essa altura passei a ser um fã incondicional e utilizador frequente de 'mind maps', como forma de estruturar e organizar ideias para meu uso próprio, e em pouco tempo estava a divulgar a colegas e amigos. Acabei por fazer formações e certificar-me com o próprio Tony Buzan.» Mais tarde foi tomando contacto com outras técnicas (como as 'sketch notes', a 'visual facilitation' e o 'graphic recording') e com outros praticantes, noutras geografias, o que lhe tem permitido desenvolver as técnicas que agora utiliza, desde formatos pequenos (A4) até formatos gigantes (quadros com mais de três ou quatro metros de largura).

Daniel Lança Perdigão salienta que «estas técnicas, em especial o 'graphic recording', são muito úteis para as organizações, em especial no âmbito de reuniões, pequenas ou grandes, ou mesmo em eventos corporativos em larga escala, pois criam na assistência um interesse crescente à medida que os gráficos e as palavras se vão juntado numa folha branca, conforme o orador ou os oradores vão avançando; é um excelente concorrente dos 'slides' de PowerPoint e uma ferramenta que cria grande impacto», garante. Serve também como «um fiel repositório do que foi percebido pela audiência». Para que a experiência resulte o melhor possível, «é importante que orador e facilitador gráfico coordenem ideias com antecedência, havendo troca de informação de parte a parte», ressalva. E deixa o desafio: «Experimentar vale a pena.» ®



Estudo

## Perfil de liderança do gestor português

Texto: MSA

A PTC – Paula Tomás Consultores está a realizar um estudo a nível nacional denominado «O perfil de Liderança do Gestor Português», baseado no trabalho «As Cinco Práticas de Liderança de Excelência» (de James Kouzes e Barry Posner, 2006). Os objetivos são traçar o perfil de liderança do gestor português e analisar as práticas de liderança em Portugal.

Para o estudo, a empresa de consultoria pretende contar com a participação de gestores (ou pessoas com responsabilidades sobre outras, ou com funções de coordenação) na amostra representativa que visa alcançar. O perfil do líder português será obtido atra-

vés do «LPI – Leadership Practices Inventory», utilizado e validado a nível mundial, tendo por base o trabalho referido (de Kouzes e Posner), cujos resultados se correlacionam positivamente com a satisfação no trabalho, a produtividade e o ‘empowerment’.

A PTC vai dar como contrapartida aos participantes no estudo o seguinte: individualmente, um relatório simplificado dos resultados; a empresas, um relatório global simplificado do perfil de liderança dos gestores das mesmas. ©

Mais informações sobre o estudo: [www.ptomasconsultores.pt](http://www.ptomasconsultores.pt).

**eic**  
Formação

*Auditor Coordenador AFNOR/IRCA  
ISO9001 ~ ISO14001 ~ OHSAS*

*Lean Management*

*Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho*

*Gestão de Risco*

*Energia*

*Marcação CE*

**CIÊNCIA EMPRESARIAL**  
 • Gestão e administração  
 • Empreendedorismo na organização/empresa  
 SAÚDE  
 • Ergonomia  
**SERVIÇOS DE SEGURANÇA**  
 • Segurança e higiene no trabalho

CIÊNCIA EMPRESARIAL  
 SAÚDE  
 SERVIÇOS DE SEGURANÇA

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

# Pessoas: gostar ou nem por isso

Vários atributos e tipos de perfis são mencionados quando se tenta descrever o que é necessário para uma pessoa que trabalhe com clientes – numa loja, num café ou num centro de contacto – possa proporcionar uma excelente experiência a esses mesmos clientes. Compreensiva, empática, ter pensamento lógico rápido, orientada para a solução, etc, são as várias referências que aparecem sempre, mas no fundo o que se exige a uma pessoa é que tenha o chamado ‘power of one’, já que naquele momento é ela ou ele que representa a empresa na interação?

Acho que o fundamental é que essa pessoa goste de pessoas. Como dizem os chineses, «um homem sem uma cara sorridente não deve abrir uma loja». Se traduzirmos para português «politicamente» correto, independente do género e tirando o «plástico» que pode estar por trás de um sorriso artificial, ficará: «uma pessoa que não goste de pessoas, ou não tenha a capacidade de aprender a gostar, não deve estar em contacto com clientes».

Este gosto de estar e de conviver com pessoas, mesmo que desconhecidas, é a base sólida em cima da qual se devem aplicar as camadas de treino sobre métodos e processos. Assim, esse colaborador, em cada contacto presencial, por voz ou por ‘e-mail’, conseguirá proporcionar aos clientes uma realidade consistente com os objetivos e a imagem que a empresa tenta passar no mercado para diferenciar positivamente os seus produtos e serviços.

É óbvio que em cima desses alicerces tem de existir capacidade de aprendizagem e domínio das ferramentas técnicas que a empresa põe à disposição do colaborador para servir os clientes. Caso contrário, o cliente vê o colaborador a esforçar-se muito para o servir mas sem êxito devido a graves lacunas na parte técnica ou processual, levando o cliente a, passado o contacto inicial positivo, perder totalmente a confiança no seu interlocutor.

Pode argumentar-se: isso é muito bonito, mas essas pessoas são difíceis de encontrar. Respondo que não é assim tão difícil, pois as empresas ao recrutarem para estas funções orientam muitas vezes os seus processos de seleção para componentes mais técnicas ou de análise de currículos, descurando a análise dos alicerces básicos.

Na vida real o que acontece é que quem tem o gosto pela atividade com clientes pode vir a adquirir os conhecimentos técnicos que lhe faltam, mas quem tem boa componente técnica pode nunca conseguir «gostar de pessoas», pois mudar uma personalidade é muito mais difícil. Pode fingir-se durante um certo período, mas é uma questão de tempo até se provar que foi uma má aposta.

Outro erro que se comete com as pessoas que têm estes atributos essenciais para a organização é não lhes dar meios nem autonomia para resolverem os assuntos, forçando a comportamentos processuais rígidos que acabam por se virar contra a empresa e levar estes colaboradores a desmotivarem-se e escolherem alternativas de evolução profissional. Perde-se assim o ‘power of many ones’ essencial para a diferenciação positiva na experiência dos clientes.

No fundo, trata-se de assegurar a «libertação» do gosto e da alegria em tratar com as pessoas ou, como numa canção dos REM: «Everyone around, love them, love them/ Put it in your hands, take it, take it/ There’s no time to cry, happy, happy /Put it in your heart where tomorrow shines/ Gold and silver shine/ Shiny happy people holding hands/ Shiny happy people holding hands/ Shiny happy people laughing/ Whoa, here we go!». ©



© Fernando Pereira

## 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.



ENTREVISTA

Nuno Sousa Pinto

# Um verdadeiro viveiro de talentos



**Em maio, realiza-se mais uma edição do Rock in Rio Lisboa. Se no início a equipa responsável pelo evento terá pouco mais do que uma dezena de pessoas, no mês em que ele acontece ascende a vários milhares. Nuno Sousa Pinto, o diretor geral, explica como é feita a gestão de duas realidades tão distintas e o que procuram nas pessoas que contratam. Garante que o RiR é um verdadeiro viveiro de talentos, com espírito de missão verdadeiramente ímpar.**

Texto: Ana Leonor Martins



**Como é estar à frente da equipa portuguesa responsável por um evento com a dimensão do Rock in Rio Lisboa?**

É um enorme desafio. Sei que temos as pessoas certas nos lugares certos e confio em pleno na equipa com que trabalho, que é extraordinária. Estar à frente do maior evento de música e entretenimento do mundo é um trabalho difícil, sim, mas é muito apaixonante e recompensador. Sentimo-nos realizados quando estamos em frente ao palco e damos com 100 mil pessoas com um sorriso na cara a ver aquilo que acabámos de fazer. Isto causa, a mim e a toda a equipa, um arrepio, o facto de fazermos algo tão maior do que nós próprios. E só é viável pelo espírito de missão que o grupo tem.

**Se a dois anos do evento há uma equipa de 10 pessoas, no mês do evento são mais de 10 mil. Como é feita a gestão de duas realidades tão distintas?**

Essas 10 ou 20 levam meses a preparar a chegada dos restantes e esse trabalho preparatório é essencial para o decurso do projeto. É uma grande felicidade para nós saber que, para além de proporcionarmos momentos inesquecíveis a todos os que nos visitam nos dias do evento e de vestirmos a camisola no que toca a causas sociais e relacionadas com o ambiente, também somos uma força importante na empregabilidade e, como consequência, na economia nacional. Em 10 anos, investimos mais de 125 milhões de euros na economia nacional e gerámos um impacto económico superior a 315 milhões.

**Mas quando a equipa passa para os vários milhares, quais são as suas principais preocupações ao nível da gestão?**

No Rock in Rio não podemos contratar só por contratar, as pessoas têm que fazer o evento para perceberem o que é o RiR. Só depois é que estão realmente capacitadas para fazer novamente o evento. Quando entram nesta família as pessoas são integradas para

comungarem da mesma experiência, e isso leva tempo. O Rock in Rio é um verdadeiro viveiro de talentos, com um espírito de missão incutido nas pessoas que montam a marca de reputação internacional na organização de eventos. Além de proporcionar mais postos de trabalho, no decorrer do evento consegue-se que os profissionais que se destacam venham a fazer parte da equipa fixa que tem viajado para aonde quer que o Rock in Rio se realize: Lisboa, Rio de Janeiro, Madrid ou até para os Estados Unidos, onde vai acontecer o Rock in Rio USA 2015. É importante que as pessoas se sintam bem e percebam que, se derem o seu melhor, o seu trabalho será reconhecido. É desta forma que nos preparamos para receber os milhares de pessoas todos os dias, com bons colaboradores e um objetivo claro no conforto, na segurança e no entretenimento das pessoas é que conseguimos o resultado que temos vindo a construir ao longo destes anos.

**Quais são então as prioridades em relação à equipa fixa?**

As prioridades não mudam na equipa fixa. No Rock in Rio as coisas são diferentes. Não há aqui ninguém sem espírito de missão, e isso é fulcral. Às vezes o que temos de fazer é sobre-humano, há momentos em que temos que trabalhar 24 sobre 24 horas, e sabemos que isso é pedir muito a quem está connosco. Tornamos os nossos colaboradores em super-heróis. Esta entrega, este espírito de fazer algo que é de nós e para outros, vê-se depois no facto de a pessoa querer repetir a experiência. Isso significa que se sente feliz no grupo e comunga do mesmo objetivo: entregar o melhor Rock in Rio de sempre.

**Como é que se consegue criar esse espírito de missão quando o trabalho que se pede é tão limitado no tempo?**

Como a equipa vai alargando à medida que a data do evento se aproxima, por vezes o tempo de adaptação dos novos colaboradores é curto. No entanto, todos recebem um manual de acolhimento para saberem

quem é quem, quais as tarefas a desempenhar, que trabalho devem fazer no terreno, todo o histórico do Rock in Rio, e têm sempre alguém com experiência que o acompanha no terreno. É esse espírito de entretajuda que é transversal a todas as pessoas que fazem parte da nossa equipa. Seria impossível fazer um evento desta dimensão se as pessoas não tivessem esse espírito e não fossem conduzidas dessa forma.

**Com quanta antecedência começa a ser feito o recrutamento e por que fases principais passa?**

A equipa começa a ser reforçada cerca de nove meses antes do evento, e vai crescendo proporcionalmente à medida que a data se aproxima. Mas quando terminamos um, já estamos a pensar no seguinte.

**Tem ideia de quantas candidaturas recebem?**

Posso garantir que recebemos milhares de candidaturas e pessoas com currículos impressionantes que por vezes só querem passar pela experiência pois ouviram dizer que é bastante gratificante e colocam toda a sua experiência ao serviço do evento.

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

No momento de recrutar, procuramos pessoas que já tenham estado no Rock in Rio ou que demonstrem que vão de facto vestir a camisola. Hoje procuro, para além de uma boa formação, olhar nos olhos e ver se aquela pessoa quer mesmo trabalhar no RiR e pôr o seu talento e dar o seu melhor no projeto. E é isto que faz a diferença no final do dia, o 'drive', o espírito de entrega e missão.

**Como se estrutura a equipa?**

A equipa é vasta e está estruturada por áreas: financeira e administrativa, produção e engenharia, 'marketing' e comunicação e a área comercial. Hoje somos quase todos portugueses, e isso é ótimo para a economia local. Mas acabamos por ser uma empresa pequena. Como somos um evento que acontece de dois em dois anos, não temos uma equipa fixa gran-

**«Uma das principais aprendizagens no RiR tem a ver com o lado humano. Se não tivermos pessoas do nosso lado não conseguimos fazer nada sozinhos.»**

de, o que faz com que tenhamos que contratar à medida das necessidades. No início temos 10 pessoas na equipa, passamos a ser 30 a um ano e meio do evento, 100 a seis meses e por aí fora.

**Sendo o centro da vossa atividade a música, acha que isso facilita o seu trabalho em termos da atratividade da empresa e da motivação dos colaboradores?**

Sem dúvida que a marca Rock in Rio atrai profissionais. Fazer parte da equipa do Rock in Rio Lisboa é abrir a porta para um mundo cheio de oportunidades. Sempre que se fala no maior evento de música e entretenimento do mundo, fala-se também numa variedade de funções que são necessárias à sua execução. Nesse sentido, o Parque da Bela Vista é uma verdadeira cidade, construída por todos nós e pelos nossos parceiros, que necessita do envolvimento de profissionais de praticamente todas as áreas. Acho que aqui as pessoas encontram uma porta aberta a novas experiências.

**Diria que podiam estar entre as melhores empresas para trabalhar?**

Posso dizer que o Rock in Rio Lisboa é um dos maiores projetos de recrutamento que acontecem no país a cada dois anos, um projeto que apaixonou quem nele trabalha, e que requer muita paixão. Desde 2004, a organização já gerou mais de 45 mil postos de trabalho diretos e indiretos, e este ano o número vai continuar a

## PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, apresentando soluções profissionais e adequadas aos novos desafios das Organizações.

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

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

ALMADA | COIMBRA | GAIA | LISBOA | MATOSINHOS | SINES  
BRASIL



**elevus**  
people & business results

Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

www.elevus.pt info@elevus.pt (+351) 217 812 450

ONEBIZ



**Nuno Sousa Pinto** (n. três de maio de 1975) estudou economia e gestão na Universidade Católica Portuguesa, onde foi presidente da respetiva associação de estudantes. Foi nessa altura que começou a sua ligação à organização de eventos, sobretudo académicos, acabando depois por contactar com algumas das mais conhecidas produtoras nacionais. Em finais de 2003 entrou para o RiR, como assistente de produção, tendo ao longo destes anos assumido diversas funções, inclusive com responsabilidades a nível internacional. Assumiu em 2011 a direção geral do Rock in Rio Lisboa.

aumentar. E, mais do que dizer que somos das melhores empresas para trabalhar, pois isso terá que perguntar a todos os colaboradores, posso dizer que somos uma família que persegue o sonho de Roberto Medina, e que essa é uma missão absolutamente fascinante.

**Qual diria ser o seu principal desafio na gestão de pessoas?**

O maior desafio é tirar o melhor de cada uma, fazer com que trabalhem em equipa, que prossigam o sonho. E, para isto, temos que dar o exemplo: não posso pedir a ninguém para trabalhar mais, se eu não estiver disposto fazê-lo.

**Quando e como surge ligado ao Rock in Rio Lisboa?**

Desde cedo fui sempre o organizador principal de eventos entre amigos. No liceu fui delegado de turma e na faculdade fui presidente da associação de estudantes, onde criei e organizei alguns eventos e acabei por ser reconhecido por isso. Daí a minha participação na Semana Académica de Lisboa, e foi por esta altura que conheci três grandes produtores a nível de concertos em Portugal: a Ritmos & Blues, a Música no Coração e a Tournée. Fiz a Semana Académica com Álvaro Ramos, que tratava da contratação das bandas. Seis meses depois ligou-me a perguntar se já tinha ouvido falar do Rock in Rio e que eles estavam a precisar de alguém como eu. A 21 de novembro de 2003 fui falar com a Roberta Medina e entrei para a equipa.

**Qual foi o seu percurso até chegar a diretor geral?**

«Da minha equipa espero que saia realizada deste grande projeto; que olhe para estes dias de preparação e se lembre da magia de ver o público encher a Cidade do Rock.»

Comecei como assistente de produção no Rock in Rio, produzindo as palestras nas universidades por este país fora. Logo em seguida produzi as conferências de imprensa do RiR e depois fui coordenador da área VIP. Em seguida, com a nossa ida para Espanha em 2008, surgiu a coordenação de produção. Tempos depois assumi a direção de produção em Lisboa e Madrid, e no Brasil, acabando por acumular a direção de produção a nível internacional. Em 2011 assumi a direção geral do Rock in Rio Lisboa. A próxima etapa será Las Vegas.

**Quais foram as principais aprendizagens nesse percurso?**

Uma das principais aprendizagens, e a mais importante de todas, tem a ver sem dúvida com o lado humano. Se não tivermos pessoas do nosso lado não conseguimos fazer nada sozinhos. Além disso, o mais importante é darmos o exemplo: não posso exigir que se trabalhe 24 horas se não estiver disponível para fazer o mesmo. Se for preciso agarro em caixas e carregó. Só assim se consegue, nesta linha de negócio, que as pessoas me respeitem e me vejam como uma pessoa que merece confiança, trabalho e empenho.

**O Rock in Rio Lisboa 2014 está a aproximar-se. Como é o seu dia a dia agora?**

Muito atarefado. Neste momento já temos a equipa de engenharia a trabalhar no Parque da Bela Vista, e o resto da equipa no escritório. Estamos a fechar detalhes e prontos para entrar em força na Cidade do Rock e entregar um evento de muita qualidade. No dia a dia temos muitas reuniões com os vários departamentos, de forma a acompanhar todos os processos e tentar ajudar a resolver qualquer problema que surja.

**E depois do dia um de junho?**

Depois do dia um de junho lá vem a síndrome do pós-evento, a pior parte de todas.

**O que espera deste Rock in Rio em geral, e da sua equipa em particular?**

Do RiR espero sempre que seja o melhor evento de todos. É para isso que trabalhamos em cada edição, e é sempre com esse foco que trabalhamos todos os dias. Da minha equipa espero que saia realizada deste grande projeto; que olhe para estes dias de preparação e se lembre da magia de ver o público encher a Cidade do Rock. ®

# O RECONHECIMENTO DOS CLIENTES É O NOSSO MAIOR PRÉMIO



**1º LUGAR**  
**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 E SELEÇÃO  
AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA  
TRABALHO TEMPORÁRIO  
OUTSOURCING  
FORMAÇÃO E CONSULTORIA



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO  
TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



INCENTIVOS



COACHING

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

Estudo de opinião efetuado pela APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas envolvendo mais de 2.000 empresas clientes de serviços para Recursos Humanos. (www.melhoresfornecedores.org) - Coordenação Científica: Prof. Doutor Manuel Vilares (UNI - Universidade Nova de Lisboa).

PAULA CAMPOS

# A maior palavra portuguesa não técnica



Professora Universitária  
mpocampos@sapo.pt

© Alonso Silva

Sempre que o vazio de acontecimentos positivamente marcantes se apodera de nós, mesmo que momentaneamente tenhamos vontade de viajar até ao muro das lamentações, a inquietação da procura de algo melhor ganha força naquilo que nos é mais profundo.

Numa destas divagações em busca de novos e mais promissores significados, dei comigo a correr atrás de palavras.

Ainda não percebi bem se as palavras têm alma própria ou se ganham significado na nossa alma, o certo é que têm força e lançam-nos para o imaginário onde o sonho e a realidade se misturam e vão ganhando contornos de nitidez na história de cada um.

Neste jogo de uma procura inquieta por novas palavras e significados, gerindo somente o que pela frente nos aparece oferecido pelos motores de busca da Internet, fui ter a uma palavra que não sendo nova se afigurou diferente e curiosa, pois imediatamente me arrancou uma gostosa gargalhada que sem sonoridade sinto que vale a pena partilhar.

A fantástica palavra, de 29 letras, que pela necessidade de a soletrar de forma lenta e compassada me remeteu para os meus tempos de escola, foi à medida que a lia despertando as minhas campanhas emocionais, produzindo novos e atuais significados.

Segundo a «Wikipédia», a palavra «anticonstitucionalmente» é considerada a maior palavra portuguesa não técnica e descreve algo que é efetuado de maneira muito anticonstitucional, ou seja, que é oposto à Constituição.

E numa altura em que as dúvidas e as inseguranças ameaçam as nossas gentes, não será importante pensar no porquê de todo este acontecer? Não existirão afinal razões que a razão ainda desconhece para todo este circuito mediático de medidas que acabadas de nascer são todas batizadas com o nome de anticonstitucionais?

Será que os nossos governantes terão nalguma das suas assíduas reuniões discutido este facto, antes de aplicarem as sucessivas medidas de austeridade? É que a ser verdade, mais uma vez e como manda a tradição, somos um país pequeno mas em que se pensa e governa em grande, ou seja, a ter que duramente levar os portugueses a redimensionar a sua vida, também ela acima das reais possibilidades de cada um, pelo

menos que se faça ensaiando estratégias de governação que não contamine o ADN da nossa história repleta de bravos feitos.

Assim, e porque nada acontece por acaso, a maior palavra portuguesa vem terapêuticamente, num momento de pequenez diante dos parceiros europeus, fazer o mundo continuar a acreditar que mesmo na pequenez somos os maiores.

E cale-se quem diz que somos um povo pacífico que aceita passivamente tudo o que nos vão impondo, fazendo sempre os «trabalhos de casa» para ultrapassar as dificuldades de aprendizagem.

Mesmo que abrangidos pelo «decreto-lei das medidas educativas especiais», sempre que alguma medida ultrapassa o racionalmente aceitável lá surge a dita palavra para continuar a prolongar no tempo a memória de um povo que em muitos momentos da sua história

**Continuando a perpetuar a grandeza que caracteriza os acontecimentos da nossa história, como anticonstitucional é pouco, inventámos a palavra «anticonstitucionalmente».**

mesmo sem armas soube fazer revoluções.

Sendo a palavra anticonstitucional demasiadamente pronunciada, por que não fazer deste facto um acontecimento literário? E fazendo jus à criatividade e à destreza mental que nos caracteriza, e nos leva diante dos acontecimentos mais dramáticos a utilizar o humor que como cogumelos prolifera nos nossos telemóveis em formato de anedota, transformamos esta palavra na maior palavra de Portugal.

Como se não chegasse, e continuando a perpetuar a grandeza que caracteriza os acontecimentos da nossa história, como anticonstitucional é pouco, inventámos a palavra «anticonstitucionalmente», que é o grau superlativo do advérbio anticonstitucionalmente, significando «de modo muito anticonstitucional».

Assim, deixo-vos com a maior palavra portuguesa não técnica e com tudo que ela significa quando o seu conteúdo ganha forma em cada um de nós; e já agora, a ser inconstitucional que ao menos seja em jeito de grandeza, anticonstitucionalmente. ®



© Fernando Picarra

## ANTÓNIO SOUTO

# Caganifâncias

Professor  
antonio.j.souto@gmail.com

Quando esta minha «expressão» vier a público não causará por certo qualquer deleite, como de resto seria de esperar que em maré de primavera se trouxesse à colação alindamentos e fragrâncias, artifícios próprios da estação; não, esta minha prosa será de coisas chãs, insignificâncias, bagatelas de um quotidiano desabitado à nobreza de princípios e valores. Será de coisas, assim mesmo, de coisas, matérias avulsas que vamos folheando com o mesmo abandono com que levamos ao nariz os dedos pressurosos no enfado do engarrafamento.

Os alinhavos que tinha, destruí-os, e, com razão, não sei bem por que o fiz, eu que gosto de me afeiçoar ao calendário e às circunstâncias. Sei que me limitei a apagá-los só porque dei comigo num torvelinho de enredos que me desadornou a crónica que emergia e prometia florir, só porque me vieram à tona quimeras de abril e maio que aos poucos vão mirrando, aos poucos, às vezes muito depressa, como sobretudo quando vemos, ouvimos e lemos, e ignoramos, fingimos e consentimos que prescrevam os sonhos como prescrevem gonzalves e rendeiros e costas. Que raio, a primavera merecia mais, merecia que me alheasse das más afetações e magicasse somente na Páscoa e nas amêndoas e nos folares conservados da infância, e vertesse palavras lindas e otimistas condizentes com o prenúncio de boas abertas e dias soalheiros, mas, que raio, mal a gente se recompõe de saber que andou a pobreza incauta a devorar

bifes dias e meses e anos a fio e que anda o vil desemprego colado a dissolutas redes sociais sem ponta de solidariedade, e ficamos logo, ineptos, com este amargo de boca testemunhando a clara assunção de que «o problema é deles», deles que deram voz a quem agora não lha quer dar

E por isso me voltei para caganifâncias que pouco interesse têm para o país e para quem nele reina, quer dizer, talvez importe a uns parques milhares de desventurados, quiçá a três ou quatro milhões de pouca monta, se aos indigentes juntarmos os inábeis desempregados e os idosos e pensionistas ressentidos e os jovens desescolarizados e as crianças eslazeiradas, tudo ingratos perdulários que bem podiam emigrar quase todos, como muitos, mas que por teimosia amesquinham os acenos. A estes, sim, há coisas, coisas pequenas que martirizam e doem pelo infinito dos poros, mas não aos outros, soberanos vendilhões do templo, senhores do império que a cada passo prometem um mundo novo e desprezam aflições, aos outros que nunca souberam ou temporãmente esqueceram abril e maio.

Despropósitos, portanto, que hoje me quadram. Ou nem por isso. Que eu, depois de um alerta ao mais alto nível, ao que se diz sem resultado, da contingência de um próximo grande sismo poder matar entre 17 a 27 mil pessoas da Grande Lisboa, do Vale do Tejo, da Costa Alentejana e do Algarve, já só quero é amainar e embrutecer-me de caganifâncias. Citando o poeta, «o mais é nada». ®

**SLOT Academy** www.slot.pt

**A consultoria ao serviço da formação**

**Sede e Delegação de Lisboa:**  
Rua Camilo Castelo Branco nº 2, 5º andar, 1150-084 Lisboa  
Tel: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73 | profile.experts@slot.pt

**Delegação da Maia:**  
Edifício Plaza, Av. D. Manuel II, nº 2070, 2º andar, sala 23, 4470-334 Maia  
Tel: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41 | recrutamento.maia@slot.pt

# Os melhores fornecedores RH

Texto: Ana Leonor Martins

# A

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) voltou a eleger os «Melhores Fornecedores RH», distinguindo 14 empresas na edição de 2014. Foram cinco as categorias tidas em conta: «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e 'Outplacement'»; «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional»; «Trabalho Temporário e Outsourcing»; «Consultoria»; e «Segurança e Saúde e no Trabalho». O 'ranking' geral ordenou um 'top' cinco, tendo por base as empresas com maior percentagem de respostas acima dos 80%: High Play Institute, Conceito O2, Grupo CH, Ray Human Capital e Grupo Egor.

As restantes empresas distinguidas foram, por ordem alfabética, as seguintes: Adecco, Cenfim, Global Estratégias, Interprev, Kelly Services, Medialcare, Olisipo, Randstad e Sagjes. Foras tidas em conta seis dimensões de análise: imagem do fornecedor RH; qualidade dos produtos/ serviços prestados; colaboradores; preço percebido; satisfação com o fornecedor RH; e lealdade ao fornecedor RH. O estudo foi realizado em parceria com a Qmetrics e a Mínimos Quadrados.

A «human» foi tentar perceber como as empresas distinguidas desenvolvem as relações com os clientes e cuidam dos serviços que prestam de forma a conseguirem a confiança do mercado. Nem todas conseguiram responder atempadamente ao desafio, pelo que só apresentamos 12 testemunhos.

## 1º lugar – High Play Institute (01)

O High Play Institute foi o grande vencedor de 2014 da iniciativa «Melhores Fornecedores RH», em termos de 'ranking' geral (fruto da sua distinção na categoria «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional»). Mário Henriques, 'managing partner' da empresa, salienta a flexibilidade de adaptação para encontrar

soluções em vez de receitas. «Somos práticos, criativos e gostamos da simplicidade. Tudo isto enquanto ajudamos à construção de bons processos de trabalho entre as pessoas ou as equipas e a criação de hábitos individuais que ajudam cada profissional a ser melhor do que era antes», realça. «Independentemente do caminho, este é o objetivo central de todos os clientes que antecipam a mudança constante e a preparam. Nós estamos com eles neste desafio.»

O 'partner' Pedro Almeida acrescenta que o sucesso do High Play Institute «assenta numa cultura que resulta da mistura de sentido de humor, inovação, responsabilidade e competência profissional». Isto faz com que «os diferentes colaboradores encarem os projetos com o entusiasmo de quem joga na mesma equipa, bem orientada, como num bom ambiente de família», diz. «O que entregamos aos clientes é a consequência disto estruturado em torno de projetos desenhados à medida, com adaptação constante face ao contexto.»

Vítor Briga, 'senior trainer', partilha que combinam «cada vez mais as ideias, relacionando as áreas do



02



© DR

treino comportamental com outras atividades e áreas do saber, criando nessa combinação metodologias criativas e surpreendentes», e Sylvie Cardoso, 'assessment manager', revela que a internacionalização é uma aposta natural, pois têm surgido oportunidades de participar em mercados que estão em franco crescimento e com nível de exigência mais elevado. Mário Henriques finaliza: «Vamos continuar a fazer esforços para sermos diferentes. Temos projetos piloto a funcionar e vamos continuar a testar novas ideias. No curto prazo poderão não obter resultados, mas acreditamos que serão aqueles que vão fazer a diferença.»

### 2º lugar – Conceito O2 (02)

A Conceito O2 ficou em primeiro lugar em três categorias: «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e 'Outplacement'»; «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional»; e «Consultoria». «As relações que estabelecemos com os clientes, e que procuramos que sejam de continuidade, são estabelecidas através do fomentar da confiança, quer ao nível interpessoal pelo profissionalismo e a dedicação da nossa equipa, quer pela qualidade reconhecida internacionalmente dos produtos que entregamos», faz notar Sofia Calheiros, diretora associada da empresa, realçando ainda que se guiam pela procura da excelência: «Temos uma equipa de profissionais experientes e com elevado sentido de ética e dedicação ao cliente e ao nível dos produtos associamo-nos aos melhores na sua área de atuação a nível internacional. Assim, desenvolvemos intervenções personalizadas, criativas e com os instrumentos científicos mais avançados», completa.

Isabel Freire de Andrade, também diretora associada da Conceito O2, garante que têm mantido sempre a mesma linha de atuação. «Claro que as contínuas alterações do contexto económico acarretam mudanças ao nível do que é valorizado pelos clientes, mas mais na forma do que no conteúdo. Nos últimos anos foi notória uma procura por soluções de mais baixo custo mas que garantissem os mesmos resultados. Em resposta a esta necessidade disponibilizámos as soluções de 'e-learning' da Skillsoft, englobadas nos nossos programas de desenvolvimento através de formação e 'coaching', conseguindo assim uma dicotomia eficaz

03



© DR

entre a qualidade e o custo», exemplifica. Para o futuro, pretendem «continuar a antecipar tendências», conclui a responsável.

### 3º lugar – Grupo CH (03)

A satisfação dos clientes é uma das «obsessões» do Grupo CH, considerado na classificação geral o terceiro melhor fornecedor RH (participou em «Consultoria»). Quem o garante é o 'chief executive officer', António Henriques. «Se para nós as pessoas são o capital mais importante da empresa, os clientes são a nossa razão de existir», afirma. «Levamos tão a sério esta obsessão, que desenvolvemos um barómetro de satisfação de clientes. O objetivo é monitorizarmos a qualidade do trabalho, em fases diferentes, para podermos introduzir os ajustes necessários.»

O CEO acredita que uma das características distintivas do Grupo CH é oferecerem soluções integradas. «Temos cinco empresas de áreas de atividade diferentes mas que se completam e complementam na perfeição, permitindo oferecer aos clientes projetos integrados e com uma visão do todo e não só das partes. Mais do que uma consultora de gestão, com uma visão integrada dos negócios, oferecemos uma lógica de projeto chave na mão, desde a definição da estratégia à conquista dos resultados. O nosso compromisso com resultados está presente em todos os momentos. Para além disso, somos insatisfeitos por natureza e estamos constantemente a inovar para podermos levar para o mercado o melhor do que se faz no mundo.» Acrescenta ainda que são adeptos do 'walk the talk', ou seja, não levam nada para os clientes que não tenham testado primeiro internamente. «Esta prática dá-nos a experiência e a capacidade de falar com conhecimento de causa.»

### 4º lugar – Ray Human Capital (04)

Apesar do quarto lugar no 'ranking' geral, a Ray Human Capital foi distinguida na categoria «Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e 'Outplacement'» (segundo lugar). A 'managing partner', Ana Loya, destaca que as relações criadas com os clientes «têm sempre como foco as suas necessidades e os seus objetivos, adaptando as soluções e mantendo sempre a qualidade e a honestidade; as relações assim geram confian-

04

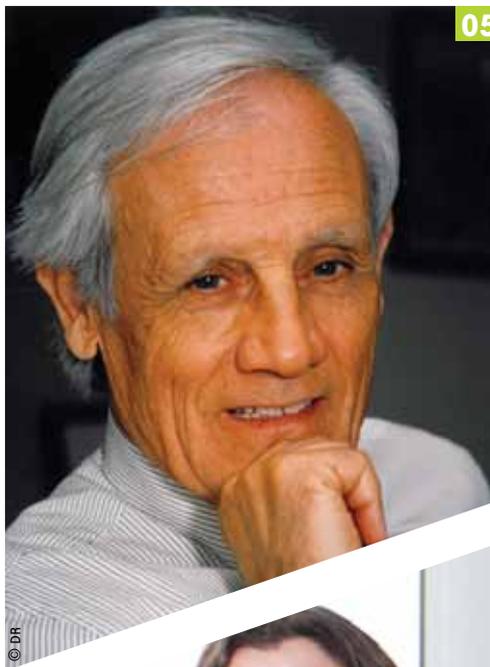


ça», sublinha. Ao longo dos 20 anos de existência, têm apostado «muito na qualidade mesmo quando pode ser menos rentável», garante a responsável. «E apesar de toda a discrição, estamos sempre no ‘state of the art’ da vanguarda das metodologias. Pertencemos a várias organizações internacionais de empresas de ‘assessment’ de competências e em consultoria fazemos tudo à medida. Parecemos clássicos mas somos inovadores. Preferimos a solidez a modas efémeras.» Foi a primeira vez que a Ray Human Capital se candidatou aos prémios «Melhores Fornecedores RH», mas já há uns anos que dão «grande enfoque às melhores práticas internacionais que acompanham a globalização, estabelecendo parcerias com sócios internacionais como a cut-e tm e a Fenestra, empresas que se suportam em plataformas tecnológicas de avaliação muito robustas e com elevada validade, plataformas que permitem avaliar remotamente muitas pessoas com menor custo para as empresas», exemplifica.

### 5º lugar – Grupo Egor (05)

Tendo alcançado o quinto lugar na classificação geral, o Grupo Egor foi considerado o melhor fornecedor RH na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing». Com a Egor – Recrutamento e Seleção ficou em terceiro na respetiva categoria e em quarto com a Egor – Formação (também na respetiva categoria). Para Amândio da Fonseca, administrador executivo do Grupo Egor, a passagem do segundo lugar em 2013 para o primeiro lugar em 2014 (no caso de «Trabalho Temporário e Outsourcing»), num mercado competitivo onde imperam as grandes empresas internacionais, «tem enorme importância em termos de imagem e notoriedade». Mais ainda «num país onde tradicionalmente continua a existir alguma tendência para desvalorizar o que se faz e como se trabalha», lamenta. «Este sentimento de orgulho reforça-se pelo facto de termos concorrido com diversas empresas e de as mesmas terem conquistado igualmente posições de topo nos respetivos sectores.» O responsável assegura que no Grupo Egor «a qualidade nos serviços foi desde sempre um investimento prioritário. E essa qualidade numa empresa de prestação de serviços traduz-se fundamentalmente numa

05



06

obsessiva preocupação de surpreender os clientes e exceder as suas expectativas». Mas defende que a atenção ao cliente externo necessita de ser complementada por «um permanente esforço de investimento nos clientes internos; num grupo de empresas à beira de completar o vigésimo oitavo aniversário, com um perfil de crescimento que nos levou de uma pequena empresa com uma dúzia de colaboradores a um grupo que emprega alguns milhares de pessoas e fatura dezenas de milhões de euros, os resultados conseguidos constituem a melhor prova de que a aposta nas pessoas e a atenção ao cliente constituem um objetivo alcançável por empresas totalmente independentes e 100% portuguesas», garante.

### Adecco (06)

A Adecco foi distinguida na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing». Vanda Santos, diretora de serviço e desenvolvimento, acredita que na base dessa dis-

tinção está a confiança que transmitem aos clientes e, acima de tudo, a responsabilidade, traduzida em compromissos assumidos por toda a equipa. «Somos reconhecidos pela nossa vocação de serviço, a qual se reflete na proximidade, na disponibilidade, na dedicação e no envolvimento que evidenciamos na nossa forma de trabalhar», acredita. «O facto de alinharmos os nossos objetivos com os dos nossos clientes torna-nos um parceiro de referência.» Por outro lado, e considerando a inovação um fator de diferenciação essencial no mercado, a Adecco apostou na centralização da área de Information Management. «Desta forma, reuniu-se numa só equipa todo o 'know-how' tecnológico em prol do desenvolvimento de ferramentas de vanguarda.»

Vanda Santos partilha ainda que o posicionamento da Adecco no mercado se baseia na diferenciação dos serviços prestados e na inovação das metodologias e das ferramentas com que trabalham. A proximidade com que gerimos as parcerias com os clientes permite-nos conhecer bem a realidade de cada sector/ empresa e apresentar as melhores soluções para cada necessidade. E sendo a Adecco uma empresa de recursos

humanos, as nossas melhores práticas centram-se claramente na forma como avaliamos e selecionamos os melhores colaboradores, como desenvolvemos as suas competências e como acompanhamos tanto clientes como colaboradores e candidatos», considera.

### Global Estratégias (07)

«Os nossos clientes são a nossa prioridade. Somos parceiros, pelo que os seus desafios são os nossos desafios. Estamos em permanente contacto e todo o foco do nosso trabalho desenvolve-se no sentido de dar resposta às suas necessidades e corresponder na qualidade dos serviços prestados. Aprendemos e inovamos permanentemente, aumentando assim a eficácia da nossa intervenção. Por outro lado, estamos muito atentos à nova realidade, apresentando ao mercado uma oferta inovadora e adaptada.» É esta postura que na opinião de Sara Sousa Brito, diretora geral da Global Estratégias, esteve na base da distinção como um dos melhores fornecedores RH, na categoria «Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional».

É precisamente na inovação que se centram as boas

Animal surpreendente e único, a manta Birostris tem o seu habitat natural em águas temperadas junto à costa e alimenta-se de zooplâncton e pequenos peixes. Um belo exemplar desta espécie viveu no Oceanário de Lisboa entre 2002 e 2008, altura em que foi devolvido ao mar.

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

## CONHECIDA E RESPEITADA.

Conhecida e respeitada pelo seu trabalho, a FIND é a única empresa, em Portugal, a dedicar-se, em exclusivo, à consultoria e recrutamento no mundo da Advocacia e do Direito.

Este é, sem dúvida, o seu habitat natural!

*"Conhecemos "por dentro" o mundo da advocacia, os seus players e as suas nuances."*

**FIND**

Aligned with  
the legal profession.

práticas da Global Estratégias. «Estamos em processo de mudança e reinvenção permanente, pois é essa a nossa filosofia». Por outro lado – continua –, «como novas abordagens são implementadas, o nosso papel é esclarecer os clientes e apoiá-los na nova visão do desenvolvimento de recursos humanos».

### Kelly Services (08)

Para garantir a confiança do mercado, a Kelly Services posiciona-se hoje como «uma consultora RH capaz de proporcionar uma experiência total aos seus clientes em todas as suas necessidades de gestão de recursos humanos», assegura Afonso Carvalho, diretor geral da empresa em Portugal. E explica: «Tal é possível através da disponibilização de um portfólio de serviços que nos habilita a responder a toda e qualquer exigência numa estrutura organizacional. A base da nossa relação com os clientes é a experiência, que nos permite atuar com um conhecimento profundo das suas necessidades numa lógica de proximidade, de confiança e de antecipação. Procuramos estar um passo à frente do que são os desafios do mercado, para podermos entregar soluções consistentes e de qualidade.»

Sobre a distinção na categoria «Trabalho Temporário e Outsourcing», Afonso Carvalho pensa não ser alheia ao facto de se centrarem não só nos clientes mas também nos candidatos e nos colaboradores, sempre orientados para a qualidade e a rapidez de serviços. «Neste sentido, temos apostado em ferramentas internas que atestam a melhor resposta às necessidades do mercado. Acompanhamos as novas dinâmicas e os novos métodos de trabalho de maneira a que a resposta vá ao encontro das exigências identificadas», exemplifica. «Estamos constantemente atentos às melhores práticas nacionais e internacionais e sentimos que cada vez mais temos de olhar para cada cliente como um caso isolado, procurando a melhor solução para cada organização e cada necessidade encontrada.»

### Medialcare (09)

A Medialcare foi distinguida na categoria «Segurança e Saúde no Trabalho». Como elemento diferenciador da empresa, a responsável de recursos humanos, Vera Ramos, salienta a conduta diária que praticam, pautada

por «honestidade, transparência, sensibilidade, profissionalismo e humanização dos processos de trabalho». Mais: «Imprimimos diariamente à nossa performance o enfoque no cliente e nas suas necessidades, tentando ir ao encontro das suas expectativas, se possível superando-as, de forma diferenciada. Cada cliente, parceiro ou colaborador é único, e só indo ao encontro dessa diferenciação, adaptando a todo o momento os nossos processos de trabalhos e procedimentos, conseguiremos ter sucesso na nossa atividade.»

Vera Ramos reitera que, sendo o negócio da Medialcare baseado nas pessoas, a sensibilidade e a humanidade nas relações comerciais assume grande importância e é «um elemento absolutamente diferenciador». Refere ainda «o profissionalismo e a inovação, contanto com a ajuda das novas tecnologias para simplificar os processos». E conclui: «O nosso objetivo é que os clientes compreendam que para além de lhes proporcionarmos o cumprimento de uma obrigação legal estamos a ajudá-los a investir na prevenção em saúde e segurança para os seus colaboradores, que são a sua maior



09

© DR



07

© DR



08

© DR

riqueza, evitando que surja a doença e o absentismo inerente, mais oneroso do que apostar na prevenção.»

#### Olisipo (10)

«Trabalho Temporário e Outsourcing» foi a categoria em que a Olisipo concorreu ao prémio «Melhores Fornecedores RH», alcançando o terceiro lugar, feito que a diretora de recursos humanos, Irene Cardoso, acredita dever-se ao facto de ao longo de 20 anos de existência sempre terem apostado «num fortalecimento constante das suas relações com os clientes, através de uma relação de proximidade e, com ela, na procura da excelência na prestação do seu serviço, baseando-se sempre na alocação dos melhores e mais adequados especialistas em tecnologias de informação aos projetos em que vão participar nos parceiros de negócio». E acrescenta: «Percebemos desde cedo que não basta ter uma equipa comercial eficaz, porque é na prestação do serviço que o cliente pode realmente ir aumentando a confiança que tem num dado fornecedor. No dia a dia, são os nossos colaboradores a imagem da Olisipo junto dos clientes e é por isso que damos especial importân-

cia à boa gestão dos nossos recursos humanos.»

Irene Cardoso faz ainda notar que a Olisipo evoluiu muito na última década, apostando de forma persistente na melhoria contínua em detrimento de ações pontuais. «Temos tido a capacidade de diferenciar o nosso serviço no mercado, nomeadamente por via do acompanhamento de proximidade que damos aos nossos colaboradores, a aposta na formação e no crescimento das suas competências e o estímulo à inovação dado em toda a organização. É nestes fatores que os clientes nos reconhecem a diferença e acreditamos que podemos continuar a fazê-lo, sobretudo pela via da inovação, que é um processo com efeitos a longo prazo e que nos deverá trazer muita bagagem na sua aprendizagem continuada.»

#### Randstad (11)

Distinguida com o segundo lugar na categoria de «Trabalho Temporário e Outsourcing», a Randstad encara as relações com os clientes como um reflexo do investimento nos colaboradores, «o que permite à organização ter pessoas altamente comprometidas,

**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)



Alertando para que «a qualidade de serviço não se coaduna com uma política de baixo preço», realça que «a legalidade/ transparência, a qualidade dos candidatos, a rapidez de resposta e o acompanhamento personalizado são elementos sempre tidos em conta no início de uma parceria».

#### Sagies (12)

Na Sagies, distinguida como um dos melhores fornecedores RH na categoria «Segurança e Saúde no Trabalho», privilegia-se o estabelecimento de «relações duradouras com os clientes como forma de alcançar os melhores resultados, isto é, entregar valor acrescentado ao todo e procurarmos dignificar os nossos compromissos, tentando ir mais além sempre que haja espaço para tal», ressalva João Vilarinho Santos, administrador delegado da empresa. Mais: «Procuramos diferenciar-nos não por um fator 'per si' mas antes por um conjunto compreensível e consistente de fatores, como a capacidade em atendimento, disponibilidade e flexibilidade de resposta; a competência técnica e a fiabilidade/ veracidade; e a inovação ajustada.» Considera igualmente relevante «a capacidade de assunção dos erros e que os clientes reconheçam os seus para potenciar uma cultura de prevenção que melhore a qualidade no ambiente de trabalho e o comportamento de risco dos trabalhadores».

Reconhecendo que a Sagies pode não ter as ferramentas mais inovadoras do mercado, João Vilarinho Santos assegura que estão a par de algumas das mais inovadoras. Por outro lado, continua, «este é um sector fortemente legislado, fator que trava a inovação com alguma frequência». Explica: «Como em outras áreas, a lei vai a reboque da evolução do sector, que se faz à velocidade das novas tecnologias.» E defende ainda que é preciso «saltarmos da prestação de um serviço em conformidade com as boas práticas na vigilância da saúde dos trabalhadores e na redução ou na eliminação dos riscos laborais através de medidas corretivas para um serviço que procura identificar de forma mais evidente as medidas preventivas para que, idealmente, o próprio risco não seja uma realidade». ⑩

autónomas e profissionais no desempenho das suas tarefas», enaltece Nuno Cochicho, 'district manager' da empresa. «O baixo 'turnover' existente na organização favorece o desenvolvimento de parcerias duradouras e sólidas com os clientes. Tão importante como angariar um novo cliente é termos consciência de que todos os dias temos a obrigação de provar que a escolha da Randstad é a decisão acertada», defende. «Encaramos as oportunidades de novos negócios com o mesmo rigor com que encaramos as parcerias de longa data, pois a razão da nossa existência são os clientes e os candidatos que ajudamos a integrar no mercado de trabalho.» A diversidade de serviços oferecidos tem também sido uma aposta.

Para Nuno Cochicho, a distinção recebida é «o resultado do trabalho de excelência desenvolvido, servindo de motivação extra e de tomada de consciência da importância de continuarmos a pôr em prática aqueles que são os nossos valores: 'to know, serve and trust, striving for perfection and simultaneous promotion of all interests», partilha.



**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 do Grupo MJP seguem a NORMA Iso-10667- 1 : 2011

# Liderar pelo exemplo

Texto: Carlos Sezões



Já perdi a conta às correntes, às teorias e aos modelos de liderança que o século XX e os primeiros anos deste turbulento século XXI produziram para o mundo da gestão (muitas vezes importados da história militar e testados de forma intensa nos meios político e empresarial). Nada de mais natural. A complexidade do ser humano, as suas necessidades, os anseios e as expectativas, a sua difícil previsibilidade de comportamento num qualquer sistema social, tudo isso torna o tema da liderança controverso e apaixonante – certamente nunca será um assunto encerrado.

Muito já se falou, por exemplo, de liderança transaccional, mais focada em gestão de curto-prazo, em que o líder dá e pede algo em troca, no que será essencialmente uma gestão de expectativas e um modelo de recompensas para os seguidores. Já muito se falou do líder transformacional, que aposta numa mobilização emocional e numa mudança disruptiva do meio em que está inserido, desafiando o 'status quo', cuja principal missão será conquistar as pessoas para esta missão, sempre tão espinhosa. Também já foi suficientemente aflorado o líder situacional, que age sobre as pessoas conforme o seu nível de maturidade de competências e motivação.

Todas as abordagens são bem-vindas e úteis, conforme o contexto. Eu próprio utilizo muitas delas em projetos de 'executive coaching', quando conduzo programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento 'one-to-one' com gestores empresariais. Sejam as questões-chave a delegação, a mobilização de equipas, os processos de tomada de decisão ou o desenvolvimento daquelas mesmas equipas, as «terapêuticas» assentarão em muitos destes modelos conceptuais e nas respetivas 'guidelines' com-

portamentais.

Mas quando me perguntaram há tempos, numa universidade, qual a abordagem mais simples e eficaz de liderança, não tive dúvidas em responder: «Liderar pelo exemplo.»

Ser exemplo é ter uma conduta que personifique os valores pelos quais nos batemos. Que consubstancie o caminho de uma estratégia que queremos ver assumida por todos. Que demonstre uma luta intensa, por vezes vista como obsessiva, por objetivos ambiciosos, muitos deles intercalares, que nos levem ao objetivo final e primordial. Ser líder pelo exemplo significa não estar apenas a gerir o dia a dia, a assegurar os processos correntes, de olhar constantemente para o lado e para trás e ver se todos concordam connosco. Liderar pelo exemplo significa olhar em frente, ter uma visão estratégica, de longo prazo, e mobilizar vontades para a atingir. Significa estimular o compromisso emocional e a participação de todos – estando e comunicando presencialmente com o máximo de pessoas possível, para maximizar o impacto da nossa mensagem. Significa encarar, analisar e ponderar os riscos e tomar decisões com firmeza e sentido definido – explicando a todos os 'stakeholders' as decisões. É saber o momento de meter as «mãos na massa» e descer das cúpulas da decisão para o «campo de batalha» das operações, respirando o mesmo ar de quem, na base, se assegura que a estratégia se concretiza em ações e iniciativas concretas.

E, mais importante, apostar na criação de novos líderes, que possam assegurar um continuado caminho de sucesso na organização e uma «passagem de testemunho

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE  
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

cultural». Costumo dizer «mostra-me os teus sucessores, dir-te-ei que tipo de líder és». Efetivamente, potenciar o desenvolvimento de novas lideranças demonstra humildade em reconhecer o carácter transitório do líder, em contraponto com o carácter intemporal da causa ou da organização.

Guião para liderar pelo exemplo? Penso que não existe. Mas ajudará bastante ter presente algumas práticas:

- assumir e promover a missão, o sentido da nossa existência – que valores, que impactos, o que se espera da nossa organização e da nossa equipa;
- garantir um alinhamento do ciclo de gestão, da estratégia às operações, em cascata, no qual todos se revejam e no qual todos participem;
- desenvolver um normativo ético para a equipa, que lhe conceda uma solidez e uma convicção moral partilhada por todos (que princípios de conduta, quando cooperar, quando competir, que cultura de mérito);
- encontrar «pontos de ancoragem» e de resiliência, que permitam suportar os períodos mais negros e problemá-

Quando me perguntaram há tempos, numa universidade, qual a abordagem mais simples e eficaz de liderança, não tive dúvidas em responder: «Liderar pelo exemplo.»

ticos, resultantes do falhanço pontual ou da erosão da esperança – em suma, uma boa liderança intra-pessoal;

- comunicar constantemente e «orquestrar» as tensões e os conflitos, de forma a que haja uma focalização no essencial e não no acessório e que as expectativas e os fatores de motivação das pessoas-chave sejam, dentro do possível, mantidas;

- acompanhar talentos e promover a diversidade: uma equipa funcional e vencedora num momento pode ser uma equipa conformada e medíocre pouco tempo depois – há que manter uma saudável tensão orientada para a mudança constante e para uma diversidade de sensibilidades e pontos de vista.

\*\*\*

Em suma, é essencial que o líder seja, efetivamente, um catalisador de emoções, gerindo o seu próprio ego com equilíbrio, numa atitude de humildade e veracidade, que sirva de exemplo a todos os que, à sua volta, procuram uma referência. ©

## Opinião: Rui Proença<sup>(\*)</sup>

Tudo está a mudar nas relações de trabalho. Da criação de condições que promovam a motivação das pessoas ao conceito de sucesso. Pelo caminho altera-se o paradigma da remuneração.

A empresa é cada vez mais uma segunda casa onde se partilha tempo, percurso e objetivos comuns. Indissociável da vida dos trabalhadores e das suas famílias, da sociedade e do meio ambiente, a empresa representa uma nova dimensão de relações baseadas num posicionamento de exigência, elevado grau



de responsabilidade e genuína cumplicidade. Neste contexto, o que decidimos e implementamos deixa de ser indiferente.

O ponto de partida é o de que é necessário criar um novo quadro de valores para as relações sociais, a começar pelo mundo do trabalho. Substituindo a crença unidirecional, onde o indivíduo vende uma parte da sua força de trabalho por um salário, por outra, moderna, onde os valores de compromisso e eficiência conduzam uma ética de comprometimento social.

O que nos separa desse futuro é, por um lado, a implementação dos instrumentos que vão construir um sentimento renovado de pertença de cada cidadão ao organismo onde trabalha. – Assim serão as empresas do futuro! – Por outro, um contexto de gestão e liderança fortemente apoiado na ética empresarial e no compromisso mútuo.

É a pensar nesse futuro, condicionado pela circunstância de que a motivação é endógena e intrínseca a cada ser humano – ao líder compete tão-somente a criação de um quadro favorável à ocorrência de tal estado anímico –, que relevo um conceito de liderança substantivo, capaz de permanentemente fazer lembrar a todos que cada decisão e cada ação individuais determinam o todo. Na realidade, que o contributo individual não é indiferente para o resultado final coletivo. Neste quadro de «responsabilização positiva» definem-se os contornos da «liderança pelo exemplo».

Não será então válido recordar que efetivamente somos 100% responsáveis por 50% das nossas relações: familiares, sociais, profissionais, com o meio ambiente? A principal missão do líder moderno pode ser a de pôr em prática, e praticar (!), esse princípio.

<sup>(\*)</sup>Rui Proença é diretor geral da Edenred Portugal

## A FORMAÇÃO E O FUTURO

**Haverá outro caminho?**

**P**arece inequívoco que, enquanto povo, estamos hoje melhor preparados do que no passado, a julgar pela difusão do conhecimento, pela maior robustez académica dos nossos quadros e pelo enorme incremento na utilização de tecnologias de suporte à atividade, nomeadamente as relacionadas com sistemas de informação. Parece pois que a formação e outras iniciativas de desenvolvimento organizacional deram alguns frutos.

Apesar desta realidade, o problema da produtividade parece subsistir, penalizando de forma «quase karmica» os valores do produto interno bruto (PIB) na nossa economia. Assumindo que a capacidade de trabalho dos portugueses é valorizada e enaltecida por outras parâgens, fico com a ideia (certa ou errada – o leitor julgará)

e Cunha):

- nutrem fantasias de grandeza e onipotência, sendo incapazes de destrinçar a fantasia da realidade;
- exploram e manipulam os outros visando o seu auto-engrandecimento;
- fogem às críticas desfavoráveis e à verdade desagradável;
- iludem-se com a ideia de que apenas circunstâncias fortuitas ou os inimigos poderão obstruir o sucesso;
- anseiam por constante adulação (sem a qual se sentem inseguros);
- interpretam qualquer criticismo como sinal de rejeição e deslealdade;
- têm pouca empatia ou respeito pelos sentimentos e pelas necessidades dos outros;
- tendem a rodear-se de subordinados que lhes são leais e acríti-

Com este ‘modus operandis’, é fácil perceber que a criação de valor, o aproveitamento do potencial e a capacidade de mobilização dos recursos humanos fica fortemente comprometida, e já agora a produtividade.

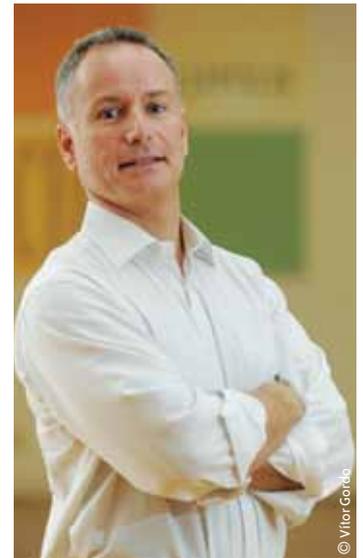
de que uma boa parte do nosso menor sucesso parece residir, entre outras coisas, na capacidade dos nossos empresários e líderes. Muito embora nem todos sejam assim, Jim Collins identifica alguns com «egos gigantescos, que contribuem para a morte ou para a continuação da mediocridade da empresa».

Estes perfis, exacerbadamente narcisistas, possuem algumas características que são enunciados da seguinte forma (por Arménio Rego, Carlos Cabral-Cardoso, Miguel Pina e Cunha e Rita Campos

cos, e que os «protegem» da realidade (isto é, que apenas lhes dizem o que eles gostam de ouvir);

- tendem a hiper-simplificar as relações humanas e veem toda a gente em termos extremamente negativos ou extremamente positivos;
- quando um projeto caminha mal, ignoram a informação negativa;
- perante o fracasso óbvio, não admitem qualquer responsabilidade pelo erro e buscam bodes expiatórios.

Parece evidente que a existência destes perfis penaliza o bom fun-



© Vítor Garrab

cionamento organizacional. Nomeadamente porque com estas características comportamentais existe o sério risco de este se tornar o perfil dominante das chefias nos diferentes níveis da organização.

Este facto é facilmente explicado pela sobrevalorização de colaboradores fieis e acríticos igualmente inseguros e que, tal como os outros, valorizam a adulação, rejeitam o criticismo e as novas ideias, estando sobretudo focados no trabalho e no comportamento dos seus colaboradores, lutando assim diariamente para garantir a manutenção do ‘status quo’.

Com este ‘modus operandis’, é fácil perceber que a criação de valor, o aproveitamento do potencial e a capacidade de mobilização dos recursos humanos fica fortemente comprometida, e já agora a produtividade.

É nestas alturas que me interrogo sobre a razão de tudo isto.

Afinal, o que é que nos falta?

Ou será que não falta nada e o que queremos é continuar assim? ®

Alexandre Henriques  
Partner da Blink Consulting  
alexandre.henriques@blinkconsulting.eu

**Referências:** Arménio Rego, Carlos Cabral-Cardoso, Miguel Pina e Cunha, Rita Campos e Cunha, «Manual de Comportamento Organizacional e Gestão», 2007, Lisboa, RH Editora  
Jim Collins, «De Bom a Excelente», 2007, Lisboa, Casa das Letras

# Recognize the value of your people\*

**pwc**

## Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa  
maria.manuel.seabra.costa  
@pt.pwc.com

Mais do que olhar para custos, o desafio é saber reconhecer e captar o valor das pessoas. O objetivo do Human Capital Advisory Services da PwC é ajudar os seus clientes a perceber o Talento de que precisam, identificá-lo na organização e criar condições para capturar o valor desse Talento. É no reconhecer desse valor que está o ganho para a sua organização.

A PwC pode ajudar. Desafie-nos a ouvi-lo!

\* Reconheça o valor  
das suas pessoas



/pwc.pt



/company/pwc-portugal



ASSESSMENT

# Desafios na gestão das pessoas

**No mundo das empresas, com as transformações que estamos a viver, que desafios se colocam aos serviços de assessment em termos concretos da gestão das pessoas? Foi esta questão o ponto de partida para o trabalho que apresentamos a seguir, com diversos especialistas no tema a pronunciarem-se.**

Texto: António Manuel Venda

## Uma visão do exterior



«Um olhar atento sobre cada pessoa.» É desta forma que Maria Manuel Seabra da Costa, 'lead director' da área de Human Capital Advisory Services da PwC Portugal, resume a definição de 'assessment', explicando que «alcançar resultados é cada vez mais um exercício de combinação de vários tipos de conhecimento envolvendo especialistas diferentes» e que isso hoje «passa por saber trabalhar em colaboração, sentir-se bem num ambiente em que se partilha um propósito comum, se cultiva uma ética de contribuição, se desenvolve processos de coordenação de esforços que permitam escalar o contributo de cada um e se valoriza e reconhece a colaboração». Ou seja, nos dias que correm «um 'assessment' tem que passar por identificar como cada pessoa atua em ambientes assentes nestes pilares – como cada pessoa sabe ser mais forte sendo mais

flexível, ser inovadora mas em continuidade com as provas dadas». Maria Manuel Seabra da Costa faz notar que «se esta reflexão é importante para as organizações é acima de tudo importante para cada um de nós, pois dá a conhecer a nossa capacidade de alcançar resultados». E acrescenta: «Quanto maior o conhecimento que temos de nós mesmos e melhor entendermos por que agimos de determinado modo, melhor sabemos como evoluir. E para este conhecimento é importante uma visão do exterior, já que dentro da nossa conduta não conseguimos vê-la, como um ator não pode ter uma visão da cena que interpreta.»

## Transformar o desempenho do negócio



Já Nuno Matos de Sousa, 'managing consultant' da SHL Portugal, foca-se na ideia de que «as organizações precisam de uma melhor forma de trabalhar, logo o talento é

mais importante, pelo que identificar esse talento torna-se crítico para o sucesso do negócio». Partilha no entanto que «menos de um quarto dos líderes de recursos humanos referem que as suas organizações conhecem claramente o potencial da sua força de trabalho e menos de metade utilizam dados objetivos para tomar decisões em relação ao capital humano». Assim, continua, «os serviços de 'assessment' devem conseguir entregar resultados mensuráveis para o negócio, mostrando o impacto da metodologia aplicada nos indicadores que avaliam o desempenho organizacional, e para que tal seja possível é importante definir, identificando as competências críticas para as funções críticas, medir, recorrendo a soluções de 'assessment' que meçam o potencial dos colaboradores, comparar, contextualizando a informação recolhida com a da concorrência, melhorar, implementando estratégias que impulsionem o desempenho, e avaliar, ou seja, quantificar o sucesso». O especialista lembra ainda que «os negócios que crescem e prosperam prestam atenção aos desafios específicos do talento», sendo que «o 'assessment' identifica e ajuda a desenvolvê-lo».

## Organizações mais exigentes



A 'executive director' do Let'sTalkGroup, Elisabete Tomé, olha para a conjuntura atual e vê «as organizações mais exigentes a recrutar, desenvolver e gerir o talento». Assim, diz, «um programa de 'assessment' tem um enorme efeito, benéfico para as organizações: permite identificar e desenvolver talento, fazer recrutamento 'in house' e poupar tempo e dinheiro, não apenas no processo de recrutamento mas também na formação, pois os candidatos internos co-

# PROTEJA os melhores recursos da sua organização.

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho



Reforce a sua eficiência com o apoio da Sagies.

A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) é fundamental para o sucesso empresarial, contribuindo para a redução do absentismo e da sinistralidade e o aumento da produtividade e competitividade. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços de SHST necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos seus trabalhadores e das condições ambientais da trabalho. Mas não só. A Sagies presta igualmente serviços de Ergonomia, Primeiros Socorros de Enfermagem, Vacinação, Consultoria, Formação, e Determinação de Fibras em Suspensão no Ar (amianto, lã de rocha, lã de vidro e lã de escória).

Mais de 35 mil trabalhadores de mais de 500 organizações das mais diversas áreas de actividade comprovam a nossa credibilidade.

CONTACTOS: 21 882 36 00  
geral@sagies.pt • www.sagies.pt

uma unidade da:

**SAGIES**  
Cultura de Prevenção



**JOSÉ DE MELLO SAUDE**

nhecem o negócio e a organização». Na sua opinião, «face a estas necessidades as empresas prestadoras de serviços de ‘assessment’ devem apresentar soluções que garantam estes pressupostos: uma forma de avaliação sem desperdícios, assegurar a não duplicação de custos/ esforços, orientar a mobilidade interna e, ao mesmo tempo, apresentar planos de melhoria de desempenho e desenvolvimento de competências». No fundo, sintetiza, «o ‘assessment’ enquanto ferramenta ajuda a conhecer e explorar melhor as competências dos colaboradores», mas «o impacto da sua implementação é muito maior do que encontrar a pessoa certa para uma função – o grande desafio que se coloca é que a prática de ‘assessment’ pode sustentar os processos de recursos humanos no desenvolvimento organizacional, tendo elevado valor no apoio à gestão».

### Estratégia para a diferenciação



Num depoimento conjunto (via ‘e-mail’), João Cunha Pereira, ‘managing partner’ da MJP, e João Paulo Pereira, ‘advisor consultant’ da mesma instituição, assinalam: «Partindo da constatação de que os desafios da nova organização do trabalho (já o não é, eles estão aí), a maioria dos ‘assessments’ disponíveis no mercado, criados num cenário de organização social e empresarial característico de uma época (logo, as qualidades métricas que apresentam associam-se a essa realidade), corre-se o risco de estes não se encontrarem ajustados tomando em consideração as mudanças que têm vindo a ocorrer. Os desafios mais prementes são os que se relacionam com a necessidade de criar condições de adaptação que passam pela necessária diferenciação, levando logo à exigência de equipas de investigação que se adequem às novas necessidades.» Os dois especialistas acrescentam ainda que tudo isto «se comprova com a necessidade que Portugal também sentiu ao incorporar as normas de qualidade ISO 10667 – 1 & 2». E terminam referindo: «Continuamos a encontrar relevância na aplicação destas ferramentas, para dos seus resultados termos acesso a uma concreta explicitação dos processos de gestão de capital humano e de empresas. A complementaridade com possibilidades de intervenção é também uma realidade, não fazendo sentido obter resultados que no fim se remetem para um significado estatístico e interpretativo lacónico e sobre os quais não podemos evoluir.»

### Em cenários instáveis, avaliar com mais certeza



Filipa Pires, ‘senior manager’ da Pessoas e Sistemas, lembra que tempos mais adversos «servem também para destacar positivamente algumas áreas nas organizações». Ou seja: «As políticas de recursos humanos estão cada vez mais alinhadas com a estratégia. A área de recrutamento e seleção tem vindo a acompanhar as mudanças nas empresas e do próprio mercado global e a adaptar metodologias e processos... Passámos de um cenário previsível e estável para outro mutante e instável, e é assim que os profissionais têm que aprender a viver. A evolução nesta área faz-nos agora assentar em avaliações que afirmam não só as competências técnicas – essas a função encarrega-se de ensinar – mas também as mais pessoais, baseadas em comportamentos, naquilo que a pessoa faz.» Filipa Pires refere ainda que «qualquer processo de recrutamento e seleção deve permitir colocar a pessoa o mais próximo possível do cenário organizacional que vai encontrar», sendo que «com base em simulações quase reais de trabalho aumenta-se a validade preditiva e o equilíbrio entre expectativas da organização e do candidato». Termina com a ideia de que «devemos ousar na avaliação e lançar desafios aos candidatos que se coadunem com as características/ a estratégia da organização», porque «fazendo bem à primeira diminuímos custos e criamos valor».

### Um papel reforçado do especialista em assessment



«Numa época em que o ‘business’ se tornou ‘unusual’, com a incerteza e a volatilidade a definirem as novas regras do jogo, a competência técnica dos candidatos permanece um critério importante, apesar de ter perdido a preva-

lência sobre o que se designa como 'soft skills'. Em certa medida, o passado (profissional) deixou de ser o melhor preditor do futuro, como se acreditou durante décadas.» É Jaime Ferreira da Silva, 'managing partner' da Dave Morgan, que o diz, definindo que «o objetivo primordial do serviço de 'assessment' é assegurar uma elevada validade preditiva dos pareceres emitidos sobre os candidatos». Ou seja: «Pretende, de facto, fazer futurologia profissional sobre desconhecidos (no caso de candidatos externos) ou sobre pessoas de quem se conhece uma parte da sua trajetória profissional e em quem se deposita expectativas no seu potencial para cumprir cabalmente uma nova missão/função, de conteúdo mais complexo e exigente.» Para Jaime Ferreira da Silva, «o sucesso na generalidade das funções de 'management' reside mais na atitude natural e no modo de agir perante a mudança e a transitoriedade, em experimentar novos métodos e práticas e pensar fora da caixa, considerando o erro como um portal de aprendizagem». Na sua opinião, «depois da moda dos testes 'on-line' massificados, o papel do especialista em 'assessment' está a sair reforçado, dado ser nele que se concentra a decisão e o risco

inerente da futurologia prometida – trata-se de um 'know-how' que requer anos de prática, formação sólida em psicologia e conhecimento profundo das valências práticas da liderança e do 'management', ancorado na capacidade de ler o mundo numa perspetiva abrangente», resume.

### Ferramenta de apoio à gestão RH



José Vaz Quintino, 'partner' da Prime Systems RH, refere também «as dificuldades económicas e financeiras dos

**ARTSOFT**  
BUSINESS SOFTWARE

**OTIMIZE A GESTÃO DE TEMPOS DOS SEUS COLABORADORES**

**SOLUÇÃO DE GESTÃO DE ASSIDUIDADES** [artsoft.pt/assiduidades](http://artsoft.pt/assiduidades)

- ✓ Compatível com dispositivos de leitura de identificação;
- ✓ Geração de escalas para grupos de colaboradores;
- ✓ Gestão de horários e trocas de horários;
- ✓ Gestão de irregularidades, feriados e férias;
- ✓ Regularização de presenças;
- ✓ Gestão de Bancos de Horas;
- ✓ Relatórios e análises de gestão;
- ✓ Sincronização de dados com o formato iCal;
- ✓ Integração com sistemas de processamentos de salários e ERP.

últimos anos», que têm feito as organizações passar por «processos de mudança para se ajustarem ao mercado». E «muitas dessas medidas de gestão acabaram por revelar-se de extrema dificuldade na decisão, pois muitas das organizações não possuíam ferramentas de recursos humanos que permitissem um grau de informação suficiente sobre as reais competências dos colaboradores». Esta lacuna, avisa, «poderá ter dificultado ou até enviesado processos de tomada de decisão, na promoção de um colaborador, no seu reposicionamento/ promoção e, no limite, até na legitimidade de um processo de rescisão». Para o especialista, «os programas de ‘assessment’ devem funcionar como ferramenta de apoio à gestão de recursos humanos, com métricas adequadas à situação em análise, momentos de avaliação diversificados e idealmente um painel de avaliadores especializados e isentos». Na verdade, acrescenta, «tudo deverá ser construído à medida de cada organização, para diminuir o mais possível o grau de subjetividade inerente ao processo de avaliação». José Vaz Quintino lembra ainda que «qualquer projeto de ‘assessment’, de natureza individual ou recorrente por exemplo a uma metodologia 360 graus, gera dentro da organização um grau de ansiedade, pelo que deverá ser conduzido com a maior transparência e o maior rigor», sendo «a fase de ‘follow-up’ crucial, por permitir que os avaliados entendam o fundamento do processo, posicionando-os face às competências em análise».

### Comunicação transparente, clara e honesta



Num outro depoimento conjunto (via ‘e-mail’), três consultoras da SLOT Recursos Humanos, especializadas na aplicação de ‘assessments’ – Luísa Almeida (responsável da formação da SLOT Academy, ao centro) e Marta Borba e Inês Machaz Galamba (consultoras seniores da SLOT, à esquerda e à direita respetivamente) –, assinalam: «Como consultoras, entendemos que o desafio e a mais-valia dos ‘assessments’ estão dependentes da sua correta utilização e interpretação. Defendemos uma comunicação transparente e honesta com os colaboradores atuais e potenciais no âmbito da sua utilização, bem como com os profissionais de recursos humanos e as chefias diretas que vão atuar como avaliadores ou observadores dos ‘assessments’. É fundamental que todos estejam preparados para efetuar uma avaliação objetiva e equitativa, saibam lidar com os diversos constrangimentos práticos do processo e integrem a informação das técnicas de ava-

liação para ‘feedback’ dos resultados e pela elaboração de relatórios.» Referem a experiência da formação, na SLOT Academy, que aplica ‘assessments’ «para identificar necessidades formativas e alinhar os conteúdos pedagógicos». Aí, «o desenho da ação que surge após a aplicação da ferramenta visa facilitar o processo formativo e a adequação dos temas ao quotidiano profissional dos formandos, existindo no final uma eficaz transferência dos conhecimentos e das competências, bem como o retorno efetivo do investimento». As consultoras focam ainda duas questões: «A mobilidade interna, em cujo contexto os ‘assessments’ têm sobressaído nas organizações que apostam na valorização dos talentos, ao adequarem a pessoa certa à função. E o recurso às novas tecnologias, que tem vindo a potenciar a maior rapidez nos processos de recrutamento e seleção. Isto porque a utilização do instrumento ‘on-line’ torna o processo mais rápido e eficaz, com resultados quase imediatos, permitindo identificar candidatos com o ‘match’ ideal para a função.»

### Uma grande evolução



Finalmente, Joana Silvério, consultora do Departamento de Business and HR Solutions da Companhia Própria, partilha que no seu percurso profissional em consultoria de recursos humanos tem constatado «uma grande evolução nas empresas globais ao nível de investimento em processos de gestão por competências em que os ‘assessment centres’ se tornaram as grandes alavancas face a processos de mudança e de desenvolvimento pessoal e organizacional». Na sua opinião, «a gestão de recursos humanos e a sua envolvimento constituem um processo complexo que coloca qualquer empresa num desafio contante, pois os comportamentos são situacionais e todos temos hábitos de pensar, sentir e perceber que são tão únicos como a nossa impressão digital». Ou seja: «Nada como ter uma boa fotografia de cada colaborador para se estabelecer planos de ação mais direcionados e estimular o potencial, a produtividade e a satisfação. Depois, o respeito pela individualidade e pela integridade; trata-se de um fator crítico que deve ser preservado quando se aplica um ‘assessment’. Sempre numa ótica de análise do perfil comportamental cujos ‘outputs’ irão conduzir a uma melhoria significativa em processos de adaptação a diferentes contextos e aquisição de competências através de diferentes metodologias de desenvolvimento.» ®



UpsideUp  
Learn. Work. Innovate.

# Pessoas: envolver para desenvolver!

<http://pplexperience.wordpress.com>

## Design Thinking



Consultoria | Execução | Formação

customer eXperience  
employeXperience  
peopleXperience

## Graphic Recording

Execução | Workshops | Formação

Workshops  
Formação intra e interempresa  
Portugal e Espanha



## Benefícios Extra-salariais

# Como ser uma empresa «Great Place to Work»

A Edenred Portugal foi distinguida na edição de 2014 do «Great Place to Work». Na sua segunda participação nestes prémios promovidos pelo Great Place to Work Institute, que avalia um conjunto de benefícios, programas e práticas que as empresas desenvolvem em prol dos colaboradores, e ainda a capacidade de formação de relações de alta qualidade no local de trabalho, a Edenred ficou em oitavo lugar na categoria de empresas com menos de 100 colaboradores, posicionando-se assim três lugares acima do 'ranking' do ano passado. Foi ainda nomeada para três prémios especiais: Liderança, Saúde e Bem-estar e Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial.

Esta distinção vem reconhecer um trabalho que a organização definiu como prioritário: o desenvolvimento de programas e políticas com impactos reais na forma como os seus colaboradores vivem no local de trabalho e o apoio concedido ao nível dos benefícios sociais. O objetivo centra-se na compatibilização das suas vidas profissionais com as vidas pessoais, proporcionando bem-estar e qualidade de vida.

Com uma política social que diferencia e prestigia a empresa, e assegurando melhores índices de produtividade e satisfação, a aplicação destas soluções por parte da Edenred representa uma oportunidade para flexibilizar os benefícios atribuídos aos colaboradores, aumentando o seu poder de compra. Nos benefícios sociais, as áreas privilegiadas incidem na alimentação, no apoio à infância, na educação e na formação profissional, no passe social, no seguro de saúde e no apoio a lares de idosos; procurando sempre oferecer soluções cus-



tomizadas de acordo com as reais necessidades de cada colaborador e assim alinhar respostas a problemas ou questões concretas.

No que se refere à promoção da alimentação saudável no local de trabalho, para além da produção de literatura sobre este tema – resultado da parceria com a Direção Geral da Saúde no âmbito do programa europeu «FOOD», que a Edenred lançou também em Portugal –, a

E porque os momentos de celebração devem ser partilhados por todos, é política da Edenred comemorar datas festivas como o «Dia da Mulher», o «Dia da Criança» ou o Natal, criando momentos de convívio e troca com todos os colaboradores e as suas famílias, não esquecendo a sensibilização para as causas sociais, envolvendo e apelando junto deste universo para a ajuda a quem mais necessita, como uma iniciativa

**A empresa acredita no seu papel de dinamizador e implementador de melhores condições no trabalho como fator de produtividade e bem-estar.**

empresa contempla ainda a oferta de fruta fresca a todos os colaboradores, duas vezes por semana.

Nesta área, um passo importante consistiu no lançamento do manual «Alimentação Inteligente – Coma Melhor, Poupe Mais», vencedor dos «Nutrition Awards 2013» na categoria de «Iniciativa de Mobilização», onde a Edenred materializou a máxima «poupar mais e comer melhor».

interna chamada «Eden for all», em que a empresa apoia todos os anos uma instituição de cariz social.

A empresa acredita no seu papel de dinamizador e implementador de melhores condições no trabalho como fator de produtividade e bem-estar, e a sua visão empresarial aposta numa atenção em contínuo a novas abordagens e novas formas de progredir em prol da sociedade. ©



# Certificações Internacionais

Wake up Coaching (70h)

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

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

Parceiros em Portugal da International School of Professional Coaching



## Wake up Coaching (70h)

Desde 2007 mais de 145 edições realizadas em Portugal

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

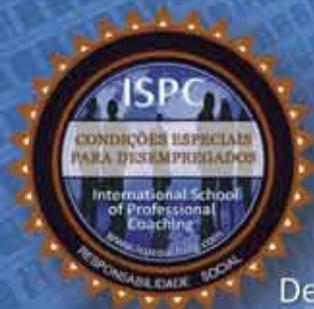
**Portal do Ser** - Lisboa, 17 mai./14 e 5 jul./14 - Porto, 14 mai./14 e 1 mar./14jul

**AEP** - Porto, 14 mai./14 e 1 jul./14

**Consultua** - Vila Real, 17 mai./14

**TGA** - Coimbra, 7 jun./14

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



Descontos até 50%

Cursos reconhecidos por



Your potential is our passion

Leiria  
Vila Real  
Coimbra  
Braga  
Porto  
Lisboa

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

# Agora e as perspectivas para o futuro

**Diversos operadores do mercado das tecnologias de informação (TI) fazem uma análise da situação atual e perspetivam o futuro. Não esquecem as suas próprias soluções e a adequação aos respetivos clientes, seja em Portugal seja inclusive internacionalmente. O caso dos profissionais TI é abordado no final.**

Recolha: Mário Sul de Andrade

## Sistemas de gestão de talentos

Até há algum tempo, as soluções disponíveis no mercado não tinham a capacidade para responder às necessidades na gestão recursos humanos e os clientes tinham de optar por algumas que rapidamente ficavam obsoletas, e com custos elevados de manutenção. Os responsáveis RH não tinham outra opção a não ser comprar componentes funcionais separadas, se quisessem a melhor tecnologia para apoiar os processos de gestão de talentos (por exemplo, gestão do recrutamento, gestão da formação e gestão da performance).

Com a evolução dos sistemas de gestão de talentos, as organizações cada vez mais procuram sistemas integrados, flexíveis em termos de parametrizações, intuitivos e fáceis de utilizar, com atualizações automáticas e que lhes permitam desligar dos problemas de 'hardware' e 'software', ficando focados apenas em tarefas com maior valor organizacional.

A indústria de 'software' RH passou também por um ponto crítico de inflexão, onde o SaaS («Software as a Service») mudou consideravelmente a forma como os fornecedores distribuem soluções específicas. O SaaS é um modelo de distribuição no qual as aplicações são alojadas por um fornecedor que disponibiliza os serviços aos clientes, através da Internet, para qualquer dispositivo, diminuindo o custo e o tempo de implementação, assim como os custos de manutenção.

O ISQE tem vindo a acompanhar estas tendências do mercado, apostando em sistemas de gestão de talentos integrados e em regime SaaS. Estas soluções têm sido bem aceites em Portugal, Angola, Moçambique,

© Nmedia - Fotolia.com

Espanha e Brasil, com clientes da banca, do retalho, de seguros, de telecomunicações, energia e grande indústria.

Mário Silva, Operations Manager no ISQE

## Sistemas de software ERP ao serviço da crise

É nos momentos de crise que as empresas têm mais disponibilidade (e necessidade) de repensar a estru-



tura de custos, otimizar os processos de trabalho, alocar os recursos onde são mais necessários, melhorar a eficiência operacional e a rapidez e eficácia na estratégia 'go-to-market'. É aqui que entram os sistemas de 'software' ERP ('enterprise resource planning') como o «Artsoft». O investimento direto e indireto, associado a uma migração de um sistema de informação numa empresa de dimensão «média», pode rapidamente ser rentabilizado, através dos enormes benefícios resultantes da correta implementação do 'software'

ERP adequado. O lema de que é o ERP que tem que servir a empresa e adaptar-se ao modelo e aos processos de negócio da organização é fundamental para o rápido retorno do investimento (ROI). Será então que faz sentido utilizar o discurso de «Reduza os seus custos, invista num 'software' ERP!»? Faz. Um sistema ERP permite agrupar o fluxo de informação da empresa, eliminando aplicações periféricas, conseguindo com esta centralização da informação eliminar o princípio da não redundância de dados, eliminando o fator discrepância de dados ou erro e reduzindo o custo de manutenção (TCO) da infraestrutura de 'software'. Ao transpor os processos de trabalho para o ERP, contribuímos para uma melhor eficácia organizativa, otimizamos os recursos humanos e reduzimos o fator erro. Numa migração para o ERP «Artsoft» disponibilizamos através de uma ferramenta de 'business intelligence' (BI) integrada no ERP a informação necessária no suporte à decisão, tornando a empresa mais assertiva e eficaz no planeamento da sua estratégia comercial.

Paulo Costa, Diretor Comercial da Artsoft

### «Novidades diferenciadoras» para um mercado mais exigente

A Talentia Software é uma empresa com soluções especializadas em gestão de capital humano e gestão financeira, segmentadas para o mercado português e internacional, incluindo os países africanos de expressão portuguesa (PALOP).

A nossa perspetiva é de que o mercado está cada vez mais exigente. Exige «novidades diferenciadoras» na gestão estratégica de recursos humanos, rigor e simplicidade na informação de gestão integrada e soluções tecnológicas que permitam evoluir, eliminando qualquer hipótese de estagnação tecnológica ou funcional. O mercado nacional está 100% focado em soluções tecnológicas reais para a redução de custos 'versus' excelência processual ao nível de recursos humanos. E a constante evolução dos desafios impostos pela economia mundial tem levado as empresas portuguesas a procurarem novas soluções, que permitam identificar, definir, agir, gerir e expandir a atividade através dos seus melhores colaboradores.

Por exemplo, a nossa perspetiva em desenvolvimento de capital humano é a de que o mercado está de novo a posicionar-se em processos de reengenharia de avaliação de desempenho, que orientem os resultados para um modelo de gestão de talento que permita à organização identificar e reter os verdadeiros talentos que fazem a diferença na concretização dos objetivos de negócio. A correlação deve ser uma associação direta para que as pessoas não sejam «a principal fonte de vantagem competitiva», tornando-se «a» vantagem competitiva para os resultados.

Inês Vaz Pereira, Managing Director para Portugal da Talentia Software

### Expectativa de crescimento do mercado

Antevemos um ligeiro crescimento do mercado de forma global, nomeadamente no sector privado. Quanto ao sector público, há espaço para crescimento como temos vindo a obter desde os últimos meses do ano passado com a concretização de projetos em resposta a desafios que nos foram feitos.

A nossa oferta de uma solução robusta, flexível, autónoma de grandes estruturas de 'software', reconhecida no mercado, permite-nos ter a expectativa de prosseguir o crescimento a que nos propusemos.

A dupla forma de disponibilização das nossas soluções – 'in-house' (licenciamento do 'software' para instalação nos equipamentos do cliente) e 'outsourcing' aplicacional (externalização das tarefas desempenhadas nas áreas de recursos humanos e/ ou financeira) – contribui para uma maior aceitação do mercado.

O posicionamento do Grupo Soft não se restringe ao mercado nacional. Temos uma abordagem aos PALOP de expansão através de parceiros locais, em Moçambique já com resultados (conclusão de projetos de

necessidades dos clientes.

Registámos ainda no mercado um aumento da atividade em praticamente todos os sectores e um significativo crescimento do investimento em tecnologia. É um bom indicador da retoma da situação económica. A nossa previsão para 2014 é continuar a crescer a um ritmo de dois dígitos nas soluções 'cloud' de gestão de salários e recursos humanos. A internacionalização é outro dos pilares, permitindo-nos crescer mesmo numa conjuntura económica menos favorável.

Carlos Pardo, Diretor Geral da Meta4 para Espanha e Portugal

### O caminho da internacionalização

A Sisqual está há alguns meses num caminho de internacionalização que passa não apenas pelos países de língua portuguesa mas por outros que sejam populosos e tenham crescimento económico. Tem presença em São Paulo, Luanda e Maputo, parcerias para a Turquia e Cabo Verde e assinou recentemente dois contratos de parceria (Polónia e Colômbia).

É uma das áreas mais competitivas no suporte à gestão das pessoas nas organizações: as tecnologias de informação, sempre com novas propostas que buscam a diferenciação. Como aliás acontece em múltiplos sectores, sinal de um tempo marcado pela rapidez da mudança.

instalação e implementação da nossa solução de recursos humanos), e de apoio e acompanhamento dos nossos clientes nas expansões para outros países, podendo manter a utilização da solução de modo global e permitindo uma maior qualidade de gestão integrada.

António Silva Fontinha, Administrador do Grupo Soft

### Aposta na cloud

Em 2013 os números revelados voltam a posicionar a Meta4 como um dos principais fornecedores de soluções para a gestão de salários, folhas de pagamento e recursos humanos, confirmando o êxito da estratégia baseada nas soluções 'cloud'. A procura do mercado por este tipo de soluções é uma realidade, pela possibilidade de redução e manutenção dos custos e pela permanente evolução funcional e tecnológica que proporciona às organizações. As soluções na «nuvem» respondem às necessidades e foram sem dúvida uma das maiores razões do nosso crescimento nos últimos anos.

A aposta em soluções 'cloud', disponibilizadas através de uma plataforma multicliente, permite níveis de rentabilidade dificilmente alcançáveis em modelos 'on-premise'. Desta forma, a estratégia baseada na 'cloud' e a força tecnológica permitiram à Meta4 evoluir ao ritmo exigido pelo mercado, adaptando-se às

Oferecemos uma ferramenta de gestão de equipas que permite, em ambientes de horários complexos, gerir os trabalhadores e os horários, de forma automatizada. A solução («sisqual maxpro-hr») está instalada em mais de 100 hospitais e em muitas cadeias de retalho.

No retalho, a solução começa por contar de forma automática os clientes que entram em determinada loja. Comparando esta informação com os talões de vendas, fica-se a saber, por unidade de tempo, quantas pessoas visitaram a loja e quantas se tornaram clientes. Esta informação permite saber o fluxo de visitantes, a taxa de conversão de visitantes em clientes, os picos de visitantes e de taxas de conversão e qual o real impacto das campanhas no número de pessoas que visitam a loja.

Através da informação recolhida, a solução consegue: fazer a análise dos fluxos do passado e classificando o calendário determinar de forma automática qual o dimensionamento de colaboradores presentes na loja por cada unidade de tempo e desenhar de forma automática os horários. Trata-se de um sofisticado algoritmo de previsão e geração automática de horários, que alinha colaboradores nas lojas com fluxos previstos de clientes, cumprindo a legislação laboral (tem um motor de legislação), garantindo as ausências futuras conhecidas (férias, formação, folgas rotativas, etc), garantindo as indisponibilidades e as preferências dos colaboradores.

Exercício semelhante pode fazer-se para outras atividades onde exista a necessidade de adaptar horários de trabalho a fluxos. Exemplos disso são os 'call centers' ou a hotelaria.

Miguel Vergamota, Diretor Comercial da Sisqual

### Procura e oferta de emprego

As tecnologias de informação e comunicações (TIC) continuam a registar em algumas áreas funcionais um cenário de défice entre a procura de emprego e a oferta. A saída de profissionais para o estrangeiro tem agravado a situação.

A necessidade de evolução tecnológica e inovação que a conjuntura económica impõe às organizações, para alavancagem da competitividade, tem também permitido que o impacto do desemprego se sinta em menor escala neste sector. Com a emergência da terceira plataforma, que envolve serviços de 'cloud', 'mobility', 'big data'/'analytics' e 'social business', as perspectivas apontam para que esta tendência continue.

Portugal é também cada vez mais um destino de projetos de 'near shoring', acolhendo já um número considerável de multinacionais, com operações globais de suporte ou centros de desenvolvimento de 'software' e sistemas. A Randstad Technologies tem desenvolvido parcerias locais com algumas destas empresas, com soluções integradas de recrutamento e seleção e/ ou de 'outsourcing' especializado. Esta intensa procura nacional e internacional por competências técnicas com grande solicitação coloca enormes desafios ao nível das fontes de recrutamento, estando a Randstad Technologies a promover junto dos seus clientes a conceção de novas soluções (projetos de reconversão de competências que deem resposta a essas lacunas). Estas dificuldades ainda são mais profundas noutros mercados de língua portuguesa, como o brasileiro, mas o investimento na dinamização de novas fontes de competências estratégicas será concertemente uma boa aposta.

Pedro Mota, Diretor da Randstad Technologies



**blanes**  
gruposelines

**SOMOS RÁPIDOS E EFICAZES  
A OFERECER A MELHOR  
OPÇÃO PARA A GESTÃO DOS SEUS  
RECURSOS HUMANOS**

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

**PARA MAIS INFORMAÇÕES**  
T: (+351) 214 146 820  
F: (+351) 214 150 942  
E: geral@blanes.pt

Assessoria RH • Auditoria RH • Avaliação de Desempenho • Gestão Administrativa de RH • Formação • Trabalho Temporário • Recrutamento e Seleção

# Responsabilidade social e soluções integradas de SST

É uma responsabilidade inalienável dos empresários o respeito pela segurança e pela saúde dos seus trabalhadores, independentemente de esses direitos estarem consignados na lei e, hoje, ser fortemente vigiado e penalizado o seu incumprimento ou a negligência na atuação.

A responsabilidade social dos empresários obriga-os a olhar e a corresponder às exigências legais no âmbito de saúde e segurança no trabalho (SST), não como uma mera formalidade e mais um custo mas como uma obrigação e um direito dos trabalhadores e de toda a sociedade.

Por outro lado, esse direito torna-se, no seu exercício, como fundamental, e não só como base de bem-estar mas também como um dos fatores geradores de produtividade, motivação e fidelização no mundo do trabalho.

Hoje, a sociedade e o Estado reclamam uma maior prevenção dos riscos físicos e ambientais pelas consequências tremendamente negativas que podem advir para os indivíduos e para a sociedade em custos humanos, sociais e empresariais, quando não acautelados, transferindo-se para eles os custos dos acidentes e das doenças contraídas nos locais de trabalho.

A integração da segurança e da saúde no domínio empresarial é um direito de cidadania, e hoje pode ser exercido com responsabilidade, a custos controlados e com benefícios por todos reconhecidos.

Os prestadores autorizados de serviços externos de SST, conhecedores e cumpridores das obrigações legais, deverão ser capazes de entender o mercado e apoiar os empresários nas suas necessidades e dificuldades e capitalizando per-



manentemente a sua experiência e o seu conhecimento em favor destes, desenhando e implementando soluções integradas de SST adequadas a cada cliente.

A situação económico-financeira que o tecido empresarial português atravessa jamais poderá ser subterfúgio justificativo para que as

tidades responsáveis, tecnicamente habilitadas em termos de recursos humanos e equipamentos, e serem reconhecidos pelos empresários, seus representantes e trabalhadores como uma mais-valia, e legítimo parceiro de negócio, acrescentando valor mensurável às organizações através de metodologias inovadoras, eficazes e customizadas. A preocupação pelo mero cumprimento de requisitos legais a troco de uns euros a menos, não raras vezes delegada para segundo plano, sem procurar garantir um mínimo de ajuste à realidade e às necessidades internas das suas estruturas, é atualmente um exercício de gestão incauto, perigoso e, esse sim, um custo sem retorno que traduz, desde logo, uma ausência de orientação para a efetiva vigilância da saúde dos seus quadros de pessoal e da adequação dos seus locais de trabalho.

A análise às empresas através do levantamento de condições de trabalho no domínio da segurança e da saúde são a base fundamental para permitir, após o diagnóstico, definir as ações de forma integrada para que permita o planeamento das intervenções no tempo, a implemen-

**O desenvolvimento de soluções integradas de SST orientadas para a eficiência e a excelência, e alicerçadas em profissionais habilitados, é uma exigência e uma responsabilidade empresarial**

responsabilidades sociais no domínio da segurança e da saúde dos trabalhadores sejam consideradas por alguns como um mal necessário, dados os custos envolvidos.

Os serviços externos nos domínios de SST devem ser prestados por en-

tação das medidas e o seu acompanhamento. Prevenção de riscos em SST significa diagnosticar, definir no tempo em função das urgências dos riscos, implementar e acompanhar as medidas com as correções necessárias. Significa ainda a análise e a

atuação em anos sucessivos na prevenção permanente e na melhoria contínua das medidas implementadas com evidências da sua atuação. O desenvolvimento de soluções integradas de SST orientadas para a

e geradoras de retorno ao nível da imagem, da produtividade e do reconhecimento, quando a sua implementação for apoiada na inovação e na experiência. As ferramentas como o acesso partilhado à informação em

a temática e as práticas de SST na informação interna, podem fazer a diferença e capitalizar toda a atividade desenvolvida com benefícios inquestionáveis.

A recente revisão da legislação vigente ao nível de SST significa um ponto de viragem anunciado, trazendo uma maior disciplina ao sector. As autoridades competentes devem assumir a regulação numa lógica transversal e continuada, abrangendo o universo das centenas de prestadores de serviços neste domínio de forma a que o seu exercício seja compatível com as responsabilidades que os serviços externos assumem, criando também uma maior transparência e uma leal concorrência no mercado. ©

**A recente revisão da legislação vigente ao nível de SST significa um ponto de viragem anunciado, trazendo uma maior disciplina ao sector. As autoridades competentes devem assumir a regulação numa lógica transversal e continuada.**

eficiência e a excelência, e alicerçadas em profissionais habilitados, é uma exigência e uma responsabilidade empresarial.

As novas tecnologias de informação disponíveis permitem a implementação de estratégias acessíveis

regime colaborativo, as plataformas de gestão eficazes, o recurso a meios de comunicação eletronicamente seguros e fiáveis, a articulação estreita com os departamentos de recursos humanos e de comunicação e a imagem das empresas, integrando



## 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 compartilhar 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.

 **Cheque Creche®**



 **Edenred**



 **Melhores Empresas para Trabalhar 2013 Portugal**

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

# Os masters do capital humano 2014

**Com o objetivo de reconhecer a excelência nos recursos humanos, a IFE – International Faculty for Executives voltou a promover a iniciativa «Masters do Capital Humano». Na edição de 2014, na categoria «Empresas», as vencedoras foram a Portugal Telecom, a Gatewit, a Galp Energia, a InCentea e a Sonea SR. A Santa Casa da Misericórdia mereceu uma menção honrosa, e na categoria «Pessoas» distinguiu-se a «Personalidade do Ano» e a «Nova Geração».**

Texto: Ana Leonor Martins

Os «Masters do Capital Humano 2014», que se realizaram no passado mês de março no âmbito da «Expo'RH», voltaram a estar divididos em duas categorias principais, no âmbito das quais se distinguiram cinco empresas e duas pessoas.

Depois de no ano passado ter sido distinguida como a empresa com a «melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional», a **Portugal Telecom** voltou a ser reconhecida, desta feita pela sua política de recrutamento e retenção de talentos. Sandra Rebelo, responsável por atração, desenvolvimento e retenção no Grupo PT, acredita que foram sobretudo duas as características distintivas que justificam este prémio: «o nível de abrangência dos programas de recrutamento e da gestão de talentos e o facto de existirem planos individuais de desenvolvimento e acompanhamento dos talentos, permitindo um 'matching' quase perfeito entre expectativas pessoais e interesse estratégico da organização». Sublinha que na Portugal Telecom «os programas de estágio são reconhecidos pela gestão como estratégicos, introduzindo novas competências e novas formas de pensar o negócio e um catalisador do rejuvenescimento dos quadros da empresa, sendo atualmente uma das fontes de recrutamento privilegiadas». A PT recruta anualmente cerca de 100 finalistas de mestrado. Paralelamente, a Academia Portugal Telecom tem por objetivo formar, desenvolver e reter jovens. «O forte investimento que estes programas representam para a organização é demonstrado não só pela verba envolvida na gestão, na organização e na operacionalização dos mesmos, mas também pelo elevado envolvimento no acompanhamento e no



desenvolvimento dos estagiários ao longo do percurso na empresa», salienta.

No processo de recrutamento, as características que a PT mais valoriza nos seus candidatos são «algumas competências técnicas, as relacionadas com a personalidade, o comportamento, a forma de estar na vida: ser confiante, aceitar que não se sabe tudo, ser perseverante, ter sentido de humor e demonstrar comprometimento; são ainda reconhecidas a disponibilidade total, a vontade de conhecer/ trabalhar noutras localizações, a capacidade de gerir a mudança e a capacidade de auto-motivação», acrescenta Sandra Rebelo.

No sentido de reforçar a aposta em ações que promovam o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores, a Portugal Telecom implementou um programa de gestão de talento com o objetivo de identificar e desenvolver os colaboradores que se destaquem dentro da organização, ao nível de desempenho e de potencial. «Assim, em 2012 nasceu o primeiro 'Programa de Gestão de Talento', baseado num projeto piloto realizado em 2010, e que inicia agora a sua segunda edição», partilha a responsável. «O programa foi implementado em toda a organização, abrangendo colaboradores de todas as categorias e funções, numa primeira fase, com base no consistente bom desempenho. Os colaboradores identificados na fase 1 realizam um pré-'assessment' através de um questionário de autodiagnóstico sobre expectativas, motiva-



© IFE

ções e preferências comportamentais. Destes, os que se destacarem são submetidos a um 'assessment'. Para os colaboradores que se destacam é assegurada formação à medida dos planos de desenvolvimento e motivação construídos com os próprios.»

A **Galp Energia** repetiu o feito de 2013, voltando a ser distinguida na categoria «Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional». Neste âmbito, Rui Mendes Costa, responsável pela Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Galp Energia, destaca a Academia Galp Energia, «um 'training and assessment center' para toda a formação avançada da empresa e um projeto ímpar na história da empresa», salientando «o modelo de parceria com as universidades, que se encontram a colaborar entre si para garantir a qualidade e o bom andamento dos quatro cursos em funcionamento» e também «a forte ligação entre a formação avançada, o 'assessment' e o desenvolvimento de carreiras, aliada a uma clara aposta na meritocracia, que contribuem de forma decisiva para os bons resultados deste programa».

Rui Mendes Costa esclarece que «as funções formativas da Academia Galp Energia estendem-se a distintas áreas do conhecimento, entendidas como indispensáveis para o desenvolvimento dos colaboradores da empresa, integrando, deste modo, cursos especificamente desenhados para os objetivos traçados pelo grupo, em

## Distinções

- Melhor política de recrutamento e retenção de talentos: Portugal Telecom
- Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional: Galp Energia
- Melhor estratégia de monitorização e gestão de performance: Gatewit
- Melhor política de integração e promoção do bem-estar: InCentea
- Melhor estratégia de motivação e 'engagement' dos colaboradores: Sonae SR
- Nova Geração: Mónica Pereira Ramos, da PwC
- Personalidade do Ano: Joaquim Tarré, da Gelpeixe
- Menção Honrosa: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

áreas como a refinação, a distribuição, a exploração e a produção. As áreas do conhecimento que estão a ser exploradas são as que consideramos estratégicas para a empresa e, sobretudo, para o que esta será em 2020: uma empresa de referência do sector Oil & Gas europeu», assegura. «A nossa academia promove uma proposta de valor diferenciadora para os colaboradores da empresa, assente em novos desafios e na promoção do crescimento e do desenvolvimento pessoal de forma articulada com o reconhecimento, a recompensa e a valorização profissionais. Procura igualmente incutir uma mentalidade que visa a gestão do talento em todos os níveis da organização, baseada na convicção de que melhor talento conduz a uma melhor performance e de que todos os gestores são responsáveis por fortalecer a sua equipa.» Em relação à «melhor estratégia de monitorização e gestão de performance», a empresa distinguida foi a

## «Personalidade do Ano» e «Nova Geração»

**Joaquim Tarré**, que em 1977 fundou, com o seu pai, Francisco Tarré, e o irmão, Manuel Tarré, a Gelpex, foi eleito a «Personalidade do Ano», prémio que considera ser «o reconhecimento do trabalho realizado ao longo de várias décadas na gestão de pessoas, tendo sempre como prioridade atender à parte humana dos colaboradores». Visões diferentes de negócio fizeram com que no final do ano passado vendesse a sua parte na empresa ao irmão, mas enquanto liderou as cerca de 150 pessoas que compõem a empresa procurou sempre «dar o exemplo, ouvir as pessoas e transmitir-lhes confiança». Mais: «A minha postura baseou-se sempre em tratar os colaboradores como gostaria que me tratassem. Na relação com a equipa valorizo, acima de tudo, a transparência e a honestidade. Só assim se constrói uma relação de confiança mútua.»

**Mónica Pereira Ramos**, 'manager human capital' na PwC, distinguida na categoria «Nova Geração», acredita que as características que estiveram na base do prémio recebido terão sido «a capacidade de gestão e liderança dos projetos implementados, assim como o rigor, a qualidade e a excelência» que coloca em tudo o que faz. «Para além disso, a empatia, a confiança e a disponibilidade para ouvir as pessoas, que considero fatores críticos de sucesso», acrescenta. Mónica Pereira Ramos está na PwC desde 2008, como resultado da resposta a um anúncio publicado no jornal «Expresso». «A evolução de carreira desde então tem sido bastante positiva e enriquecedora, tanto do ponto de vista pessoal como profissional, permitindo-me alavancar um conjunto de competências técnicas e comportamentais, numa firma que tem investido fortemente na política de gestão das suas pessoas», reconhece.

**Gatewit.** Carla Carvalho, 'human resources director' da empresa de tecnologias de informação, faz notar que «a filosofia de trabalho implementada tem por base a excelência e a máxima eficiência nos processos, facto que aliado à inovação da organização e ao elevado índice de investigação e desenvolvimento permite que em todas as áreas, particularmente no Departamento de Recursos Humanos, as políticas e os procedimentos implementados estejam na vanguarda das 'best practices'». E acredita que o facto de não se cingirem à análise de variáveis independentes mas sim à «articulação estratégica da avaliação de desempenho e política salarial, resultando numa forte possibilidade de progressão de carreira», os distingue.

A responsável partilha que a monitorização da performance é feita por 'key performance indicators', não só técnicos mas também comportamentais. «A nossa prioridade é a satisfação do cliente externo e, consecutivamente, o sentimento de realização profissional. Por outro lado – continua –, a nossa avaliação é dotada de uma forte objetividade, quer isto dizer que não nos limitamos à avaliação do diretor e do diretor de recursos humanos, mas a dados concretos que o colaborador claramente reconhece como o resultado da sua força de trabalho», realça. «Defendemos que a transparência nos processos e o sentimento de inclusão e valorização da opinião dos colaboradores são cruciais para o sucesso da organização, na medida em que proporcionam elevados índices de 'engagement', algo tão ou mais importante do que a satisfação e a motivação.»

A **InCentea** foi eleita a empresa com a «melhor política de integração e promoção do bem-estar». Raquel Rita, diretora de recursos humanos da empresa de tecnologias de gestão, sublinha antes de mais o compromisso que assumem de intervir socialmente e as práticas e os comportamentos de referência que promovem e que estão explícitos no código de ética: «Para os colaboradores 'agir de forma cívica e socialmente responsável, procurando equilibrar a vida profissional com a vida pessoal',

e para a inCentea 'envolver-se nos problemas da comunidade, numa perspetiva de responsabilidade social corporativa, incentivar a participação cívica dos colaboradores e apoiá-los enquanto cidadãos responsáveis'.»

Aquando da entrega do «Masters» foram enfatizadas algumas iniciativas como o Fundo inCentivar (as bebidas disponibilizadas têm o preço simbólico de 10 cêntimos, que anualmente é entregue a uma causa escolhida pelos colaboradores); a disponibilização de fruta e água; os diversos protocolos estabelecidos em diferentes áreas, que garantem condições vantajosas para os colaboradores e as suas famílias nas áreas de saúde, desporto, educação ou banca; o serviço de 'babysitting'; as atividades dinamizadas ao longo do ano como o «Dia da Família» ou o «Dia do Voluntariado»; a flexibilidade de horários; e o programa de estágios curriculares.

A preocupação com o bem-estar do colaborador acontece desde o primeiro dia. «Começa com um acolhimento pela equipa de recursos humanos e o posterior momento de apresentação à Administração», partilha Raquel Rita. «Depois são feitas avaliações periódicas com vista a analisar o que merece ser melhorado, está instituída a figura do padrinho/ madrinha, tudo para que os colaboradores se sintam integrados, acompanhados e motivados. Para prestar um serviço de qualidade diferenciada é preciso ter as melhores pessoas e mantê-las envolvidas no projeto», conclui.

Foi também distinguida nos «Masters do Capital Humano 2014», na categoria «Melhor estratégia de motivação e 'engagement' dos colaboradores», a **Sonae SR**, não tendo no entanto os responsáveis respondido ao desafio da «human». A IFE destacou o seguinte, que justifica a distinção: «Trabalhar na empresa vencedora é aprender a empreender e a inovar diariamente. Inovar não só no desenvolvimento do negócio, mas também na motivação das pessoas que fazem o negócio crescer. Manter os colaboradores motivados é uma preocupação sempre presente na filosofia da empresa.»

Este ano houve ainda lugar à atribuição de uma menção honrosa, à **Santa Casa da Misericórdia de Lisboa**.

A diretora de recursos humanos, Maria Helena Oliveira, salienta o que considera ser uma faceta menos conhecida da instituição, que é a forma como promove a gestão das suas pessoas, que «são o pilar da SCML e que, honrando a sua história e os seus valores, respondem ao desafio de promover a melhoria do bem-estar das pessoas, sobretudo das mais desprotegidas». A equipa Santa Casa é constituída por cerca de 5.600 colaboradores e Maria Helena Oliveira explica quais são as prioridades no que respeita à sua gestão: «O desenvolvimento das suas competências, nomeadamente através de formação adequada e de um processo exigente de avaliação de desempenho; a motivação e o bem-estar; o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; a mobilidade interna geradora de novas experiências; o recrutamento e a retenção de talentos; e a integração de pessoas com maior dificuldade de acesso ao mercado de trabalho.»

Solução Empresarial Disponível para Licenciamento  
Corporativo ou Pacotes de Licenças à sua Medida



Elementar  
Avançado



PowerUse



PowerUse

**Ambiente simulado**

**Templates de apoio às  
principais operações**

**Otimização da utilização  
dos Programas**

**- Custos  
+ Produtividade**

**Orientados para as  
tarefas diárias**

**Disponíveis para  
Computador e Tablet**

**Office em Português**



01



02



03



04

### 01 | Artsoft em expansão para África

Durante o presente ano, a Artsoft planeia abrir duas sucursais em Angola e Moçambique, expandindo o seu modelo de negócio. Avançando com um portfólio de soluções de ERP e outras aplicações complementares, a 'softwarehouse' portuguesa pretende abordar o mercado com o «Artsoft Premium», gama para empresas do segmento médio/ alto que acompanha a evolução destas economias em crescimento.

### 02 | Meta4 cresce na cloud e aumenta receita

A Meta4, empresa global de soluções para a gestão e desenvolvimento do capital humano, anunciou os resultados de 2013 que reforçam a sua posição como um dos principais fornecedores da área. No final do ano, a multinacional espanhola atingiu uma faturação de 54 milhões de euros a nível global. É de destacar o aumento da receita, permitido pelo crescimento da área de soluções 'cloud' para a gestão de recursos humanos.

### Curso de coaching «ACTIVISION-CIEO»

Começa em maio, em Lisboa, a décima segunda edição do curso «ACTIVISION-CIEO – Coaching de Indivíduos, Equipas e Organizações», a mais antiga formação em Portugal reconhecida pela International Coach Federation (ICF) – maior federação de 'coaching', com mais de 25

mil 'coaches' em todo o mundo –, isto segundo anunciou a organização do evento, a INSIGHT OUT, em comunicado. Anne Domínguez, 'professional coach certified and trainer' da ACTIVISION-CIEO, assinala que «os 'coaches' devem investir no desenvolvimento profissional e pessoal e na avaliação das suas competências de 'coaches' e na atitude 'coach', assim como no respeito pelas normas deontológicas e éticas».

### 03 | Sector da saúde é aposta da Go Work

A Go Work, empresa de recrutamento e seleção, está a apostar em 2014 nesta área para os mais variados sectores de negócio e perfis de candidatos, para Portugal e o estrangeiro. O foco é no sector da saúde, onde tem vindo a apostar desde 2012. A sua oferta atual passa por serviços de recrutamento e seleção, 'outsourcing', 'contact center' e trabalho temporário.

### Prime Systems RH com nova imagem

No seguimento do lançamento do novo 'site', a Prime Systems RH lançou uma nova imagem corporativa, que se traduz num novo logótipo e em novos materiais de comunicação institucional. A nova imagem continua a ter por base a cor verde, transmitindo uma ideia de inovação, dinamismo e crescimento. A frase que serve de base a este novo posicionamento no mercado é: «Uma Visão de Consultoria 360º.» Entretanto, a consultora promoveu recentemente um estudo para a perceção da atual conjuntura económica na gestão de recursos humanos.

### Psicotec apresentou norma «NP ISO 10667»

A Psicotec Portugal, consultora internacional em recursos humanos, realizou no início de abril, no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), o evento de apresentação da nova norma «NP ISO 10667 – Boas práticas na avaliação de pessoas». Esta norma, de aplicação mundial, está agora disponível em português e constitui um instrumento claro e conciso para apoiar a implementação de processos estruturados e objetivos nos diversos tipos de avaliação de pessoas em contexto de trabalho e organizacional (recrutamento e seleção, planos de sucessão, etc).

### Workshop com sorteio de inscrição

A 16 de maio, a consultora Paradoxo Humano vai promover o 'workshop' «Apresentações Profissionais com Impacto: o poder do PREZI». A iniciativa é limitada a 15 participantes e decorrerá nas instalações da consultora em Lisboa (Atrium Saldanha). Há uma inscrição a ser sorteada.

### 04 | BTT – Blanes Trabalho Temporário

A Blanes, empresa de gestão de recursos humanos do Grupo Seines, está a apresentar a sua área de trabalho temporário, denominada BTT – Blanes Trabalho Temporário. Num documento de divulgação desta área da em-

presa pode ler-se: «Damos resposta aos processos mais delicados, apresentando coeficientes de gestão bastante aliciantes, mediante a complexidade dos processos e a quantidade de recursos necessários.»

### Nova versão da norma ISO 14001

Iniciativa do Grupo Bureau Veritas, vai decorrer a nove de maio (das 14 às 18 horas), em Lisboa, uma sessão de esclarecimento na qual serão analisadas a revisão da nova versão da norma ISO 14001, as principais alterações previstas e em curso, a integração das normas ISO através do anexo SL e as estratégias para a transição da norma dentro das empresas.

### 05 | Training & Consulting da Adecco

Jorge Faria (na foto) assumiu as funções de 'account manager' para a área de Training & Consulting, uma unidade autónoma de negócios do Grupo Adecco em Portugal. Formado em «Gestão de Empresas», tem 13 anos de intervenção em formação e consultoria nas áreas de Vendas, Gestão da Mudança e Capital Humano. De assinalar

que Jorge Faria colaborou com a Adecco nos últimos 10 anos como consultor externo, juntando-se agora à equipa permanente no seguimento da consolidação da estratégia de posicionamento na área do capital humano.

### Catenon no mercado português

Em linha com a sua estratégia de expansão internacional, a Catenon, empresa especializada na pesquisa global de profissionais, abriu em Lisboa um escritório de representação liderado por Manuel de Herédia. A Catenon tem agora 17 escritórios em 12 países, mas a sua atividade estende-se a mais de uma centena, em cinco continentes. «Isto é possível graças a um sistema de gestão de conhecimento baseado numa plataforma tecnológica que permite realizar a procura de candidatos em qualquer parte do mundo», refere Manuel de Herédia.

### 06 | Pilares do sucesso profissional e pessoal

A partir de nove de maio, a CATÓLICA-LISBON vai realizar em Lisboa o programa «Os três Pilares do Sucesso Profissional e Pessoal: Comunicar, Persuadir e Negociar». No final do programa será desenhado um plano de desenvolvimento pessoal para cada participante, para melhoria das respetivas competências de comunicação, persuasão e negociação. Será usada uma metodologia vivencial e intensiva que pretende promover o desenvolvimento das capacidades de comunicação, persuasão e negociação de cada participante. O programa terá a duração de 46 horas.

### Tutela 15 anos certificada

Pelo décimo quinto ano consecutivo, a Tutela, empresa de trabalho temporário do Grupo Egor, viu confirmada pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação a manutenção da certificação do seu «Sistema de Gestão



## RECURSOS HUMANOS

- **Excel aplicado à gestão de recursos humanos** | 14 e 15 de Maio, Lisboa  
 Construir uma base de dados completa e eficaz em excel para a gestão e administração de pessoal
- **Expatriação e gestão de quadros internacionais** | 20 de Maio, Lisboa  
 Caracterizar a fase de preparação do expatriado

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

**Informações e inscrições:**  
 Ana Gonçalves | Telefone: (+351) 210 033 892 | Fax: (+351) 210 033 888

EMPRESA ACREDITADA POR

MEMBRO Workforce Development Watch List 2013

ORGANIZAÇÃO

da Qualidade», pela norma de referência ISO:9001. Aconteceu na sequência da auditoria de acompanhamento.

### 07 | Workshop «Positive Power & Influence»

A Conceito O2 tem em agenda para 20 e 21 de maio o 'workshop' «Positive Power & Influence», da SMS – Situation Management Systems. Será em Lisboa, no Espaço Restelo, sempre entre as nove e as 18 horas. Este 'workshop', internacionalmente reconhecido, permite treinar a influência e o poder positivo. A formadora será Isabel Freire de Andrade, 'partner' e fundadora da Conceito O2, certificada em «Positive Power & Influence» pela Situation Management Systems (Estados Unidos).

### Kelly Services procura profissionais TI

Unidade especializada de tecnologias de informação (TI) da Kelly Services, a Kelly IT Resources vai recrutar a médio prazo cerca de três centenas de profissionais altamente especializados. Num sector, o das TI, em que a procura de profissionais com determinadas competências e a capacidade de 'output' é superior à oferta, o aumento de projetos de 'nearshore' desenvolvidos a partir de Portugal deixa perspetivar o crescimento dos valores de recrutamento da multinacional até ao final do ano.

### Liderança e felicidade, com Tulku Lobsang

Para o dia 13 de maio, em Carcavelos (Hotel Riviera), está agendado, com organização da Mindcoach, um seminário com Tulku Lobsang subordinado ao tema «Liderança e Felicidade». Decorrerá entre as 10 e as 17 horas, com almoço e 'coffee break' incluídos, no próprio hotel. O seminário será em língua inglesa, com tradução em sala por um moderador. Tulku Lobsang é um mestre budista cujos ensinamentos têm como base o antigo conhecimento tântrico que tem sido a fundação do budismo tibetano, da medicina, da astrologia e de técnicas de cura populares.

### ArtVision vê renovada certificação ISO 9001

A APCER – Associação Portuguesa de Certificação renovou a certificação da qualidade à ArtVision, no âmbito do «Sistema de Gestão de Qualidade» (SGQ) pela «NP EN ISO 9001», reconhecendo o esforço da empresa em assegurar a conformidade dos seus serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. A instituição de certificação auditou o SGQ da ArtVision, tendo comunicado à empresa que foram verificadas todas as condições necessárias à renovação da certificação, sendo ainda de registar a ausência de não conformidades.

### 08 | Robin Sharma de novo em Portugal

A Team Leaders vai organizar a 23 de setembro, no Centro de Congressos do Estoril, a «Conferência Robin Sharma 2014». A conferência, este ano subordinada ao tema «Lead Without a Tittle – Winning Leadership Lessons to Build a Great Organization», decorrerá entre as 10 e as 13 horas. Robin Sharma (na foto), um dos gurus mundiais da liderança, autografará os seus livros no final.

### Dizer «não» de forma assertiva

Na sua 'newsletter' de abril, a PTC – Paula Tomás Consultores inclui alguns tópicos para dizer «não» de forma assertiva e assegurando uma relação positiva. Realce para os seguintes: «Solicite informação clara e objetiva sobre o pedido»; «Prepare-se – desenvolva um estado de determinação e segurança»; «Dê razões, poucas e autênticas, da recusa do pedido – razões objetivas e não desculpas»; «Reconheça a importância do pedido – todos são importantes para quem os faz, ao recusar é importante transmitir que tem conhecimento disso»; «Diga 'não' ao pedido mas sim à pessoa – utilize um tom de voz adequado e identifique as necessidades do outro, ajudando a encontrar alternativa.»

### Formação SHL para maio e junho

A SHL Portugal tem em agenda diversos cursos de formação para os meses de maio e junho, nas cidades de Lisboa e Porto. São diversos cursos, nas seguintes áreas: Credenciação nas Técnicas da SHL; Gestão das Pessoas (Avaliação e Desenvolvimento); e Desenvolvimento de Competências Comportamentais.

### Grupo Egor apresenta uma nova empresa

Chama-se Meduate – Prestação de Serviços e Cuidados de Saúde Lda e é a nova empresa de 'outsourcing' do Grupo Egor. Num comunicado do grupo liderado por Amândio da Fonseca pode ler-se que «a Medaute quer ser um elo privilegiado de ligação entre as instituições e os profissionais de saúde».



07



08



09

## Companhia Própria investe em Moçambique

A Companhia Própria tem vindo a revelar cada vez maior interesse em levar o conceito 'tailor made' aos mercados internacionais. Recentemente, a empresa apresentou uma primeira proposta de catálogo para 2014 referente às soluções disponibilizadas para o mercado moçambicano. Companhia Ensinar é o nome da empresa pertencente à Companhia Própria, em parceria com a Ensinar – Centro de Formação & Especialização Técnica, que desenvolve em Moçambique um conjunto de soluções de formação profissional e consultoria direcionada para os recursos humanos das empresas moçambicanas.

## Workshop «Deep Diving», sobre liderança

Foi a 11 de abril, em Lisboa. A RHmais promoveu um 'workshop' sobre liderança denominado «Deep Diving», resultado de uma parceria com a Making Leaders. Manuel Pelágio, o animador, especialista em liderança, estratégia e gestão de pessoas, assinalou que «o grupo esteve muito interessado e participativo», sendo o balanço «muito positivo». Foram trabalhados aspetos-chave como maximizar os pontos fortes enquanto líder, perceber o impacto do estilo de liderança nos outros, reconhecer perfis comportamentais e desenvolver relações mais eficazes com a equipa.

## 09 | «Semana Internacional do Coaching 2014»

Com organização da APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching, vai decorrer de 19 a 23 de maio a edição de 2014 da iniciativa «Semana Internacional do Coaching». Trata-se de um ciclo de conferências sobre temáticas ligadas ao 'coaching', sendo a participação gratuita. O tema genérico da iniciativa é «Coaching em tempo de transformação». Já estão marcadas conferências para o Porto, Lamego, Leiria e Lisboa.

## Curso de prevenção e combate a incêndio

A 22 de maio, a Esumédica – Prestação de Cuidados Médicos vai organizar em Lisboa e em Matosinhos um curso de prevenção e combate a incêndio. Os objetivos são informar sobre as normas de prevenção de incêndios e as medidas de combate, e que os participantes fiquem preparados para situações em que tenham de utilizar equipamentos de primeira intervenção. O horário é entre as 14H30 e as 17H30.

## Conferência «Portugal Atractivo»

Realizou-se em Lisboa, a 15 de abril, o primeiro evento público do projeto «Portugal Agora»: a conferência «Portugal Atractivo». O evento juntou um leque multidisciplinar de oradores, com vista a definir prioridades na atração de residentes, profissionais, visitantes, empresas e investimentos em Portugal – e também debater como estas estratégias se podem articular e reforçar mutuamente.

Textos: MSA

## AGENDA

### BPM Conference Portugal

08 mai, Lisboa

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

### Responsabilidade Social nos Recursos Humanos

12 e 13 mai/ 06 e 07 out/ 15 e 16 dez, Lisboa

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

### Certificação em Gestão Administrativa de Recursos Humanos

12 a 23 mai, Lisboa

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

### Gestão da Mudança

13 mai, Lisboa

[www.blanes.pt/academia-formacao](http://www.blanes.pt/academia-formacao)

### II Congresso Internacional de Gestão de Recursos Humanos e Psicologia

14 mai, Lisboa

[www.lis.ulusiada.pt/pt-pt/eventos/2cigrhpo.aspx](http://www.lis.ulusiada.pt/pt-pt/eventos/2cigrhpo.aspx)

### Construir o Mapa do Talento: Funções e Perfis de Competências

14 e 15 mai, Lisboa/ 26 e 27 jun, Porto

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

### Wake Up Coaching

17 mai e 5 jul, Lisboa

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

14 mai e 01 jul, Porto

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

17 mai, Vila Real

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

07 jun, Coimbra

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

### Auditor Coordenador ISO 9001:2008

19 a 23 mai, Lisboa/ 14 a 19 jul, Porto

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

### Gerir os Recursos Humanos – Especial Chefias

19 a 21 mai/ 22 a 24 set/ 24 a 26 nov, Lisboa

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

### Feedback 360° Online

23 mai, Porto/ 29 mai, Lisboa

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

### Curso de Certificação Internacional em Coaching

31 mai a 6 jun e 8 jun, Carcavelos

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

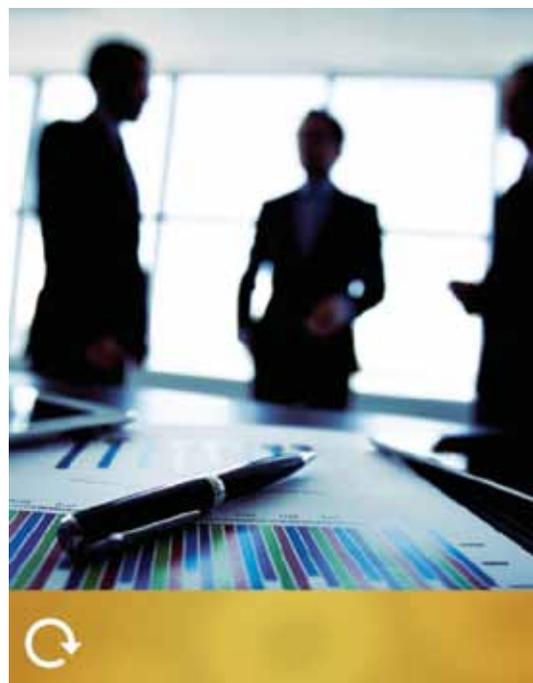
## Uma aposta no conhecimento

O Grupo MDS, que presta serviços de corretagem em risco e seguros, tem vindo a apontar para a importância do conhecimento em termos de desenvolvimento da sua atividade e do impacto que os riscos emergentes e as formas alternativas de transferência de risco podem ter no negócio.

Texto: Mário Sul de Andrade

O grupo decidiu constituir e integrar a MLearning, uma empresa especializada na identificação, na partilha e na disseminação de conhecimento em risco e seguros. Com acesso a conhecimento de ponta neste âmbito, por via da sua integração em redes de empresas e de profissionais de topo à escala global, a MLearning percebeu que era importante que os seus processos de partilha e disseminação de conhecimento fossem desenhados e implementados com base nas práticas mais atuais na área da aprendizagem e da apropriação de conhecimento, pelo que decidiu procurar uma empresa especializada na área para a assessorar nesse processo. A escolha da consultora Paradoxo Humano para seu parceiro em aprendizagem e disseminação de conhecimento acabou por surgir no seguimento da relação já existente entre esta e o Grupo MDS. Desde então, a colaboração tem vindo a reforçar-se, com extrema importância no sucesso do que são hoje as iniciativas desenvolvidas pela MLearning, em Portugal e também no estrangeiro, nomeadamente no Reino Unido, com o prestigiado programa «London Market Training», e em Angola e Moçambique, com o seminário «A Gestão Moderna em Risco e Seguros».

Paula Rios, 'chief executive officer' (CEO) da MLearning, relembra que a empresa «surgiu face à necessidade de



partilha de conhecimento sentida pelo Grupo MDS», acrescentando: «A nossa 'network' permite-nos o acesso, praticamente ilimitado, a informação sobre o 'state of the art' em risco e seguros. Mas para transformar essa informação em conhecimento, e partilhá-lo por forma a acrescentar real valor aos seus destinatários, é necessário um suporte pedagógico de que não dispúnhamos no grupo.»

Assim nasceu a MLearning, de uma parceria entre o Grupo MDS, especialista em risco e seguros, e a Paradoxo Humano, especialista em aprendizagem e disseminação de conhecimento. «Mas, há que dizê-lo» – insiste Paula Rios –, «a equipa MLearning é hoje muito mais do que a conjugação destas competências e saberes iniciais – hoje tem uma personalidade própria, única: é uma equipa multidisciplinar, curiosa, em permanente atualização, inovadora, com paixão por partilhar conhecimento e por criar soluções customizadas, com vista ao desenvolvimento de relações de longo prazo com os clientes». ©

### Colaboração da Paradoxo Humano com a MLearning

- **Formação e treino** – apoio na conceção de soluções de formação e treino na área de risco e seguros para clientes da MLearning; formulação de modelos e estratégias pedagógicas e de aprendizagem; coordenação e alinhamento das equipas de formadores; organização de eventos de partilha e disseminação de conhecimento sobre risco e seguros; gestão do espaço atribuído ao centro de formação; supervisão dos aspetos técnico-pedagógicos da atividade formativa, incluindo o suporte pedagógico à construção de conteúdos, controlo de qualidade técnico-pedagógica dos materiais de apoio, assim como organização, produção e manutenção dos suporte documentais.
- **Publicação e edição** – desenvolvimento das atividades de relacionamento com autores, editoras, 'media partners', fontes, conteúdos e distribuidores.
- **Centro de conhecimento** – suporte à implementação da plataforma tecnológica e do portal de disponibilização de informação sobre risco e seguros e ao estabelecimento de parcerias com outros centros e outras redes de conhecimento.

O 'managing partner' da Paradoxo Humano, José Duarte Dias (na foto), partilha a propósito deste projeto que «as empresas precisam de saber como desenhar e implementar sistemas e práticas estruturadas de identificação, partilha e disseminação do conhecimento necessário ao aproveitamento das oportunidades veiculadas pelas mudanças que ocorrem no seu ambiente de negócios». E acrescenta: «Conceber e implementar sistemas de gestão de práticas e processos de atualização, partilha e disseminação de conhecimento nas empresas, de modo a reforçarem as suas capacidades de adaptação, para capitalizarem as oportunidades veiculadas pelas mudanças e transformações que ocorrem nos mercados em que as empresas atuam e nas sociedades em que se inserem, é, muito provavelmente, um dos fatores que mais impacta no seu desenvolvimento sustentável e nos seus negócios.»



# A invenção das possibilidades

A verdadeira perceção da impossibilidade só existe quando lhe sentimos o peso e a espessura, naquelas situações em que somos confrontados com as limitações inerentes à condição humana – doença grave, catástrofe ou privações sérias. É aí, quando o que nos habituámos a designar como vida quotidiana fica sem os referenciais do saboroso conforto da banalidade, que percebemos a importância de um tão generoso acesso ao leque diversificado das possibilidades.

Em geral, e ao contrário do que o bom senso e a chamada «sabedoria popular» sugerem, a existência dessa diversidade não é interiorizada como uma coisa assim tão positiva pela maior parte das pessoas. Pelo contrário, o consequente aumento do reportório de escolhas que a diversidade de possibilidades liberta pode contribuir para a «recente epidemia da depressão clínica», como afirma Barry Schwartz no seu livro «The Paradox of Choice», a que lhe junta o sugestivo subtítulo «Why More is Less».

A tese do autor é a de que o aumento das possibilidades de escolha que as sociedades modernas facultam ao cidadão comum (referindo-se às sociedades habitualmente designadas como «mais desenvolvidas») não só não apresenta uma correlação direta com o aumento dos níveis percebidos de qualidade de vida como, pelo contrário, tende a provocar défices de satisfação das pessoas em relação às escolhas que fazem.

A heurística desta tese pode facilmente ser verificada pelo chamado «empirismo de trazer por casa». Quem é que não passou já pela experiência de chegar a um parque de estacionamento, habitualmente superlotado, onde se estaciona pressurosamente no primeiro «buraco» que surge,



num dia em que se apresenta com um número generoso de lugares livres? Acontece com muitas pessoas que, perante a «fartura», sentem dificuldade de decisão e vão experimentando várias posições, sempre com a inquietação de que «pode ainda haver um lugar melhor». O mesmo acontece nas compras, em que certas pessoas vasculham na procura da «melhor escolha» e acabam por ficar insatisfeitas com a decisão que tomam. Acaba por prevalecer não a perceção do ganho pela opção feita mas o sentimento de frustração por aquilo que poderão ter perdido por não terem eventualmente feito uma «escolha melhor».

Apesar desta espécie de «angústia de abundância» que leva Schwartz a argumentar que «talvez fosse melhor aceitarmos voluntariamente certas limitações à nossa liberdade de escolha em vez de nos rebelarmos contra elas», o que é facto é que a existência dessa liberdade constitui uma das conquistas mais importantes da chamada civilização. O problema não está, assim, nas possibilidades em si mesmas, mas na nossa capacidade para as aproveitarmos.

Sermos capazes de fazer escolhas conscientes e consistentes é, por isso, um dos alicerces fundamentais da maturidade. E uma condição essencial para alcançar a grandeza. ®

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

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

## ROBIN SHARMA

Autor do bestseller  
"O monge que vendeu o seu ferrari"

### LEAD WITHOUT A TITLE

WINNING LEADERSHIP LESSONS  
TO BUILD A GREAT ORGANIZATION

23 SETEMBRO 2014

Centro de Congressos do Estoril

O regresso de um dos maiores especialistas do mundo na área da liderança

Adquira o seu bilhete em:  
[www.teamleaders.pt](http://www.teamleaders.pt)

Promotor

Apoios

Parceiros

Media

LIVROS

Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento



A mais recente obra de Ferreira Cascão, administrador da área de Corporate Education do IPAM e do IADE e presidente do Conselho Científico do IPAM. Aborda temáticas que se tornaram recorrentes na comunidade académica e profissional de gestão e recursos humanos – por exemplo, competências, conhecimento e talento –, temáticas essas que através de inovação, liderança, eficácia, excelência ou qualidade convergem para o objetivo do sucesso empresarial. O autor fomenta aqui o debate destes novos conteúdos, de forma a impulsionar novos ensaios da sua aplicabilidade concreta à gestão das pessoas nas organizações. E procura esclarecer como as pessoas e os seus conhecimentos podem alcançar e manter o sucesso das empresas. (Sílabo)



**Cálculo e Processamento Salarial**, de Paulo Reis. Um conceituado formador e consultor lança a terceira edição de um livro que já se tornou uma referência na área de recursos humanos. (Lidel) **Como Vencer numa Entrevista de Emprego**, de Ron Fry. Uma obra de extrema importância num tempo de grande pressão sobre o emprego e de grandes mudanças no mundo laboral. (Sinais de Fogo) **Ferramentas de Comunicação para Gestores**, de J. Martins Lampraia. Com os vários domínios da comunicação interpessoal e empresarial, um livro pensado para gestores que não sendo peritos na área precisam de dela ter algumas noções. (Lidel) **A Excelência no Atendimento**, de Isabel Moreira. Quarta edição de um manual de apoio a profissionais que pretendam melhorar a sua interação com os diferentes interlocutores das respetivas organizações. (Lidel)

SITES

True-Skills aposta em layout inovador



A True-Skills, empresa especializada em gestão e desenvolvimento de competências na área de tecnologias de informação (TI), lançou o seu novo 'site' – disponível [www.true-skills.com](http://www.true-skills.com) –, apostando num 'layout' inovador e composto por uma estrutura de conteúdos 'clean' e funcional. Alinhado com a tendência «Web 2.0», apresenta uma boa organização dos conteúdos, possibilitando uma excelente navegação aos visitantes para que encontrem de um modo simples e rápido aquilo que procuram.

Textos: MSA

OPINIÃO

# O lado humano da recuperação de empresas



Muitos executivos afirmam que as pessoas na sua organização são uma parte essencial ou mesmo «os seus melhores ativos». Na realidade, a gestão muitas vezes não considera os colaboradores quando uma grande mudança é esperada ou mesmo implementada. Isto é bem evidente na situação de recuperação de uma empresa. Porque de todas as áreas do negócio a de recursos humanos é aquela em que é quase impossível prever com precisão a reação e o impacto da mudança. Assim, parece lógico e prudente planear e lidar com esta área com sensibilidade e esforço. A questão é: qual o custo para o negócio de não considerar os recursos humanos nesta fase crítica?

No processo de recuperação de empresas os recursos humanos devem ser envolvidos desde o primeiro momento, não só para reduzir riscos no ambiente organizacional mas também em contratos ou mesmo de 'compliance'. Por outro lado, quem melhor do que os recursos humanos para identificar os elementos da equipa interna de liderança de um 'turn around', recolher informação e apoiar com informação sobre alternativas de redução de pessoal? Mesmo em fases mais avançadas de um processo de recuperação (ver imagem), um diretor de recursos humanos com experiência consegue identificar as áreas que permitem libertar liquidez para além das reduções de pessoal, gerir talento e ajudar taticamente outros diretores em todo o processo. A capacidade de lidar com «perfis resistentes» é também uma das competências necessárias, assim como a capacidade de reter talento com medidas e planos inovadores. Por outro lado, ser capaz de comunicar personalizadas com todos os interlocutores da organização e apoiar a gestão de topo nessa comunicação são algumas das novas competências exigidas à área de recursos humanos.

Em suma, um líder de recursos humanos é fundamental para o processo de 'turn around': muitas das recuperações de empresas têm sucesso ou falham com base na capacidade da equipa para gerir a mudança organizacional. Essa gestão é hoje, pela sua natureza, a área de conforto dos profissionais experientes de recursos humanos. Libertar liquidez e reestruturar operações é complicado, mas gerir os meandros de demissões, reorganizações e motivar colaboradores a fazer mais com menos é algo tão ou mais complexo. ®



Rui Serapicos, Managing Partner da Acumen Consulting [rui.serapicos@acumenstrategy.com](mailto:rui.serapicos@acumenstrategy.com)

Framework de turn around integrado com RH



## COACHING

# Coaching num mundo em transformação

Vivemos tempos de mudança e de novos desafios, num mundo em transformação e evolução. A sociedade atual está sedenta de autenticidade e valor; ser bom não é suficiente, precisamos de ser excelentes.

Num contexto em que precisam de fazer mais com menos recursos, o sucesso das organizações passa pelo desenvolvimento do seu ativo estratégico mais importante – as pessoas –, criando condições para que estas possam otimizar/ desenvolver os seus talentos e as suas capacidades, elevando os níveis de compromisso, motivação e responsabilização.

Espera-se dos novos líderes que atuem como agentes facilitadores e desenvolvam a sua capacidade de inspirar e motivar pessoas e equipas a acreditarem em si, nas suas capacidades e nos saberes para alcançarem objetivos.

## Importância do coaching

O 'coaching' é uma ferramenta poderosa que potencia o desenvolvimento de pessoas e organizações. Com base na reflexão individual e em métodos próprios, promove o auto-conhecimento, o despertar de talentos, a tomada de consciência e a clareza de objetivos a alcançar. Induz à ação baseada em planos conscientes e responsáveis e agiliza o alcance de resultados. Para além do seu enorme poder transformacional, ao desenvolver a capacidade de indivíduos e organizações «fazerem acontecer», facilita a comunicação, consolida o espírito de equipa, reforça nas organizações uma cultura positiva e permite uma maior identificação das pessoas com os objetivos.

No contexto atual, mais do que um processo e uma metodologia o 'coaching' é uma ferramenta imprescindível para vencer desafios, desenvolver competências, desafiar limites, gerir processos de mudança com sucesso e para o alcance da excelência individual e organizacional.

Pessoas focadas, conscientes, alinhadas com os seus valores e os seus objetivos sentem-se responsáveis e motivadas a agir. Obtêm melhores resultados, tornam-se mais confiantes e realizadas e contribuem para o crescimento de uma sociedade mais feliz, consciente e responsável. ®



Teresa Sousa, Professional Coach pela International School of Professional Coaching (ISPC); mtsousa@mail.telepac.pt

**Nota:** Teresa Sousa, psicóloga, é consultora/ formadora na área comportamental e de recursos humanos.

## LEGISLAÇÃO

### Diplomas relevantes para a gestão de recursos humanos

#### Legislação portuguesa

**Portaria 53/2014**, «Diário da República» 43, Série I, de três de março de 2014, Ministério das Finanças Regulamenta os termos e a tramitação do parecer prévio vinculativo dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Pública, relativamente aos contratos de aquisição de serviços, nomeadamente nas modalidades de tarefa e de avença, cujo objeto seja a consultoria técnica, designadamente jurídica, arquitetónica, informática ou de engenharia, celebrados por órgãos e serviços da Administração Pública, e revoga a Portaria 16/2013, de 17 de janeiro.

**Lei 11/2014**, «Diário da República» 46, Série I, de seis de março de 2014, Assembleia da República Estabelece mecanismos de convergência do regime de proteção social da função pública com o regime geral da segurança social, procedendo à quarta alteração à Lei 60/2005, de 29 de dezembro, à terceira alteração ao Decreto-lei 503/99, de 20 de novembro, e à alteração do Estatuto da Aposentação, aprovado pelo Decreto-lei 498/72, de nove de dezembro, e revogando normas que estabelecem acréscimos de tempo de serviço para efeitos de aposentação no âmbito da Caixa Geral de Aposentações.

**Resolução do Conselho de Ministros 18/2014**, «Diário da República» 47, Série I, de sete de março de 2014, Presidência do Conselho de Ministros Adota medidas tendo em vista a promoção da igualdade salarial entre mulheres e homens.

**Portaria 59-C/2014**, «Diário da República» 47, Série I – Suplemento, de sete de março de 2014, Ministério da Educação e Ciência e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Procede à primeira alteração da Portaria 74-A/2013, de 15 de fevereiro, que estabelece as normas de organização, funcionamento, avaliação e certificação dos cursos profissionais ministrados em estabelecimentos de ensino público, particular e cooperativo, que ofereçam o nível secundário de educação, e em escolas profissionais.

**Decreto-lei 43/2014**, «Diário da República» 54, Série I, de 18 de março de 2014, Ministério da Educação e Ciência Cria os cursos técnicos superiores profissionais, como formação superior de curta duração não conferente de grau.

#### Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

#### Comentário

O destaque vai para a publicação do decreto-lei que cria os denominados cursos superiores de curta duração, que serão lecionados nas instituições de ensino superior politécnico.

**Texto:** Carlos Antunes

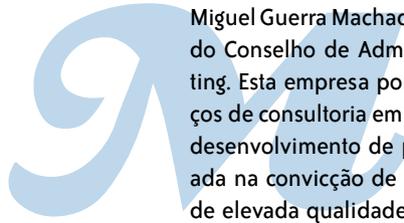


MIGUEL GUERRA MACHADO

# 13 lições de vida

Texto: Ana Leonor Martins





Miguel Guerra Machado é sócio fundador e presidente do Conselho de Administração da Milestone Consulting. Esta empresa portuguesa de prestação de serviços de consultoria em tecnologia SAP e Microsoft e em desenvolvimento de produto surgiu em 2010, «baseada na convicção de ser possível prestar um serviço de elevada qualidade ao cliente, ser financeiramente competitiva, com um forte carácter inovador e ao mesmo tempo ser uma companhia onde as equipas sentem que existe um excelente ambiente», faz notar o responsável.

Com uma carreira de 16 anos no sector dos serviços de tecnologias de informação, Miguel Guerra Machado destaca que «cada etapa da Milestone, desde o sonho, a construção do 'business plan', a definição do modelo de gestão, ganhar o primeiro contrato, cada projeto concluído com sucesso, cada prémio ganho, o crescimento sustentado e ultimamente a estratégia de internacionalização é uma vitória da equipa».

Pai de três filhos, gosta de sentir a Milestone como o seu quarto filho. «Já deu os primeiros passos e sabe andar, pelo que o próximo grande objetivo é dotar a empresa de uma visão global e de uma gestão profissional que lhe permita crescer através da orientação para o mercado, da diluição de risco, da inovação e do pensamento criativo, e que seja constituída por pessoas de elevado potencial e onde os princípios éticos e o bem-estar permitam continuar a criar valor de uma forma sustentada», sublinha.

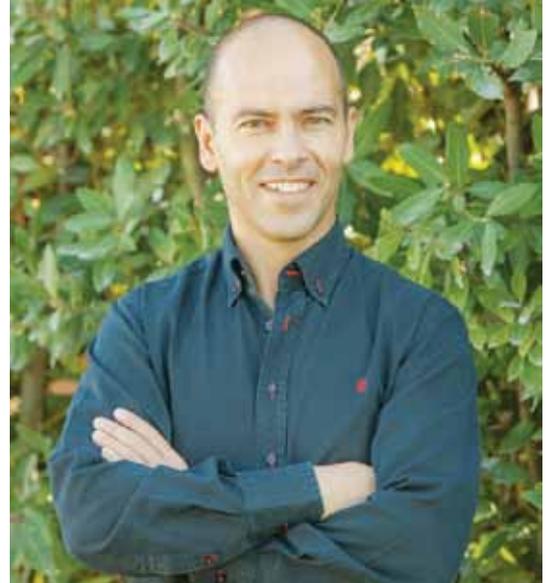
Miguel Guerra Machado é licenciado em «Engenharia Mecânica» e pós-graduado em «e-Business», detendo ainda um MBA. Iniciou a carreira profissional na indústria petrolífera em 1994, mudando depois para a indústria automóvel, onde esteve cinco anos. No início de 1999 deu o salto para a área de consultoria em sistemas de informação. Tem tido predominantemente «uma carreira de gestão mas sempre com um pé na execução, para nunca perder o foco no mercado».

Apesar de uma agenda muito preenchida com diferentes viagens e de residir a maioria do seu tempo em Zurique, há quatro atividades que Miguel Guerra Machado não dispensa: desporto, leitura, música e viajar. No entanto, o seu maior projeto de vida é a próxima geração, os seus filhos.

**Desporto** «Praticado diariamente, é um dos pilares do meu equilíbrio pessoal. É sempre efetuado individualmente, para poder ser praticado em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, sendo um momento de reflexão sobre as decisões do momento.»

**Leitura e Música** «São os meus companheiros inseparáveis das horas passadas em aviões e aeroportos.»

**Viajar** «É talvez o meu principal 'hobby', que por motivos pessoais e profissionais já me fez estar em mais de 40 países. Todas estas viagens são mais do que um colecionar de milhas, sempre me serviram para perceber que o ser humano, caso o aceite, está constantemente a



submeter-se a novos desafios e a edificar algo maior do que ele próprio; que do sonho nasce a obra. São uma permuta de experiências e cada uma delas tem uma lição.»

Destas lições, Miguel Guerra Machado partilha 13:

- «as origens, a nunca esquecer – o Alentejo profundo, Santo Aleixo da Restauração, onde nasceu a família e que será sempre o quilómetro zero»;
- «o legado dos pais, um ativo a desenvolver – educação, cultura, música e desejo de conhecer – Zurique, Suíça (a requinta de clarinete, um instrumento emblemático na família)»;
- «a grandiosidade do ser humano é subjetiva, principalmente vista do ponto mais alto da terra – Monte Evereste, Himalaias, Nepal-Tibete»;
- «a importância da tolerância perante diferentes culturas, religiões e credos – Ganges, Índia»;
- «tudo tem a ver com oportunidade e construir a nossa sorte – produzir alimentos no Deserto de Nasca, Peru»;
- «é imprescindível ser otimista e persistente – construir com pedras de peso superior a 128 toneladas, em Sacsayhuaman, Cusco, Peru»;
- «há viagens que marcam, pelos feitos do ser humano e pela turbulência sofrida – Linhas de Nasca, Peru»;
- «ter sempre que possível um plano alternativo – a imensidão do deserto, em Mhamid, Marrocos»;
- «as escolhas da nossa vida são decisivas – a grandiosidade da montanha em Innsbruck, Áustria»;
- «estar no sítio certo à hora certa ajuda muito na sorte que temos na vida – o jogo de golfe mais divertido e fresco em Tampere, Finlândia»;
- «não ter medo de arriscar – a cidade que foi um fim de linha, a paixão por Lisboa, mas com o Bósforo em vez do Tejo, em Istambul, Turquia»;
- «o sonho humano, mesmo que inconsequente e desmesurado, pode ter uma magnitude assombrosa – Grande Muralha da China, próximo de Pequim»;
- «o meu maior projeto é a próxima geração». ©

Miguel Guerra Machado considera viajar como o seu principal 'hobby'. Ver as Linhas de Nasca, a grandiosidade da montanha em Innsbruck, a imensidão do deserto e contactar com as tradições de Ganges foram algumas experiências enriquecedoras que viveu e das quais retirou lições de vida.

SESIMBRA HOTEL & SPA

## União irresistível entre a serra e o mar

Texto: Irina Pedro Fotos: Sesimbra Hotel & SPA

Sesimbra é uma vila piscatória que beneficia de uma localização privilegiada, tornando-se irresistível em qualquer altura do ano. Integrado numa paisagem de grande beleza natural, numa feliz união entre a serra e o mar, o Sesimbra Hotel & SPA localiza-se à beira da Praia da Califórnia, oferecendo uma vista dominante sobre o Oceano Atlântico. O acesso direto à praia e a proximidade de um vasto conjunto de pontos de interesse turístico e da Serra da Arrábida tornam este hotel numa escolha de eleição.

O Sesimbra Hotel & SPA dispõe de 84 quartos ('twin' e 'deluxe') e oito 'suites' sofisticadas e contemporâneas. Das varandas voltadas para o mar consegue-se uma vista soberba, com diferentes enquadramentos. Todos os pisos são ricos em luminosidade natural, pois a luz penetra espontaneamente pelas janelas dos quartos, criando um ambiente acolhedor e vivo. Nos quartos e nas 'suites' imperam a naturalidade, a fluidez e a harmonia, além do bom-gosto. As cores predominantes são azul e areia, numa clara intenção de simbiose com a envolvente exterior. Não só nos quartos como nos restantes espaços, o hotel funde-se com o mar, nele inspirado, através de uma decoração requintada com diversos motivos marinhos.

Como o próprio nome indica, este espaço hoteleiro integra um 'spa', com uma vasta seleção de tratamentos naturais faciais e corporais, relaxantes e revigorantes: desde uma série de massagens, incluindo a famosa «Massagem de Pedras Quentes», aos envolvimentos de chocolate, ouro, pérola e café, passando por sessões de drenagem, tonificação, firmeza, anti-celulite e anti-envelhecimento, até aos tratamentos de rosto. Ideal não só para quem tira uns dias para relaxar mas também em negócios, o Sesimbra Hotel & SPA dispõe de cinco salas de reunião com capacidade total para cerca de 200 pessoas, permitindo realizar eventos empresariais usufruindo de vista para o mar e do máximo conforto, tendo ao dispor toda a tecnologia necessária, como 'data-show', 'ecran', 'flip chart'





e acesso à Internet de banda larga sem-fios. As salas disponibilizam ainda águas minerais, blocos de notas e esferográficas, e também vários tipos de 'coffee break'. O hotel está também preparado para a realização de almoços e jantares de trabalho, bem como para a organização de atividades 'outdoor'. O terraço, no exterior contíguo às salas de reunião, é outra boa opção para a realização de reuniões ou eventos, tal como o Restaurante Aquarius ou o Bar Horizonte, na piscina. ©

[www.sesimbrahotelspa.com](http://www.sesimbrahotelspa.com); 212 289 800;  
reservas@sesimbrahotelspa.com

## MERCEDES CLASSE S COUPÉ

# Um refinado toque desportivo

Texto: Mário Sul de Andrade

A aposta na estética, nos equipamentos exclusivos e num refinado toque desportivo marcam este novo modelo da Mercedes-Benz, onde se combina as clássicas proporções de um grande e desportivo 'coupé' com os mais modernos conceitos de luxo e sofisticação tecnológica.

Com a estreia mundial no passado mês de março, no Salão de Genebra, o novo modelo tem entregas prometidas já para o segundo semestre do ano. A arquitetura de duas portas é exclusiva, estando disponível com um motor V8 biturbo de 4.663 cc. O S 500 Coupé possui uma potência nominal de 455 cv (335 kW), disponibilizando um binário máximo de 700 Nm. Toda a sensação de condução desportiva é amplamente reforçada pela expressiva sonoridade emanada pelo sistema de escape.

O sistema «Magic Body Control», apresentado como «a primeira suspensão capaz de ver», fez aqui a sua estreia. Com a adição da função de compensação da inclinação em curva, consegue-se uma inclinação comparável à de um motociclista. Assim, a aceleração lateral que incide sobre os ocupantes é fortemente reduzida. Esta nova função torna-se particularmente notória em estradas secundárias, incrementando o prazer de condução e o conforto.

Tal como no Classe S Limousine, o novo 'coupé' está disponível com numerosos sistemas de assistência que tornam a condução ainda mais confortável e segura, nomeadamente os sistemas integrados no conceito «Mercedes-Benz Intelligent Drive». Destaque para o sistema «Collision Prevention Assist Plus», que apresenta uma função adicional ao assistente adaptativo de travagem. ©

[www.mercedes-benz.pt](http://www.mercedes-benz.pt)



© Mercedes-Benz

➔ **A lendária Grace Kelly** No dia 22 de maio, estreia nas salas de cinema portuguesas o filme «Grace de Mônaco». A lenda do cinema mundial e atriz galardoada com os principais prémios da indústria cinematográfica, Grace Kelly, princesa do Mônaco, surge agora retratada num filme realizado por Olivier Dahan e com Nicole Kidman a interpretar o papel da icónica princesa, que conta também com as participações de Tim Roth, Frank Langella e Paz Vega. Em «Grace de Mônaco», Grace Kelly é uma famosa atriz de cinema com uma promissora carreira quando se casa com o príncipe Rainer do Mônaco, em 1956. Seis anos depois, numa altura em que o seu casamento atravessa sérias dificuldades, Alfred Hitchcock propõe-lhe o regresso a Hollywood, oferecendo-lhe o papel de Marnie no seu filme seguinte. Mas o Mônaco está a passar por uma crise política, com a ameaça de uma invasão francesa e a possível anexação por França. E Grace é forçada a escolher entre a chama criativa que ainda existe dentro de si e o seu papel enquanto Princesa do Mônaco. 32 anos após a sua morte num trágico acidente de automóvel, a premiada atriz norte-americana continua a ser lembrada por ter sido uma das mais bonitas e mais influentes de Hollywood, bem como uma das mulheres mais 'fashion' do mundo. Em 2012, foi eleita pela revista «Time» como uma das personalidades mais influentes da moda de todos os tempos.

Estreia a 22 de maio nas salas de cinema portuguesas



Fotos: Stone Angels



© Marcelo Faustini

**Ney Matogrosso nos coliseus** Para comemorar os 40 anos de carreira, Ney Matogrosso arrancou em fevereiro de 2013 com a tournée «Atento aos Sinais», e não podia deixar de comemorar também com os fãs portugueses. Assim, dias sete e oito de maio atua no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, e dia 10 no Coliseu do Porto. O espetáculo tem sonoridade 'pop'/ 'rock', figurino exuberante e cenário moderno. No palco, Ney Matogrosso estará acompanhado de Sacha Amback (direção musical e teclado), Marcos Suzano e Felipe Roseno (percussão), Dunga (baixo), Mauricio Almeida e Mauricio Negão (guitarra), Aquiles Moraes (trompete) e Everson Moraes (trombone).

Dias 7 e 8 de maio, Coliseu dos Recreios;  
10 de maio, Coliseu do Porto

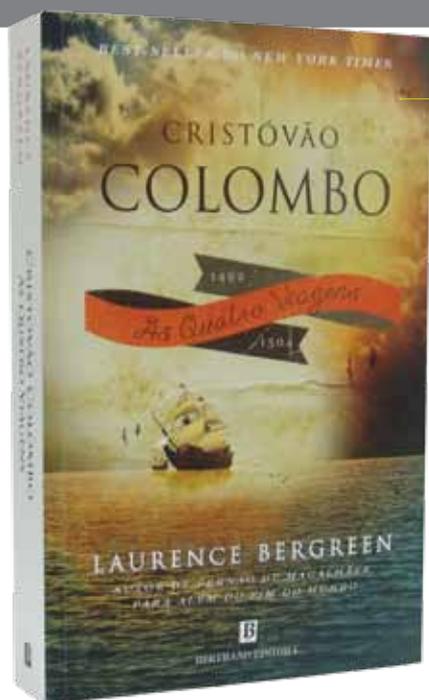
➔ **Inspiração em Thomas Mann** No seu habitual regresso ao Teatro Maria Matos, o «Festival Internacional de Marionetas e Formas Animadas» (FIMFA) apresenta a nove e 10 de maio «Buddenbrook», um espetáculo inspirado na obra homónima de Thomas Mann, com seis atores-marionetistas, num 'ensemble' de marionetas hiperrealistas e uma boa dose de grotesco e humor. No seu romance «Buddenbrooks», de 1901, Thomas Mann conta a história do declínio de uma família burguesa abastada do norte de Alemanha ao longo de quatro gerações. O Puppentheater Halle parte deste retrato social para levantar algumas questões centrais da existência contemporânea. Marionetas de um realismo perturbador estão sentadas à mesa e subitamente ganham vida e os conflitos familiares explodem.

Dias 9 e 10 de maio, Teatro Maria Matos, Lisboa



© Gert Kiermeyer

Textos: ALM



**As viagens de Colombo** O historiador e biógrafo norte-americano Laurence Bergreen (autor da notável obra «Fernão de Magalhães – Para Além do Fim do Mundo») conta aqui as quatro viagens marítimas feitas entre 1492 e 1504 em direção a ocidente pelo visionário navegador que depois de oferecer os seus préstimos ao rei de Portugal, com recusa, os foi oferecer ao casal que reinava do outro lado da fronteira. Histórias extraordinárias, contadas num estilo rigoroso e apaixonante, integrando com mérito o contexto histórico da célebre e controversa vida do grande almirante de quem ainda hoje se especula sobre a verdadeira nacionalidade. Há quem aposte que era um português do Alentejo.

«Cristóvão Colombo – As Quatro Viagens», ed. Bertrand

**Outras escolhas:** «Adultério», de Paulo Coelho, ed. Pergaminho (o novo romance do autor brasileiro, baseado no filme «Relatório Kinsey» e depois de o próprio Paulo Coelho ter concluído que a grande causa de aflição na nossa sociedade é o adultério); «Tenho o Direito de me Destruir», de Kim Young-ha, ed. Teorema (uma das vozes mais representativas da literatura sul-coreana, com uma história sobre a morte assistida); «Alex Ferguson – A Minha Autobiografia», de Alex Ferguson, ed. Casa das Letras (a vida e a carreira do célebre treinador escocês, publicada agora, na linha do que acontece com as principais figuras da Grã-Bretanha).

Textos: MSA

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

**TONIK**  
Life, family & fun

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

**CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA A SUA EMPRESA**

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

**LARANJEIRAS  
LIGUE JÁ  
217 261 849**

## REGISTAR OS MELHORES MOMENTOS

Porque o «Dia da Mãe» não pode passar sem que todos os momentos sejam registados, uma câmara fotográfica não podia ser mais apropriada para assinalar a data especial. E recentemente a Canon apresentou uma nova edição, em branco, da APS-C DSLR, que reclama ser a mais pequena e mais leve do mundo, a EOS 100D. Ideal para utilizadores inexperientes à procura de explorar o mundo da fotografia DSLR, facilita a qualquer pessoa, independentemente do seu nível de competência fotográfica, capturar e reviver momentos especiais com detalhes impressionantes. A EOS 100D é suficientemente compacta para estar sempre na mala e inclui um sensor 18 MP APS-C Hybrid CMOS AF II, uma variedade de controlos simples, modos automáticos e filtros criativos para fotografar. Também permite fazer filmes 'full-HD'.



## ASSOBIO BRANCO E ROSÉ 2013

Para celebrar as datas especiais é imprescindível ter à mesa um bom vinho. Da propriedade do Esporão na região do Douro, a Quinta dos Murças, nascem dois novos vinhos, que dão continuidade ao projeto Assobio – Assobio Branco 2013 e Assobio Rosé 2013. O Assobio Branco 2013 resulta da conjugação de três castas – Viosinho, Rabigato e Gouveio. Um vinho fresco e aromático, marcado pelas notas de citrinos e pelo sabor rico e elegante, no qual se evidenciam notas minerais. Por sua vez, o Assobio Rosé 2013 combina Touriça Nacional, Tinta Roriz, Touriça Franca e Tinta Francisca. Sedutor na cor e no aroma a fruta fresca, com apontamentos de cerejas pretas, este vinho apresenta-se fresco, equilibrado e persistente.



## CAFÉ E LEITE EM HARMONIA

A Nespresso lançou a máquina com receitas de leite mais avançada de sempre, a Lattissima Pro. Inspirada nas características e na tecnologia das máquinas profissionais, oferece uma elevada simplicidade de uso. O 'touchscreen' intuitivo e o seu acabamento em alumínio escovado, combinado com elementos metalizados, tornam esta máquina um objeto de 'design premium' e elegante, capaz de fazer as delícias das mães mais exigentes. Com a nova Lattissima Pro pode-se desfrutar de um incomparável 'cappuccino' ou de um 'lattè macchiato' digno de um profissional.



## IRRESISTIVELMENTE FEMININOS

A Frédérique Constant não quis deixar de assinalar a celebração do «Dia da Mãe» e para isso voltou a associar-se à World Heart Federation, resultando daí quatro novos relógios, muito femininos. Ouro, rosa, diamantes e madrepérola são os elementos que se destacam nos quatro novos modelos da coleção de 2014 Ladies Automatic «World Heart Federation». Dois relógios desta coleção estão equipados com o preciso calibre FC-303, e os outros dois com o calibre FC-310, ambos com 26 joias, movimento automático e uma reserva de marcha de 38 horas. O bisel de cada modelo possui um conjunto de 48 diamantes, diamantes esses que voltam a aparecer engastados nos índices do mostrador. Dois dos modelos têm ainda a emblemática abertura Double Heart Beat da Frédérique Constant às 12 horas.



## COLEÇÃO HOLLYWOOD

Para a primavera/ verão de 2014, a Tom Ford Eyewear apresentou a edição limitada Hollywood Collection. Esta coleção é composta por três pares de óculos de sol Tom Ford e por uma armação ótica com a opção 'clip-on', todas propostas icónicas da marca. Para as mães que gostam de estar na moda, o modelo Carrie é uma opção irresistível. Tem uma armação arredondada 'oversize' de metal, inspirada na década de 1970, e está disponível na nova cor acetato listrado marfim/ castanho com efeito madeira e lentes castanhas/ ocre ou na variante efeito mármore preto listrado e lentes verde-claro/ cor de areia.



## MÃES EM FORMA

A TomTom lançou o relógio desportivo Runner Cardio com GPS e tecnologia de ponta para monitorizar o ritmo cardíaco. Facilita assim o treino de acordo com uma ótima frequência cardíaca. Os corredores podem selecionar uma de entre as cinco zonas de intensidade, para estar de acordo com os seus objetivos de exercício, e vão receber alertas para saber se precisam de aumentar ou reduzir a velocidade. Permite ver o ritmo cardíaco em tempo real, a distância, a velocidade e outras informações essenciais, de forma rápida, durante a corrida.



Textos: Irina Pedro

# O campeão voltou

S Não que goste de ser previsível, o tema Benfica (campeão) nem sequer é inédito neste espaço e, sim, provavelmente há temas mais importantes na actualidade sobre os quais escrever. Mas eu quero lá saber... Também, com este título, ninguém lê a crónica ao engano. O Benfica sagrou-se campeão nacional de futebol pela trigésima terceira vez e claro que não ia deixar de assinalar a conquista na «cronologia Woman». E não é só por termos voltado a ganhar o título de campeão nacional, mas sobretudo porque voltámos a ter atitude de campeão. Por isso acredito, convictamente, que no corrente mês ainda vamos festejar mais três títulos: Taça de Portugal, Taça da Liga e Liga Europa.

Na época passada chegámos a todas as finais. E perdemo-las todas. Todas! Como nessa altura, precisamente no mês de Maio, tinha perdido algo de muito mais importante para mim, um amigo (grande benfiquista também e com quem vi muitos jogos), assisti a todas as derrotas quase como que anestesiada, sem grande reacção. Mas este ano a sorte do Benfica mudou. Mais do que a sorte (a «estrelinha» também faz parte), mudou a atitude, a coesão da equipa, a humildade. A vontade de ganhar. Detesto ver jogos em que a equipa está passiva, não corre atrás da bola. Essas são as derrotas que verdadeiramente me chateiam. O nosso hino diz «sou de um clube lutador», e sempre que assim é, mesmo na derrota, mantém-se o orgulho (a derrota na final da Liga Europa na época passada contra o Chelsea é disso exemplo). Mantemo-nos «os maiores». É assim que tem que ser, sempre.

Este ano, salvo raras excepções, tem sido assim. A semi-final da Taça de Portugal contra o Futebol Clube do Porto, partindo em desvantagem do jogo da primeira mão, e tendo jogado praticamente desde o início com menos um jogador, foi absolutamente emocionante porque com uma desvantagem de dois golos o Benfica nunca desistiu e conseguiu dar a volta à eliminatória a poucos minutos do fim. Essa postura reflecte-se no apoio dos adeptos, que têm enchido o estádio e voltaram a mostrar às equipas adversárias o que é o verdadeiro «Inferno da Luz». E que outro clube conseguia fazer uma festa como a que o Benfica fez no passado domingo de Páscoa?! Nenhum. Digam o que disserem.

Pois é, o campeão voltou. E espero que seja para ficar, porque essa coisa do «estamos habituados a sofrer» é bom é para o outro lado da Segunda Circular. Para todos os benfiquistas, e mais ainda para as gerações do meu avô e do meu pai, que assistiram à época gloriosa do Benfica, todos os jogos e todas as competições são para ganhar. Estar quatro anos sem ganhar um campeonato não é algo que aceitemos de ânimo leve. Nem hoje, nem nunca. A mentalidade vencedora faz parte do nosso ADN. E este ano ainda há muito para ganhar. E é – tem que ser – tudo para ganhar! 🏆



© Vitor Garcia

# PARA O QUE PRECISAR, HÁ SEMPRE UM NOVOTEL.

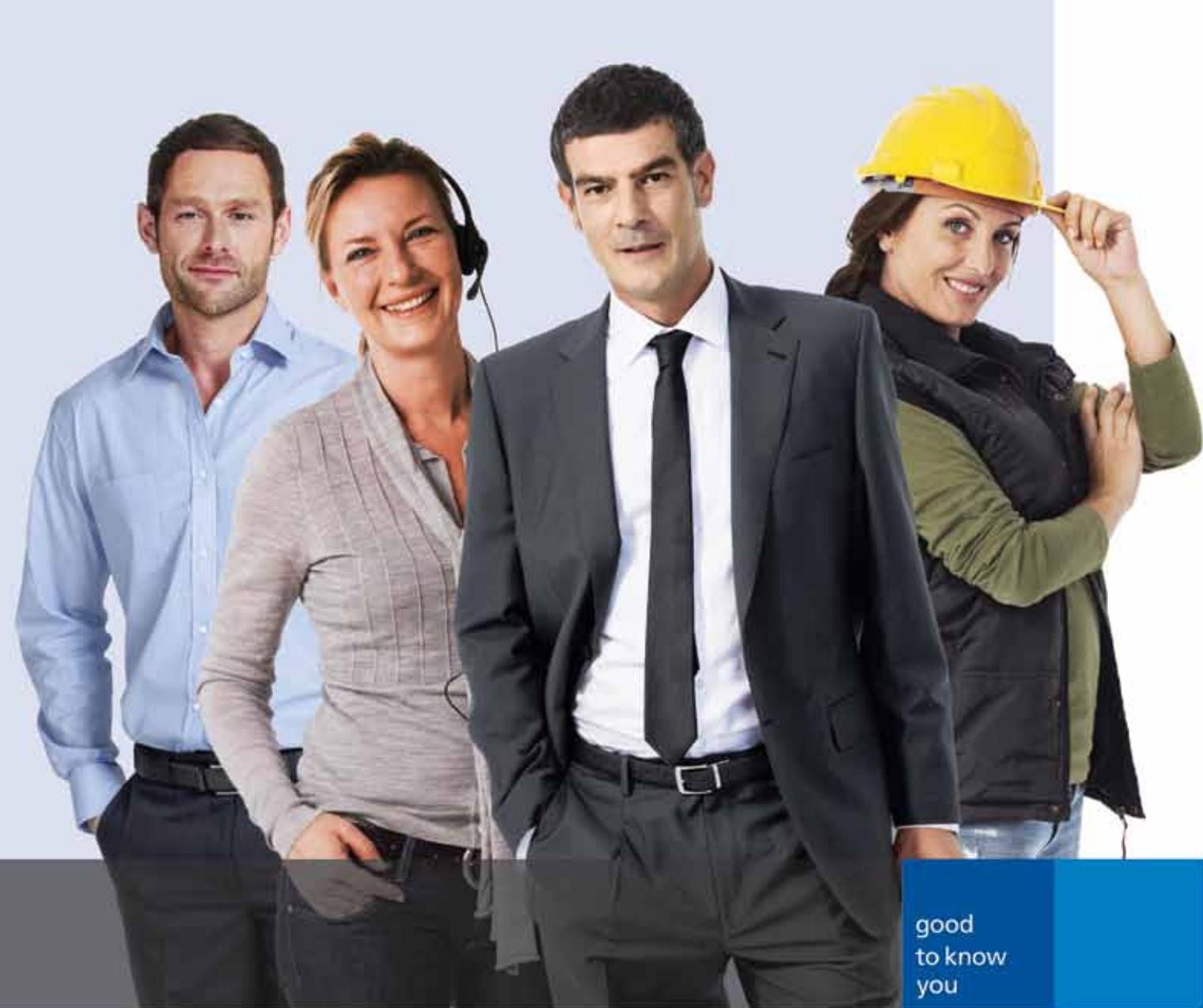
Mais de 400 destinos em todo o mundo.

[novotel.com](http://novotel.com)



LE CLUB ACCOR  
HOTELS

JUNTE-SE AO NOSSO PROGRAMA DE FIDELIDADE MUNDIAL EM [ACCORHOTELS.COM](http://ACCORHOTELS.COM)



good  
to know  
you

especialistas  
em soluções  
de recursos  
humanos

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

Adequamos às necessidades  
dos nossos clientes o seu  
principal recurso estratégico:  
O Valor Humano.

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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services