

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

SETEMBRO 14 | ANO 6 | Nº 69 | 3,90 € (Cont.)



**Especial**  
Formação

**Gestão**  
Construir uma  
cultura de inovação

**SST**  
Os jovens, a geração  
que se segue

## O poder das ideias

Entrevista com Cristina Marques  
da Silva, curadora do «TEDxLisboaED»



randstad  
recursos humanos

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



**CATÓLICA  
LISBON**  
BUSINESS & ECONOMICS



## **PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO**

**7ª**  
EDIÇÃO

**O PASSO DECISIVO PARA PASSAR DA MERA EXPERIÊNCIA NEGOCIAL  
(SABER O QUE FUNCIONA) À ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO  
(SABER PORQUE FUNCIONA)**

**Início: 27 OUTUBRO 2014**  
**Duração total do programa: 37,5 horas**

### **COORDENAÇÃO E DOCÊNCIA:**

**João Matos** - MBA em Comportamento Organizacional e licenciado em Gestão pela CATÓLICA-LISBON, onde é Professor Auxiliar Convidado e leciona no The LisbonMBA e nos Programas para Executivos. Pós-Graduado pela Aston Business School. Diplomado pelo Program on Negotiation da Harvard Law School. Certificado em Negotiation Research & Teaching pelo Dispute Resolution Research Center da Kellogg School of Management.

### **INFORMAÇÕES E CANDIDATURAS:**

[www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/negociacao](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/negociacao)  
**Tel.:** 217 227 801 ou 217 214 220  
**E-mail:** [executivos@ucp.pt](mailto:executivos@ucp.pt)





12

26

58

## 02 Editorial

### 04 Zoom RH

Múltiplos Olhares  
Dicas Atendimento  
Flash Interview Nélia Câmara,  
da Mercer/ Evento em  
Destaque «Portugal Agora!»  
Projeto Clube RH Comunicação  
Comunicação visual nas organizações  
Lusofonia «Jornadas Lusófonas  
de Comportamento Organizacional  
e Gestão»

### 10 Primeira Opinião

Tânia Ribeiro

### 12 Entrevista

Cristina Marques da Silva,  
da «TEDxLisboaED»

### 18 Dupla Expressão

Manuela Cruz  
António Souto

### 20 Crónica RH e Novas Tecnologias

Quem tem medo  
da tecnologia?

### 22 Espaço Executivo

Construir uma cultura  
de inovação

### 24 Crónica Relações Laborais

Reestruturar um quadro de pessoal

### 26 Especial

Formação/ Formação de executivos

### 42 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

Jovens de hoje, a geração  
que se segue

### 44 Ensaio

Uma estrutura de organização  
integral

### 46 Espaço RH

Em Síntese/ Artigos Fernando Gaspar  
Barros, Rui Lança/ LIVROS  
Riscos Psicossociais João Paulo Pereira  
Agenda/ Legislação/ Com atitude...  
José Duarte Dias/ Sites

### 56 As Minhas Escolhas

Ana Macedo

### 58 Lifestyle

Sugestão Inspira Santa Marta Hotel  
Música/ Cinema  
Teatro/ Leituras/ 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, João Paulo Pereira, José Duarte Dias, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, António Brandão de Vasconcelos, Bruno Barroso, Carlos Sezões, Eva Matos, Fernando Gaspar Barros, Isabel Moreira, João Cantiga Esteves, Luís Cardoso, Maria Helena Almeida, Marcel Van Marrewijk, Miguel Pina Martins, Nuno Nogueira, Pedro Cadete, Rodolfo Miguel Begonha, Rui Lança, Susana Afonso Costa, Tânia Ribeiro, Victor Seco)

**Projeto Gráfico e Paginação**

Design e Forma, geral@designeforma.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**

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

**Distribuição**

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

**Nº de Registo na ERC:** 125537

**Nº de Depósito Legal:** 286.699/08

**Tiragem:** 15.000 exemplares

**Periodicidade:** Mensal



**Propriedade e Edição**

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

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

## Editorial

# Formação – Educação

Um dos temas em destaque nesta edição é o da formação, com um espaço em que apresentamos um debate alargado sobre o desenvolvimento dos profissionais das organizações em Portugal, destacando alguns tópicos que nos parecem de particular importância. Este trabalho é complementado com diversas perspectivas sobre a formação de executivos, tanto com testemunhos de responsáveis de universidades como de academias de consultoras de topo no nosso país.

Numa revista de gestão, focada na área de recursos humanos, há uma ligação mais directa – digamos assim – à formação, quando comparada com a ligação ao tema da educação. Mas é precisamente esse tema que faz o destaque maior desta edição de Setembro, com a presença na capa da responsável pela conferência «TEDxLisboaED», Cristina Marques da Silva. Este evento, marcado para o dia 18 do próximo mês, em Lisboa, leva o espírito das famosas conferências «TEDx» (já com três décadas) para a área da educação, uma área sempre alvo de tanta polémica em Portugal e tão carente de soluções apesar de o país até se atarefar ao longo dos anos a meter génios, já nem sei se reais se de lâmpada, em ministros. Um espírito marcado pela inovação, pela liberdade de pensamento, pela paixão. Para que as ideias se soltem e mostrem o seu verdadeiro poder, como aliás está bem expresso no título da entrevista. Num mês que marca o regresso às aulas de milhares e milhares de estudantes, dos mais pequeninos aos universitários, pareceu-nos que esta seria a melhor opção editorial, ouvindo alguém que lidera a preparação de um evento de grande importância. Foge-nos o Verão. Que não nos fuja nunca na «human» a capacidade de intervenção! ®



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

# CRESCER INOVANDO



INOVAR É VER PRIMEIRO, É VER DIFERENTE.  
É VER SOLUÇÕES ONDE OUTROS VÊM DIFICULDADES.  
É CRIAR NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS E PROCESSOS  
CAPAZES DE FACILITAR A VIDA ÀS PESSOAS E ÀS  
EMPRESAS CONTRIBUINDO PARA O SEU  
CRESCIMENTO.

# egor

PESSOAS E NEGÓCIOS

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



Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria



Outsourcing  
Trabalho Temporário  
Recrutamento e Seleção  
Formação



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO  
TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



INCENTIVOS



COACHING



SMALL BUSINESSES



## Múltiplos Olhares

### Podem os portugueses estar descansados quanto à segurança do sistema bancário no país?



Pedro Cadele,  
Partner/ Gestor  
de Tecnologia  
da Keep IT Safe IT

«O sistema financeiro é um pilar fundamental da atividade económica, pelo papel que tem na sua dinamização e no financiamento. Os acontecimentos recentes vêm demonstrar que a confiança é outro destes pilares, e muita da atividade financeira deriva em primeira instância dos níveis de segurança de investimento. Falhando a confiança, fica exposta a solidez do sistema: se este for de facto consistente e alicerçado na economia real, as tempestades passam sempre. Quando é difícil garantir os ativos financeiros, então temos sérios problemas na estrutura financeira, e consequentemente na economia, no financiamento às empresas e aos particulares e, em última análise, nas contas públicas, sempre muito dependentes da atividade económica privada. Diria que a segurança do sistema financeiro advém da consistência da economia que o sustenta e das expectativas de solvabilidade que apresenta. Um colapso do sistema financeiro, nestas condições, não é uma impossibilidade, mas o BCE [Banco Central Europeu] tem conseguido criar mecanismos de correção efetivos que, até ver, têm assegurado a continuidade e a robustez dos sistemas financeiros na Europa.»



António Brandão  
de Vasconcelos,  
Chief Executive  
Officer (CEO)  
da everis Portugal

«O sistema bancário português está sujeito a normas semelhantes, ou mesmo iguais, às dos sistemas bancários dos outros países da Zona Euro. O Banco de Portugal, na parte que diz respeito à supervisão e à sua missão de velar pela estabilidade do sistema financeiro, articula as suas decisões e as atividades com o BCE e com os bancos centrais dos restantes estados membros da Zona Euro. As empresas que auditam as contas das instituições financeiras são, em geral, auditoras multinacionais que partilham metodologias com os seus escritórios noutros países. Havendo leis, normas e métodos semelhantes, a única coisa que poderia distinguir Portugal de outros países seria a qualidade das pessoas envolvidas nos processos. Pelo que tenho visto, quer na empresa onde estou, quer em outras multinacionais onde trabalhei anteriormente, a gestão e os técnicos portugueses são tão bons como os de outros escritórios dessas empresas. Neste contexto, eu diria que os portugueses podem estar tão descansados quanto à segurança do sistema bancário em Portugal quanto o podem estar os franceses, os alemães ou os nacionais de qualquer outro país da Zona Euro com os respetivos sistemas bancários.»



Rodolfo Miguel  
Begonha, Diretor  
Adjunto da Gradiva  
Publicações

«Nada é seguro num contexto de instabilidade, de permeabilidade a crime e corrupção e a gestão danosa das instituições. Acho que ninguém pode estar perfeitamente seguro face a qualquer organização financeira, a qualquer sistema bancário ou economia, em qualquer ponto do globo, num paradigma de globalização. Se as coisas correm mal, o desmoronamento ocorre em cadeia. Repetidamente os portugueses têm-se afligido fundadamente com instituições financeiras, com o nosso sistema bancário e até com o receio de o país abandonar a Zona Euro. Isso explica o comportamento dos investidores, as opções de poupança e a fuga de capitais. As entidades de supervisão internacionais falham, as agências de 'rating' falham, os bancos nacionais com funções de supervisão também falham. Apesar de existirem departamentos e profissionais do Banco de Portugal cuja responsabilidade se insere neste âmbito, voltámos a deparar-nos com um caso, o do BES, o que nos conduz a uma reflexão quanto às consequências do seu trabalho. Há uma dimensão obscura de informações desconhecidas ou cujas fronteiras se conhecem demasiado tarde.»

## A excelência no atendimento – dicas para saber dizer «não»

Texto: Isabel Moreira

Existe alguma controvérsia sobre se «o cliente/utente tem sempre razão» ou «o cliente/utente não tem sempre razão». Atualmente está em alta a filosofia de que, apesar de o cliente/utente ser a razão de existir de uma organização e o alvo das suas atenções, a este poderá, segundo determinadas circunstâncias, não lhe assistir o direito de reclamar, o que traz uma visão mais ponderada sobre o assunto.

O «não» é frequentemente utilizado para expressar uma recusa e, conseqüentemente, não é uma palavra agradável de ser ouvida ou de se receber perante uma pretensão que achamos ter a sua razão. Portanto, o importante no atendimento é a forma como esta palavra é expressa.

\*\*\*

Para transmitir qualquer impossibilidade perante uma solicitação de um cliente/utente, a melhor e a mais suave forma de se introduzir a palavra «não» num diálogo passa pelos seguintes pontos:

- **Nunca começar uma frase com a palavra «não»**, embora possa ser esse o sentido que se quer dar à frase.

- **Não utilizar o «não» direto**: «não podemos», «não vamos conseguir», «não adianta», «não é possível», etc. Deve-se suavizar a palavra «não» com informação prévia e adicional que leve o cliente/utente a compreender a situação; por exemplo, em vez de dizer «não é possível» pode-se apresentar uma proposta («vamos tentar o nosso melhor, mas não sabemos se poderemos...», em alternativa poderá estar interessado em...»).

- Sempre que possível, **deixar a ideia de que se estaria de acordo com a pretensão do cliente/utente** caso esta fosse possível, mas que, perante qualquer impedimento, «infelizmente não será viável ir ao encontro do que é solicitado». Nesta situação, pode ser apresentada uma alternativa (por exemplo, «efetivamente a nossa organização não presta esse serviço, mas temos outros com características idênticas, que terei o maior prazer em apresentar-lhe»).

- **Um erro habitual verifica-se quando se utiliza o «não» inquisitivo** (por exemplo, «o senhor não quer nada hoje, não?»). Esta comunicação permite ao cliente/utente uma resposta, que poderá ser «na realidade, não quero». Uma situação assim encerra logo o assunto, não dando possibilidade de se apresentar outras hipóteses nem de se prosseguir um diálogo negocial. Em contrapartida, pode dizer-se: «Acredito que o senhor poderá estar interessado nos nossos produtos/ serviços e verificar/ ver o que temos para lhe apresentar.» Esta é uma forma de comunicar que abre a curiosidade do cliente/utente para o que lhe será apresentado e que, afinal, até se poderá enquadrar nas suas pretensões.

\*\*\*

Dentro destes princípios, o cliente/utente fica consciente de que foi bem atendido, o seu assunto teve um bom encaminhamento e quem fez o atendimento mostrou abertura e empatia e colocou-se à disposição para o ajudar em qualquer dúvida ou futura pretensão. ☺



Nota: Isabel Moreira é autora do livro «A Excelência no Atendimento» (ed. LIDEL, quarta edição atualizada).

# 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>

<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

## Flash Interview

Nélia Câmara, gerente da Mercer Portugal

## «Somos hoje uma empresa exportadora de serviços.»

Texto: Ana Leonor Martins

Nélia Câmara, diretora do Retirement Service Center (Lisbon RSC) da Mercer Portugal, foi recentemente nomeada gerente da consultora, integrando assim a atual equipa de gestão composta por Rui Guerra, Miguel Guerra, Paulo Fradinho e Diogo Alarcão. A responsável falou à «human» do seu percurso e dos novos desafios.

**Como encara o desafio que lhe foi recentemente proposto?**

Com naturalidade e com a confiança de que este será um novo e enriquecedor passo no que tem sido a minha carreira na Mercer. Sinto-me grata por me ter sido dada a oportunidade de ingressar nesta equipa fantástica. Cresci imenso a nível profissional e pessoal nestes últimos anos, o que me levou às funções atuais. Foi em muito devido à minha capacidade de liderar e construir equipas fantásticas, assim como pela minha resiliência e pelo forte compromisso, mas também muito pelo apoio e pelo 'coaching' de excelentes profissionais e colegas que fui encontrando ao longo dos anos.

**Enquanto diretora do Lisbon RSC, quais foram os seus principais desafios?**

Crescer em número de pessoas – começámos em 2004 com quatro colaboradores e hoje a equipa tem mais de 100 – e crescer em serviços – hoje trabalhamos para sete países na Europa e mais dois fora do espaço europeu. Aumentar a reputação de Lisboa dentro da Mercer, de forma a que a aposta de transferir trabalho de várias linhas de negócio para centros de excelência in-

clua sempre Lisboa como uma primeira opção, e ajudar cada um dos elementos da minha equipa a crescer a nível profissional com os valores e os princípios corretos foram outros desafios. E ainda conseguir encontrar tempo para mim e para a minha família. O facto de ter conseguido fazer tanto a nível profissional ao mesmo tempo que construí uma família feliz e saudável é uma prova de que é possível ser uma mulher com carreira, com família e com projetos pessoais.

**Em que consiste exatamente a atividade do Lisbon RSC?**

A Mercer presta serviços de consultoria aos clientes em várias áreas, nomeadamente as que estão relacionadas com benefícios pós-reforma, como planos de pensões, por exemplo, como seja o desenho e a comunicação dos benefícios, a quantificação dos compromissos assumidos, os planos de financiamento e administração dos planos. O Lisbon RSC é um centro de excelência que ajuda os nossos colegas consultores, em vários países, a fazerem alguns destes serviços. Conseguimos provar que é possível centralizar um trabalho complexo em Lisboa devido aos bons conhecimentos técnicos dos portugueses, à nossa facilidade em falar inglês e à nossa flexibilidade em lidar com diferenças culturais. Com o sucesso deste centro, conseguimos trazer para o país um outro centro, noutra linha de negócio, que conta já com mais de 40 colaboradores a adicionar aos 100 do Lisbon RSC.

**Para que países prestam serviços?**

O RSC presta serviços para Alemanha, Brasil, Canadá, Irlanda, Itália, Noruega, Portugal, Reino Unido e Suécia. E contribui com mais de 50% para o volume de negócios da Mercer Portugal. Existem dois centros na Europa, e o de Lisboa é significativamente maior em número de pessoas, volume de negócios, países e serviços. A aposta da Mercer é continuar a crescer em Lisboa nos próximos anos. É motivo de enorme orgulho para a Mercer Portugal saber que somos hoje uma empresa exportadora de serviços, contribuindo desta forma para a internacionalização da economia portuguesa e para o aumento das exportações nacionais.

**Quais são as suas prioridades como gerente da Mercer Portugal?**

Continuar a contribuir para o crescimento da Mercer no nosso país através de atração de mais trabalho do exterior e promover a diversidade, nomeadamente a igualdade de oportunidades para todos. ©



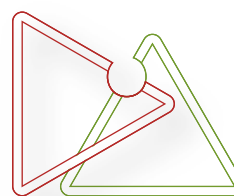


Evento em Destaque

## Portugal do conhecimento

Texto: Ana Leonor Martins

No dia 23 de setembro, o projeto «Portugal Agora!» vai realizar a sua terceira conferência-debate, dedicada ao tema «Portugal do Conhecimento». De entrada livre, será em Lisboa, na Casa do Futuro, da Fundação Portuguesa das Comunicações. Tendo por objetivo contribuir para o desenvolvimento de uma visão que aposte nas indústrias do conhecimento com base nas nossas escolas, nas universidades e nos centros de investigação e inovação, vai reunir um leque multidisciplinar de oradores distribuídos por dois painéis, a partir das 16H30. Do primeiro painel – «A Ciência e a Tecnologia na Criação de Valor» –, moderado pelo jornalista e professor António Granado, farão parte



# Portugal Agora!

Da Estratégia à Acção

Cecília Arraiano (Instituto de Tecnologia Química e Biológica), José Manuel Fonseca de Moura (Carnegie Mellon University), Marco Bravo (Universidade do Texas, Austin, IC2 Institute), João Pedro Taborda (Embraer) e Carlos Salama (Instituto de Telecomunicações). O segundo painel, moderado pelo jornalista Vítor Belanciano, vai contar com a presença de Telmo Faria (ex-presidente da Câmara Municipal de Óbidos), Carlos Coelho (Ivity Brand Corp), Carlos Martins (ADDICT, Opium) e Diogo Seixas Lopes (Jornal «Arquitectos» e Barbas Lopes Arquitectos).

O «Portugal Agora!» é um projeto assente em três dimensões: Atratividade, Conhecimento e Empreendedorismo. ©

**Nota:** mais informações sobre o projeto «Portugal Agora!» em [www.portugalagora.com](http://www.portugalagora.com).

# IDALBERTO CHIAVENATO

em Portugal

**CONFERÊNCIA DE RH  
PESSOAS & ESTRATÉGIA**

12 de Novembro de 2014

Abertura da Conferência  
com a participação especial de  
José Banceleiro - Stanton Chase

Com apoio de:

**STANTON CHASE**  
INTERNATIONAL  
Executive Search Consultants

Media Partners:

human  
Pessoal RH online

Organização:

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

Desconto na  
Inscrição  
Até 31/08

Ricardo Peres  
Central de Cervejas

Nelson Pires  
Jaba Recordati

Paula Ventura  
Colep

Sandra Brito Pereira  
Jerónimo Martins

Nuno Simões  
Eurest Portugal

Clara Guedes  
Consultora

José Couto  
Schindler

Brito Ribeiro  
Sovena

Eunice Antunes  
Sonofi

Sérgio Soares  
STEF PORTUGAL

Rogério Soares  
SODECIA

Jabo Couto  
Microsoft Portugal

Paula Machado  
SECEL

Carlos Rodrigues  
Samsung

Luís Moura  
NOS

Paula Cruz de Sá  
VISTEON PORTUGUESA

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Tlf: +351 218 493 333  
Fax: +351 218 496 181  
Email: [formacao@vantagem.com](mailto:formacao@vantagem.com)  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

Seminário único com  
**Prof. IDALBERTO CHIAVENATO:**  
Boas Práticas e Tendências Mundiais na Gestão dos RH  
1 dia completo com um dos maiores Gurus do Mundo em RH  
13 de Novembro de 2014

## Projeto

## Partilhar o conhecimento

Texto: Irina Pedro

Tendo como lema «o conhecimento só tem valor quando é partilhado», a Blanes criou o Clube RH, projeto que vai relançar no próximo mês. Tiago Cardoso, diretor executivo da empresa de serviços de gestão e formação, contextualiza: «Nas várias reuniões comerciais que tenho tido com responsáveis de recursos humanos pelo país fora, há uma ideia que é transversal a todos, a de que na gestão de recursos humanos existem dúvidas e nem sempre as instituições conseguem responder. Foi assim que nasceu a iniciativa Clube RH, da necessidade de partilhar para atingir mais conhecimento», realça. «É um grupo de profissionais para profissionais.»

Ser membro do Clube RH não tem qualquer custo associado (basta a inscrição através do 'site' [www.blanes.pt](http://www.blanes.pt)), mas trata-se de um grupo restrito, que tem como condição a partilha de ideias, conhecimento e dúvidas entre profissionais e pensadores em matérias que digam respeito à gestão de recursos humanos. «Para além do fórum de debate/ partilha 'on-line', iremos realizar encontros mensais com a duração de uma a duas horas, ao início da manhã (pequeno-almoço), onde no formato de tertúlia contaremos com um orador que abordará uma temática dirigida à gestão de recursos humanos», revela Tiago Cardoso, acrescentando que «o custo da participação nestes encontros rondará os 15 euros». Em outubro irá realizar-se o primeiro encontro desta nova fase do Clube RH. A temática e o orador serão dados a conhecer ainda no decorrer do presente mês de setembro.

O Clube RH conta já com mais de uma centena de profissionais como membros e com o apoio de algumas entidades (como o Sana Malhoa, que cede o espaço) Tem como 'media partner' a revista «human». ©



## Comunicação

## A comunicação visual nas organizações

Texto: MSA

Daniel Lança Perdigão, 'visual improvement agent' e 'general manager' da consultora portuguesa UpSideUp, assumiu recentemente funções como membro do Board of Directors de uma associação internacional de origem norte-americana, denominada International Forum of Visual Practitioners. Esta associação, ligada ao tema da comunicação visual no seio das organizações, como contributo para o desenvolvimento dos talentos, dos processos e dos negócios, conta já com a participação de centenas de profissionais, de mais de três dezenas de países.

A propósito da comunicação visual nas organizações, Daniel Lança Perdigão (na foto de baixo, durante uma intervenção) refere que «toda a atividade da UpSideUp, essencialmente focada na inovação e no desenvolvimento pessoal e organizacional, é apoiada por uma forte componente de comunicação visual». Conforme refere, «a maior parte de nós é visual», e «estudos de diversa origem apontam cerca de dois terços das pessoas como sendo eminentemente visuais, ou seja, apreendem melhor a informação quando esta é passada de forma visual». O especialista assinala no entanto que «os apoios visuais que consideramos mais eficientes são os que o comunicador vai construindo para e com o recetor (ou recetores), pois além de funcionar na vertente da apreensão da informação ajuda à atenção». E no seu caso confessa mesmo: «Tenho uma forte atração pela comunicação visual, em especial desde que, há uns 15 anos, comecei a utilizar 'mind maps' e notas visuais para esquematizar informação, para mim e para os outros.»

Sobre a receção que o tema tem recebido em Portugal, Daniel Lança Perdigão diz que tem sido algo de «fascinante, desde o momento inicial, em que é preciso esclarecer o que é, até ao 'uau!' que geralmente acontece no final de cada trabalho, enquanto os participantes recolhem fotografias (seja em ações de consultoria, 'design thinking', formação ou 'graphic recording', por exemplo)». Destaca sobretudo o facto de «as organizações que têm experimentado optarem pela repetição». Esta abordagem da comunicação poderá ajudar as empresas e as suas pessoas, acredita o líder da UpSideUp. «Pode ser muito útil no aumento da produtividade, pois com as metodologias que utilizamos e que estamos em fase inicial de divulgação pública – desde outubro de 2013, por exemplo o 'graphic recording', a 'visual facilitation', o 'open space' ou o 'world café' – podemos facilmente tornar reuniões, formações e outro tipo de ações mais rápidas, mais eficientes, mais envolventes, mais integradoras e com resultados práticos e menos equívocos provocados pela linguagem falada.» ©



Lusofonia

## Comportamento organizacional e gestão

Texto: Mário Sul de Andrade

As «I Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão» vão realizar-se a seis e sete de novembro de 2014, no Funchal (Madeira), tendo como tema «A matriz lusófona na gestão organizacional». O Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP), do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), é a entidade organizadora.

O objetivo do evento é compreender melhor o que distingue a organização e a gestão praticada nos países lusófonos daquelas que são as práticas em nações e culturas com raízes históricas muito diferentes, como é o caso da anglofonia e da francofonia. A organização quer perceber melhor o que será o «estilo lusófono» de gerir, no que se

refere às práticas específicas de gestão em organizações a operar em países lusófonos e também no que diz respeito à forma como gestores provenientes de países lusófonos gerem organizações em variados contextos internacionais. Num documento de divulgação lê-se que «a lusofonia, cuja riqueza patrimonial é indiscutível, encontra-se presente pelos quatro cantos do mundo – da Ásia a África, da América do Sul à Europa –, existindo hoje cerca de 250 milhões de cidadãos que falam português». Mais: «Para além desta herança que une povos à escala mundial, o papel crescente de países e regiões lusófonas como o Brasil, Angola ou Macau, no cenário económico e social internacional, constitui peça importante no xadrez da globalização.» ©

Mais informações: [www.jornadaslusofonascog.com](http://www.jornadaslusofonascog.com);  
<https://pt-br.facebook.com/jornadaslusofonascog>



WITH  
**CHESTER ELTON**  
*New York Times Bestseller*

INSCREVA-SE EM: [chesterelton.cegoc.pt](http://chesterelton.cegoc.pt)

Mais informações: T +351 213 191 960 // [chester.elton@cegoc.pt](mailto:chester.elton@cegoc.pt)

# ALL IN

HOW TO BUILD A CULTURE OF  
APPRECIATION TO DRIVE BIG RESULTS

## CONFERÊNCIA

### 3. OUTUBRO. 2014

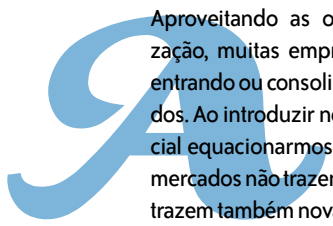
HOTEL MYRIAD · LISBOA



BEYOND KNOWLEDGE\*



# Os desafios da internacionalização



Aproveitando as oportunidades geradas pela globalização, muitas empresas portuguesas têm dado o salto, entrando ou consolidando a sua presença em novos mercados. Ao introduzir novas geografias e novas culturas, é essencial equacionarmos o actual paradigma de gestão, pois novos mercados não trazem só novas oportunidades e novos negócios, trazem também novas pessoas – parceiros, clientes, fornecedores, entidades e colaboradores de outras nacionalidades – que vêm o mundo de maneira diferente e reagem sobre as práticas, as estratégias e as lideranças de acordo com os seus valores culturais intrínsecos. Os desafios internacionais revertem-se muitas vezes num emaranhado de teias globais e relações complexas – processos e relações comerciais que no início parecem relativamente bem definidos, como abrir uma fábrica em Angola, vão-se complexificando quando nos apercebemos de que temos de lidar com colaboradores angolanos, construtores asiáticos, especialistas ingleses ou fornecedores dinamarqueses –, o que requer flexibilidade e conhecimento profundo das diferentes culturas para se atingir o resultado pretendido. Mesmo em multinacionais já com alguma maturidade no mercado e processos bem estruturados, por vezes os problemas podem surgir em simples reuniões de projecto, pela indignação silenciosa dos chineses com a assertividade dos norte-americanos, ou com o espanto destes últimos com a inflexibilidade dos alemães. Os pequenos ruídos gerados nestas interações acabam por se reflectir em falta de alinhamento, que se não for trabalhado poderá ter consequências negativas na cultura organizacional que se pretende consolidar.



© DR

**Uma empresa quando pensa e desenvolve a sua estratégia internacional deve ter em conta que a vertente humana assume cada vez maior preponderância e complexidade.**

Um outro ponto sobre o qual reflectir é a língua – existe por vezes a crença de que a partilha de uma língua pode facilitar a adaptação de um expatriado, mas é uma facilidade aparente, pois nas relações de Portugal com os mercados de língua portuguesa «falamos a mesma língua mas não a mesma linguagem», e os mal-entendidos na gestão vão subtilmente minando as relações e causando exasperações e incompreensões em ambos os lados.

Assim, uma empresa quando pensa e desenvolve a sua estratégia internacional deve ter em conta que a vertente humana assume cada vez maior preponderância e complexidade – não ter o cuidado de gerir as pessoas e as diferentes culturas de forma personalizada poderá ter um impacto negativo nas percepções, na motivação e na confiança dos nossos interlocutores, o que por sua vez se reflectirá negativamente no desenvolvimento dos negócios e no retorno financeiro esperado.

Mas como fazer? Que situações podemos antecipar? Como podemos melhorar o nosso processo de internacionalização? Consoante os modelos de negócios preconizados, são muitas as variáveis que podem ser consideradas. Para apoiar as empresas a lidar com os desafios decorrentes dos processos de internacionalização, a Jason Associates criou a ferramenta «Diversity»,<sup>(1)</sup> focada em três eixos: 1) Atração e Desenvolvimento; 2) Políticas e Práticas Internacionais; 3) Cultura e Comunicação. No primeiro, não só ajuda as organizações a identificar futuros expatriados que tenham 'fit' com a cultura do país de destino como os prepara para a sua missão, através de formação transcultural e sessões de 'mentoring' antes e durante a missão. No segundo, apoia as empresas a ajustar os modelos e as políticas de gestão de pessoas à realidade local, para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados com as práticas implementadas nas suas geografias. No último, ajuda a construir uma cultura internacional que reflecta as diferentes especificidades locais, partilhando conhecimentos, potenciando sinergias e reduzindo a sensação de isolamento das filiais no estrangeiro. ©

Tânia Ribeiro  
Head of Consulting/ Senior  
Consultant na Jason Associates  
tribeiro@jasonassociates.com

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

<sup>(1)</sup>[www.facebook.com/diversitydiversidadecultural](http://www.facebook.com/diversitydiversidadecultural)

# PÓS-GRADUAÇÕES

2014/15

Candidaturas Online

## Economia

Avaliação Económica dos Medicamentos / 9.ª Ed. | 190h  
Economia da Energia, Ambiente  
e Desenvolvimento Sustentável / 3.ª Ed. | 221h

## Estratégia e Empreendedorismo

Agribusiness / 2.ª Ed. | 221h  
Gestão da Sustentabilidade / 4.ª Ed. | 152h  
Gestão Empresarial\* / 6.ª Ed. | 240h  
International Business / 4.ª Ed. | 221h  
Management & Business Consulting / 13.ª Ed. | 237h  
Prospetiva, Estratégia e Inovação / 8.ª Ed. | 232h  
Wine Business / 4.ª Ed. | 234h

## Finanças e Imobiliário

Análise Financeira\* / 26.ª Ed. | 292h  
Gestão de Bancos e Seguradoras\* / 18.ª Ed. | 300h  
Gestão de Operações Bancárias\* / 3.ª Ed. | 300h  
Gestão e Avaliação Imobiliária\* / 14.ª Ed. | 252h

## Fiscalidade e Contabilidade

Contabilidade e Fiscalidade\* / 10.ª Ed. | 180h  
Controlo de Gestão e Finanças Empresariais\* / 11.ª Ed. | 180h

## Marketing

Gestão de Marketing, Comunicação e Multimédia\* / 5.ª Ed. | 292h  
Gestão de Marketing Farmacêutico / 8.ª Ed. | 230h  
Marketing Management\* / 38.ª Ed. | 285h  
Sales Management / 4.ª Ed. | 220h

## Recursos Humanos e Liderança

Gestão de Equipas e Desenvolvimento de Capital Humano\*  
1.ª Ed. | 160h  
Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais\*  
11.ª Ed. | 192h

## Sistemas de Informação e Gestão de Operações

Gestão da Distribuição e Logística / 12.ª Ed. | 285h  
Gestão de Projetos\* / 15.ª Ed. | 242h  
Sistemas e Tecnologias de Informação  
para as Organizações\* / 25.ª Ed. | 280h

\* PÓS-GRADUAÇÃO INTEGRADA EM MESTRADO NO ISEG

## Programa Executivo

CEDE - Competitividade e Estratégia para o Desenvolvimento  
das Empresas e Clusters / 2.ª Ed. | 60h

Desenvolvido no âmbito do acordo com a Harvard Business School

Mais informações em:

**ISEG**  
Instituto Superior de  
Economia e Gestão  
Rua do Quelhas, nº 6,  
1200-781 Lisboa  
[www.iseg.ulisboa.pt](http://www.iseg.ulisboa.pt)

*idefe*

[www.idefe.pt](http://www.idefe.pt)  
+351 213 925 888/9  
[idefe@iseg.ulisboa.pt](mailto:idefe@iseg.ulisboa.pt)





Cristina Marques da Silva

# O poder das ideias

No dia 18 de outubro vai realizar-se no Fórum Lisboa a terceira edição da conferência «TEDxLisboaED».

Tendo como mote «mobilizar é agir», o evento visa «divulgar ideias sobre educação que permitam não só uma reflexão mas também que mostrem na prática como é possível ajustar o modelo de ensino à realidade». É também, segundo a curadora do evento, **Cristina Marques da Silva**, «uma oportunidade de criar e manter comunidades de pessoas que acreditam no poder das ideias para ajudar a mudar o mundo».

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Vítor Gordo

# C

Como vê a integração dos eventos «TEDx», em geral, numa sociedade como a portuguesa?

Vejo como uma oportunidade de, a nível local, dar a conhecer projetos e ideias que valha a pena espalhar. Posteriormente aos eventos, temos toda uma divulgação destes projetos, que abrangem um público mais vasto, tanto nacional como internacional. Considero que é também uma oportunidade de criar e manter comunidades de pessoas que acreditam no poder das ideias para ajudar a mudar o mundo.

Como tem evoluído o conceito de há 30 anos para cá?

Os eventos «TEDx» são eventos locais organizados independentemente, sob licença do TED. O espírito dos eventos «TEDx» é o mesmo dos eventos «TED», 'ideas worth spreading'. Quando há 30 anos a conferência «TED» começou a realizar-se, o foco incidia fundamen-

TALENTIA FINANCE
TALENTIA CPM
TALENTIA HCM

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



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

**talentia**  
Software

*Inspiring progress*

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



talmente na interceção de três áreas, tecnologia, entretenimento e 'design', daí o nome «TED». A conferência foi evoluindo e hoje cobre todos os temas atuais onde existam ideias para partilhar. A grande diferença reside no modo como é efetuada a divulgação das ideias, pois a evolução tecnológica e a abertura das 'talks' ao mundo permitiram alcançar públicos até então não equacionados. O objetivo principal do TED é divulgar as ideias e, com isso, iniciar uma conversa e contribuir para a ação por quem, ao tomar conhecimento delas, se sinta inspirado a tomar o futuro nas suas mãos, seja a um nível mais local ou global. Os eventos «TEDx» seguem o espírito dos eventos «TED».

**No caso específico da área da educação, o que pode um evento com este formato trazer de novo?**

O objetivo principal do «TEDxLisboaED» é, precisamente, divulgar ideias e projetos na área da educação, numa lógica de cidadania ativa e envolvimento de todos numa mobilização para a ação.

**O que é que há a fazer na educação em Portugal, pensando numa lógica de curto prazo?**

«#mobilizar é agir» é o mote do «TEDxLisboaED 2014» e surgiu da necessidade sentida por muitos de ajustamento do modelo educacional à realidade atual, em que o que antes era certo hoje é incerto, diferente, mutável, não só ao nível das novas ciências do conhecimento como ao nível do pensamento e da interação entre as pessoas. Divulgar ideias sobre educação que

**Cristina Marques da Silva** (n. 1965, Lisboa), psicóloga de formação, é curadora do «TEDxLisboaED» e embaixadora «TEDx» para Portugal. Participou pela primeira vez numa conferência «TED» em 2008, a primeira a ser realizada em 'simulcast'. Daí até ser nomeada embaixadora «TEDx» para Portugal, aderiu ao «Pangea Day» (o desejo de Jehane Noujaim, vencedora do prémio do «TED 2006»), ao centro de tutoria (baseado no desejo de Dave Eggers, vencedor do prémio do «TED 2008») e ao projeto «INsideOut» (desejo de JR, vencedor do prémio do «TED 2011»); houve quatro eventos «TEDxLisboa» de formatos diferentes.

permitam não só uma reflexão mas que na prática mostrem como esse ajustamento é possível, que possam ser replicadas por todos quantos queiram tomar o futuro nas suas mãos, parece-nos uma boa contribuição.

**Mais a longo prazo, como deverá ser pensado o modelo da educação em Portugal? Ou será desadequado pensar em modelo, já que defendem que é preciso «preparar estudantes para empregos que ainda não existem, onde vão utilizar tecnologias que ainda não foram inventadas, para poderem resolver problemas que ainda nem sabemos que o vão ser»?**

Acredito que ensinar as pessoas a pensar, a colaborar e a inovar vai ser muito mais importante do que a simples transmissão de conteúdos. A forma mais adequada de estarmos preparados para um futuro incerto é sermos capazes de, a partir de um conjunto de competências base e essenciais, estarmos disponíveis para, em cada momento, aprender e pensar em soluções para os problemas que surgirem.

**Cursos que se sabe de antemão que têm reduzidas possibilidades de empregabilidade, porque o mercado está sobrelotado e a procura de trabalho é muito superior à oferta, continuam a estar cheios, enquanto que outros com défice de mão de obra não têm procura. Como se pode inverter esta tendência?**

Ajudando os jovens a pensar melhor, na descoberta

**«Os eventos 'TEDx' são uma oportunidade de, a nível local, dar a conhecer projetos e ideias que valha a pena espalhar.»**

de ideias e projetos, quer individuais, quer coletivos, em que possam colocar em prática o que os apaixona, pode ser um processo mais natural.

**Quais irão ser as profissões do futuro?**

Com certeza absoluta, ninguém sabe. Por isso é que é tão importante saber pensar e estar disponível para uma aprendizagem ao longo de toda a vida.

**Concorda com a acusação de que temos um ensino que vira as costas às empresas e que aí reside umas das causas do desemprego dos jovens licenciados?**

Não tenho dados suficientes para poder manifestar a minha opinião, mas não conheço nenhuma área da sociedade que não possa beneficiar de um trabalho de colaboração e cooperação.

**Mas acha que as empresas deveriam de alguma forma colaborar na definição de uma política educativa?**

Reitero que o diálogo e a colaboração de todos é essencial na definição do futuro conjunto.

**Terão as empresas um espírito «mais TEDx» do que os políticos?**

Há empresas e empresas e há políticos e políticos, por

**«Ninguém sabe quais irão ser as profissões do futuro. Por isso é que é tão importante saber pensar e estar disponível para uma aprendizagem ao longo de toda a vida.»**

isso em todo o lado é possível ter espírito «TEDx», ou seja, espalhar ideias.

Como comenta a situação dos jovens portugueses obrigados a emigrar, jovens com elevadas competências mas que cá não encontram saídas profissionais? Ou só ofertas pouco atrativas, ou por serem pouco estimulantes ou muito mal remuneradas...

Essa é uma das razões por que é tão importante realizar eventos «TEDx» e encontrar ideias que valha a



**fasttrack mba galileu**

*Formação de Excelência para Gestores do Século XXI!*

**< OFERTA** isenção da taxa de inscrição (400€) para inscrições até 30 de setembro no Porto e 31 de dezembro em Lisboa. **>**

Consulte toda a informação em [www.galileu.pt/mba](http://www.galileu.pt/mba)

MÓDULOS (112h)	3ª edição	4ª edição
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; INTRODUÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL</li> <li>&gt; FINANÇAS EMPRESARIAIS E CONTROLO DE GESTÃO</li> <li>&gt; VENDAS</li> <li>&gt; RECURSOS HUMANOS</li> <li>&gt; MARKETING</li> <li>&gt; SEMINÁRIOS</li> </ul>	<b>21 NOVEMBRO</b> > PORTO	<b>13 FEVEREIRO</b> > LISBOA

**INSCRIÇÕES ABERTAS!**

**2800 €** Oferta do IVA a particulares e estudantes. Possibilidade de pagamento faseado.  
 Oferta de estadia para residentes fora da região de Lisboa e Porto.

Grupo **Rumos**

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

A GALILEU é reconhecida pela DGERT





#### «TED» e «TEDx»

O «TED» – Technology, Entertainment, Design – é um evento anual em que alguns dos grandes pensadores e investigadores de todo o mundo são convidados a partilhar o que os apaixona. O objetivo do evento é ser o mais abrangente possível, apresentando ideias que possam ter importância, independentemente da área em que se inserem. Bill Clinton, Bill Gates, Frank Gehry, Richard Branson e Bono são algumas das figuras que já participaram. O modelo «TED» começou em Monterey, Califórnia, em 1984. No espírito de ideias que merecem ser espalhadas, o TED criou o programa «TEDx», um programa de eventos organizados localmente que tem como objetivo proporcionar uma experiência tipo «TED» com oradores escolhidos em função do país que os organiza ([www.ted.com/tedx](http://www.ted.com/tedx)).

pena espalhar. Assim poderão nascer projetos que criarão mais e melhores oportunidades de realização para todos.

**Chegámos ao cumulo de que a própria classe política incentiva à emigração dos jovens portugueses, ao invés de se preocupar em criar condições no país para que esses talentos fiquem e ajudem ao desenvolvimento. Como vê esta situação? Ou será que num mundo cada vez mais global não faz sentido uma preocupação deste tipo?**

Em todos os locais é possível criar projetos que permitam a realização de todos. Haja ideias.

**Esta é já a terceira edição do «TEDxLisboaED». Pode dar dois ou três exemplos de ideias que tenham sido partilhadas nestes eventos e que acredita que ajudem a revolucionar a educação em Portugal?**

Uma das ideias apresentadas no último «TEDxLisboaED» está relacionada com o verdadeiro trabalho de grupo em sala de aula. Neste caso, Helena Pato, uma professora de matemática já reformada, apresentou a sua experiência. Uma experiência de quase 40 anos e com muito bons resultados, não só em termos académicos mas também em termos de motivação dos alunos. Não é uma ideia nova, mas é uma ideia inova-

**«Não temos fins lucrativos e organizamos os eventos somente com voluntários. A sua realização depende do trabalho destes e das entidades que, por acreditarem nos seus princípios e quererem contribuir para ajudar a espalhar ideias, se dispõem a apoiar.»**

dora, de tão pouco aproveitada. Quando a matemática surge sempre nas disciplinas preferidas dos alunos e com taxas de sucesso perto dos 100%, é importante que se reflita por que é que isso acontece. Helena Pato tem um livro em que explica a metodologia, aplicável a outras disciplinas. Assim haja vontade. Considerámos que era importante espalhar esta ideia, para que os professores se sintam inspirados por esta professora e possam aplicar a sua metodologia nas aulas.

...

Tivemos também a Filipa Pires, que mostrou ao mundo o seu projeto de código de cores para deficientes visuais, disponível gratuitamente para o utilizador final. Foi um projeto desenvolvido no âmbito da sua tese de mestrado em 'design' de produto e testado no Centro Helen Keller, com alunos invisuais. Vale a pena ouvir a forma apaixonada como ela fala da experiência e da sensação que foi ver os alunos a sentirem as cores. Ou a Matilde Monteiro, uma professora reformada há pouco e que implementou um projeto de escola na horta, com o objetivo de abrir a sala de aula ao exterior, onde as crianças pudessem ver a vida acontecer e nela participassem ativamente. Passado quase um ano, o projeto continua a evoluir e a crescer com a aplicação da metodologia «Garden Based Learning» a 200 alunos. Esta experiência é tão relevante que, numa investigação da Universidade de Huelva sobre «Inovação Educativa em Portugal», foi destacada pela sua «qualidade inovadora» e o seu «potencial educativo para além das paredes da sala de aula». Não vale a pena pensar nisto? São apenas alguns exemplos.

**Como é que a Cristina surge ligada aos «TEDx»?**

Tenho participado em vários eventos «TED» e «TEDGlobal» desde 2008: as duas conferências anuais que o TED realiza, uma na América do Norte e outra fora. A experiência que se vive naqueles dias é extraordinária e inspiradora, de facto. Por isso, quando o TED anunciou em fevereiro de 2009 o conceito «TEDx», permitindo a qualquer pessoa candidatar-se a organizar um evento local com algumas das características TED e mediante um conjunto de regras, achei que seria uma

ótima oportunidade para espalhar ideias portuguesas e proporcionar uma experiência «tipo TED» a quem participa. Candidatei-me de imediato e realizámos o primeiro «TEDxLisboa» em 2010. Temos realizado não só eventos «TEDx» mas também aderido a iniciativas relacionadas com o TED, nomeadamente aquelas que advêm do vencedor do prémio do TED. Até maio de 2014, realizaram-se 10 mil eventos «TEDx» em todo o mundo. Este crescimento levou a que o TED criasse a figura de embaixador, no fundo uma pessoa conhecedora da comunidade TED, com o objetivo de divulgar e informar sobre os eventos «TEDx» e de colaborar com os organizadores «TEDx» da sua região, no sentido de conseguirem realizar eventos «TEDx» de qualidade e sucesso mas, mais importante, como garante dos valores TED. Em 2013 fui convidada para embaixadora «TEDx» para Portugal, passando em 2014 para embaixadora sénior «TEDx» para Portugal.

**Para depois deste evento de outubro já têm planeados mais? Sobre que outros temas acha que é prioritário debater e refletir na sociedade portuguesa?**

Todos os eventos «TEDx» são eventos sem fins lucrativos e organizados somente com voluntários. A sua realização depende do trabalho destes e das entidades que, por acreditarem nos seus princípios e quererem contribuir para ajudar a espalhar ideias, se dispõem a apoiar. Para já, o foco é preparar e conseguir o melhor «TEDxLisboaED» possível para o dia 18 de outubro, no Fórum Lisboa. Ao sermos todos voluntários, por vezes é complexo acrescentar esta atividade 'pro bono' nas nossas vidas. Requer tempo, planeamento para conseguirmos atingir o objetivo. Por isso, neste momento a prioridade é o evento já anunciado. Temos uma equipa fantástica, várias pessoas a trabalhar connosco desde 2009, todas a contribuírem ativamente para que o «TEDxLisboaED» 2014 seja um sucesso. É com a equipa e em equipa que depois do dia 18 de outubro decidiremos quais os próximos passos, embora já tenhamos falado em várias iniciativas que gostávamos de levar adiante, como por exemplo eventos «TEDx» de menor dimensão, com a duração de 90 minutos aproximadamente e com uma periodicidade frequente. ©





**blanes**  
gruposênes

**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

MANUELA CRUZ

# Bom-humor, uma ferramenta preciosa

Administradora da Célula 2000  
manuelacruz@portugalmail.pt



© Paulo Marques

A Google designou um engenheiro para promover a felicidade dos seus profissionais. Chama-se Chad-Meng Tan, tem o cargo de 'chief happiness officer' (CHO) e mede a felicidade dos funcionários. Traduzindo para a nossa realidade, trata-se do que poderíamos chamar diretor de felicidade na empresa.

O conceito base da multinacional é o seguinte: felicidade não é uma coisa que os colaboradores procuram ou se esforçam para alcançar, nem é uma tarefa sua, é um dever e uma obrigação da empresa.

As organizações felizes são as mais produtivas. Pessoas felizes trabalham com mais empenho e dedicação, e têm atitude positiva, o que potencia a sustentabilidade. Por isso, o meu desafio é que aproveite a 'reentré' pós-férias para adotar esta «nova» ferramenta na sua empresa.

Embora empiricamente acreditemos na eficiência das organizações felizes, na prática pouco pensamos ou faze-

mosso controlo, que põem em causa o nosso planeamento e a nossa estratégia. Muitas vezes, desenvolvemos as nossas atividades sem os recursos operacionais necessários, com equipamentos ineficientes, sem ar condicionado, com problemas de comunicação ou de redes, e dependemos de outros para concluir determinada tarefa, o que cria atrasos, 'stress', horas extras, trabalho de casa, etc.

Pois, afinal não é apenas o leitor que passa por estes contratempos. É mais comum do que se imagina... A solução? Sorrir e trabalhar com bom-humor.

Não adianta ficar irritado, impaciente ou rabugento. Estas atitudes em nada melhorarão os resultados no seu ambiente de trabalho. Pelo contrário, o seu mau-humor causará distância dos colegas, os clientes apresentarão mais reclamações e os seus pares ou superiores questionarão as suas capacidades, as sua competências e talvez o seu equilíbrio emocional.

Há vários estudos sobre a importância do bom-humor no ambiente de trabalho. O psicólogo norte-americano James Lin afirma que «quem ri junto trabalha melhor». As energias positivas vindas do bom-humor e do sorriso proporcionam um melhor ambiente de trabalho.

mos nesse sentido. As análises organizacionais dão geralmente ênfase às deficiências, aos problemas e às falhas. Num contexto de mudança constante, parece-me que a tónica será adotar a «psicologia positiva», que permite apreciar e reforçar os pontos fortes e as virtudes das pessoas e das organizações. Isto não significa que evitemos a análise dos problemas mas sim que devemos geri-los numa perspetiva positiva e realista.

Proporcionar um ambiente de trabalho agradável é a tendência mais recente e que tem vindo a ganhar adeptos ao nível dos diretores gerais e/ou especialistas de recursos humanos. Assenta na premissa de que cada colaborador tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa para um objetivo comum, obtém satisfação quando desenvolve novos produtos ou serviços de qualidade e consegue proporcionar uma diferença positiva na sua vida, na dos outros indivíduos e na organização.

Se pararmos para pensar, passamos uma grande parte do nosso tempo a trabalhar, a lidar com pessoas, com equipas e com os nossos clientes ou superiores. Frequentemente somos apanhados de surpresa por imprevistos, fora do

O bom-humor no trabalho favorece as relações com os outros, tornando-as mais agradáveis, aumenta a união e a capacidade de trabalhar em equipa, aumenta a produtividade, diminui o 'stress' e estimula a produção de endorfinas responsáveis por sensações de bem-estar.

Todas as organizações terão algo a melhorar, seja ao nível da gestão, seja da qualificação dos colaboradores ou ao nível dos procedimentos de trabalho. Todas as empresas passam por processos constantes de melhoria, nalguns casos a longo prazo.

Há vários estudos sobre a importância do bom-humor no ambiente de trabalho. O psicólogo norte-americano James Lin afirma que «quem ri junto trabalha melhor». As energias positivas vindas do bom-humor e do sorriso proporcionam um melhor ambiente de trabalho.

É certo também que as pessoas bem humoradas e sorridentes desencadeiam um clima mais amigável e participativo, até pelo facto de promoverem a vontade de todos se aproximarem, dialogarem e trocarem informações. Ao invés, lugares contaminados pelo mau-humor inibem quaisquer acessos positivos de terceiros. ®





© Fernando Pereira

ANTÓNIO SOUTO

# Questão de aderência

Professor  
antonio.j.souto@gmail.com

Sou professor há muito, e exerço o magistério o melhor que sei. Exponho a gente nova, rapaziada sempre diversa da anterior, submeto-me a descoincidentes desafios, entrego-me (passe a trivialidade) a uma causa nobre. Mas há muito que me reconheço e comprovo, desventuradamente, um ser em contínua ignorância. Uma insciência sequiosa de satisfação, é certo, mas que por falta de ânimo, recursos e tempo se manifesta de difícil reparação.

Estou em crer que este é, de certa maneira, o desígnio de quantos como eu abraçam hoje este ofício com sentido de missão, com um concordante sentimento de prazer e provação que a idade e as circunstâncias conjugam.

Talvez pelo motivo casual de há muito ser professor, houve quem decidisse aliviar-me de uma desvariada PACC (exarada assim, em sigla ou acróstico, pouco importa), dispensando-me, por extenso, de uma bipartida Prova de Avaliação de Conhecimentos e Capacidades.

«Prova», entendo (no que tem de semanticamente distinto de «Exame»), mas de «Avaliação» e de «Conhecimentos» e de «Capacidades», é coisa que não discirno. Andar cinco ou seis anos a encerebrar para uma «via de ensino», com estágio integrado agora em ufana forma de mestrado, e findo o percurso há quem veja nisto incapacidade básica? E em cinco ou seis anos em «via de ensino», em domínio específico, não há de o indivíduo adquirir conhecimentos satisfatórios? E se alguma coisa de saberes alcançou, por-

que foi «capaz» de progredir, não houve quem bem ou mal ajuizasse? Trata-se de pessoas cujo aprendizado se centrou científica e didaticamente no que lhes terão ensinado, não noutra coisa que um qualquer estabelecimento de ensino tenha decidido confiar-lhes para preencher horário. Visto o caso, parece óbvio que o sistema não funciona ou alguém quer (continuar a) dar cabo dele.

Desobrigaram-me, por encanecido, de tal cumprimento (mas não fiquei grato, porque outros se vergaram; nem a história me despreocupa, com tudo a ir para final infeliz). Entretanto, de bipartida, passou a PACC a prova única, perdendo esta o quinhão do conhecimento específico, porque o que importava era verificar «o domínio de capacidades básicas, como o raciocínio lógico e a comunicação em língua portuguesa». Uma magnanimidade que a classe, quebrantada em «raciocínio lógico», não diviso, e só por isso não agradeceu o encômio de que nada havia a recriminar no seu efetivo «conhecimento» científico. Ingratidão que a levou a reclamar a restituição de metade do montante pago, visto ter feito só uma parte da prova, com isto revelando pouco desembaraço comunicativo «em língua portuguesa» (20 euros para duas provas era, como se sabe, um «montante agregado» e «não reembolsável»).

Em suma, há muito que sou professor e, néscio, não encontro nesta lógica perversa «aderência à realidade» (para usar a recente douda expressão de um governante). ©

**SLOT**  
RECURSOS HUMANOS

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

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

www.slot.pt

RECRUTAMOS TALENTOS



**Lisboa (Sede):**

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

**SLOT (Academy):**

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

**Porto:**

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

## Quem tem medo da tecnologia?

O progresso tecnológico ocorrido nos últimos 100 anos de história veio permitir aos humanos alcançar objectivos que antes seriam inimagináveis. No mundo actual a tecnologia tem uma grande influência no dia-a-dia das pessoas, das empresas e da sociedade. Através dela temos, como nunca na história, o acesso a informação praticamente infinita, a meios de comunicação que nos permitem estar ligados ao mundo inteiro, a capacidade de processamento que vai muito além daquilo que seríamos capazes de fazer pelos meios manuais. A tecnologia é hoje inteligente, aprende, melhora e formula. Evita erros, monitoriza e calcula. Perante toda esta virtuosidade tecnológica, e com alguma incerteza quanto a aonde o progresso nos levará, sempre existiu um certo lado temeroso em relação à tecnologia. Já o famoso HAL 9000 do «2001 Odisseia no Espaço», e tantos outros depois dele, nos mostravam o que poderia acontecer caso o papel da tecnologia se sobrepusesse ao nosso. É por isso que nas organizações encontramos muitas vezes os elementos anti-tecnologia. São aqueles que, mesmo não tendo uma real noção da origem da sua resistência, procuram evitar a implementação de novas máquinas, de novos sistemas e processos, realçando os aspectos negativos que, segundo a sua perspectiva, destruirão valor. Receiam que a tecnologia venha alterar a sua rotina, os processos a que estão habituados e, no limite, que os substitua. Pode acontecer? Pode. Assistimos recentemente em Inglaterra à paralisação do metropolitano pelo protesto dos trabalha-



© Vítor Gordo

dores que vêem os seus postos de trabalho ameaçados pela crescente utilização dos títulos electrónicos. Evidentemente, existem áreas onde a tecnologia pode substituir a mão-de-obra humana. E existem outras onde gera novas oportunidades de trabalho ou disponibiliza tempo às pessoas, que antes era consumido com tarefas necessárias mas sem

colaboradores, registar correspondência ou processar vencimentos diminuiu dramaticamente. O tempo que se consumia a gerir assiduidades, a calcular o impacto dos potenciais aumentos de remunerações ou a preencher mapas pode agora ser usado para encontrar novas formas de motivar os colaboradores, para gerir competências

**Em contexto laboral, a tecnologia simplificou inúmeros processos que há uns 20 anos dificilmente imagináramos que fossem feitos de outra forma.**

valor acrescentado, para se dedicarem a outras onde podem realmente criar valor.

Concretamente em contexto laboral, a tecnologia simplificou inúmeros processos que há uns 20 anos dificilmente imagináramos que fossem feitos de outra forma. A quantidade de papel necessária para, por exemplo, gerir férias de

e para aumentar a produtividade. Embora continuem a existir elementos anti-tecnologia nas organizações, são cada vez mais aqueles que compreendem as suas mais-valias e a utilizam diariamente em prol da evolução, da inovação e da competitividade empresarial. E ainda uns poucos que continuam com medo do terrível HAL 9000. ©

Bruno Barroso  
Diretor de Marketing da Artsoft  
marketing@artsoft.pt

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



# 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)

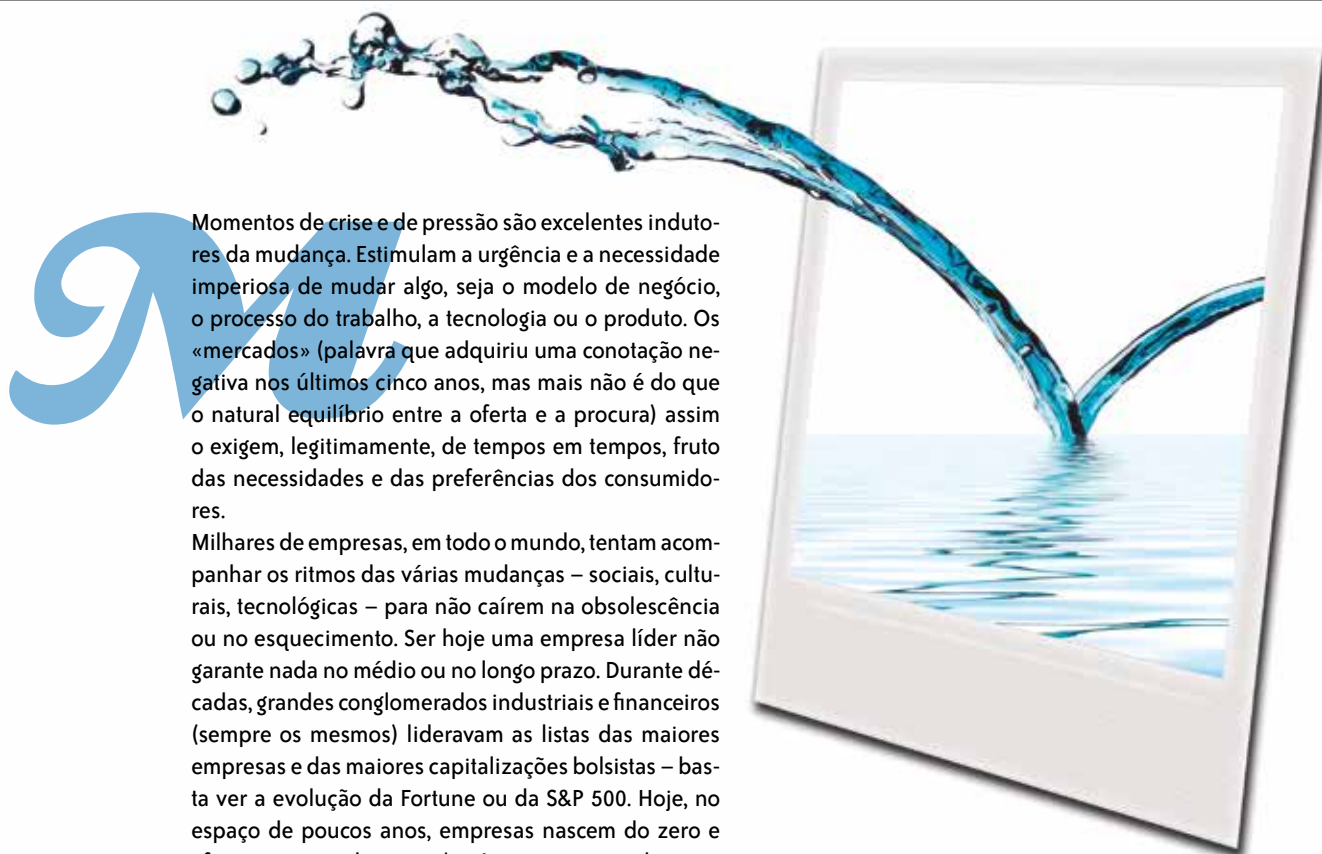


**GRUPO CH**  
Soluções globais



# Construir uma cultura de inovação

Texto: Carlos Sezões



Momentos de crise e de pressão são excelentes indutores da mudança. Estimulam a urgência e a necessidade imperiosa de mudar algo, seja o modelo de negócio, o processo do trabalho, a tecnologia ou o produto. Os «mercados» (palavra que adquiriu uma conotação negativa nos últimos cinco anos, mas mais não é do que o natural equilíbrio entre a oferta e a procura) assim o exigem, legitimamente, de tempos em tempos, fruto das necessidades e das preferências dos consumidores.

Milhares de empresas, em todo o mundo, tentam acompanhar os ritmos das várias mudanças – sociais, culturais, tecnológicas – para não caírem na obsolescência ou no esquecimento. Ser hoje uma empresa líder não garante nada no médio ou no longo prazo. Durante décadas, grandes conglomerados industriais e financeiros (sempre os mesmos) lideravam as listas das maiores empresas e das maiores capitalizações bolsistas – basta ver a evolução da Fortune ou da S&P 500. Hoje, no espaço de poucos anos, empresas nascem do zero e afirmam-se rapidamente (e não necessitam, obrigatoriamente, de ser ‘dot.coms’ para tal). Enquanto muitos ‘gigantes’ caem estrondosamente, revelando os seus inesperados «pés de barro».

A maior parte dos responsáveis executivos já perceberam que o grande recurso para a mudança é o seu capital humano, mas paradoxalmente tardam em criar as condições elementares para explorar o seu potencial inovador. Por quê? Porque basicamente, enquanto tudo à volta tem mudado velozmente, certos hábitos, processos e procedimentos e certas estruturas formais mantêm-se, muitas vezes parecendo autênticas relíquias da revolução industrial.

Concretizando... Temos hoje uma nova geração de profissionais que, mais do que os seus antecessores, pretende mudar o ‘status quo’ que encontra nas organizações. Revela valores e preferências relativamente diferentes dos das gerações anteriores (tendencialmente mais materialistas). São pessoas com graus elevados de educação/ formação, procuram acima de tudo a realização profissional (com ‘achievements’ relevantes), desejam aprendizagem constante e desafio permanente. Desejam uma «licença» para serem criativas e, com isso, inovarem verdadeiramente o universo empresarial que

encontram. Muito se tem falado destes novos profissionais, as chamadas gerações Y e os ‘millennials’ (todos nascidos depois de 1980), que parecem mais preparados do que quaisquer outros para cumprir as teses de destruição criativa e inovação que o famoso economista Joseph Schumpeter defendia na década de 1930.

Mas como se faz isto, como se passa do potencial para a ação, criando uma verdadeira cultura de inovação numa empresa? Basicamente, criando condições organizacionais e apoiando o desenvolvimento de competências que facilitem estes comportamentos. E não, não falo da instituição da típica «caixa de sugestões» ou das frequentemente inúteis reuniões de ‘brainstorming’ de equipa, totalmente desestruturadas.

Falo, para começar, de uma cultura de tolerância ao risco, de autonomia e de responsabilidade. Falo de pensamento (não de planeamento) estratégico que estructure a capacidade de iniciativa dos indivíduos. É necessária uma atenção permanente ao meio envolvente, com vista a descortinar (ou criar) oportunidades e, a partir daí, assumir a responsabilidade de tentar gerar a mudança interna. É imprescindível a criatividade e uma boa capacidade de geração e amadurecimento

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE  
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

de ideias. Neste ponto, lembro-me de um livro que para mim foi inspirador para perceber como são gerados, na verdade, os processos de inovação. «O Efeito Médico», de Frans Johansson, mostra como podemos conseguir avanços inovadores através do cruzamento de ideias vindas de áreas diferentes. Esta «interseção» de domínios de conhecimento permite combinar conceitos existentes e, num esforço criativo disciplinado, produzir um grande número de inovações. Lembro-me de vários exemplos, como as descobertas da biologia ajudaram os novos sistemas de segurança da Volvo, como o estudo das térmitas apoiou novos processos de eficiência energética na construção civil em África ou como os modelos de negócio do Grupo Virgin foram bem-sucedidos, adaptando conceitos de outros sectores. Daqui podemos deduzir, para um nível organizacional, mais «micro», a importância das equipas multidisciplinares, que permitam um rápido cruzamento de perspetivas e a referida interseção de ideias (por exemplo, juntando no processo 'marketeters', engenheiros, 'designers' e outros).

Depois, cada um deve assumir estas ideias independentemente da sua esfera mais formal de responsabilidades/ funções (o designado intrapreendedorismo, que precisa de ultrapassar hierarquias e formalismos instituídos). Ainda será uma competência essencial saber «vender» internamente essa ideia ou esse projeto, procurando 'sponsors' que assegurem os recursos para a sua concretização e que mitiguem as naturais resistências à mudança. As metodologias de inovação estruturada (como o «Stage-Gate Model») podem e devem ser assumidas como instrumentos de trabalho transversais às organizações, facilitando um rápido progresso das várias fases (pesquisa – ideia – 'business case' – desenvolvimento – protótipo – validação – lançamento).

Cabe aos líderes executivos construir estas realidades, ao nível dos processos e da construção de uma cultura facilitadora. Deverão incentivar/ aperfeiçoar as «competências intrapreendedoras» das suas pessoas e, não menos importante, tornar os nossos ambientes mais abertos e inovadores (estruturas leves e abertas, no conceito de 'structure follows strategy'). Não esquecer que quando os recursos são escassos é o mais ágil e inovador que marca a diferença. ⑩

## Opinião: Miguel Pina Martins<sup>(\*)</sup>

O que é a inovação? Hoje em dia fala-se muito na importância de saber inovar para se conseguir ser bem-sucedido. E isto é válido tanto para Portugal como para qualquer outro país do mundo. No entanto, o processo de inovação, em qualquer sector de atividade ou em qualquer organização, requer competências específicas por parte dos recursos envolvidos no processo criativo e de desenvolvimento dos produtos ou dos serviços. Só desta forma é possível alcançar um negócio sólido, próspero, rentável e com capacidade de crescimento além-fronteiras.



É certo que as competências intrínsecas a cada colaborador são fundamentais para o sucesso ou o insucesso das organizações. No entanto, é tão ou mais importante que se consiga fomentar uma cultura de inovação que os envolva a todos nesse mesmo processo.

E como é que isso se faz? A verdade é que não existem fórmulas mágicas para a criação dessa cultura nas organizações. Tão relevante como os 'skills' dos recursos humanos é a abertura da organização para saber escutar, partilhar e trocar pontos de vista e opiniões que possam gerar ideias diferenciadoras ou estratégias que possam marcar a diferença no crescimento e na consolidação da empresa. É nos líderes das organizações que deve estar o papel impulsionador dessa mesma cultura de inovação. A forma como orientam, desafiam e inspiram os seus colaboradores faz toda a diferença naquilo que será apresentado ao consumidor como produto final. Um líder que consiga transmitir de forma clara os objetivos e o caminho a seguir terá certamente recursos orientados e focados na criatividade e no desenvolvimento do que é apelidado como o 'core business' da organização.

Além disso, é também essencial que aquilo que esteja a ser criado tenha a capacidade para ser inovador o suficiente, de forma a conseguir marcar a diferença e gerar verdadeiramente impacto. Saber reconhecer o bom trabalho e as boas práticas de equipas que contribuem para o sucesso das organizações é também outra das formas existentes para fomentar uma verdadeira cultura de inovação. Bem sabemos que, ao final do dia, todos gostamos de ver o nosso trabalho e o nosso esforço reconhecido.

Claro que a cultura empresarial difere de organização para organização, mas há algo fundamental a reter: é essencial saber transmitir de forma clara, às equipas, quais são os valores da organização que representamos. Porque só assim todos conseguem trabalhar no sentido de alcançar os objetivos traçados.

<sup>(\*)</sup>Miguel Pina Martins é 'chief executive officer' (CEO) da Science4you, empresa que fundou em 2008

# Reestruturar um quadro de pessoal

Os meus sete mandamentos

Num contexto empresarial a área de recursos humanos desenvolveu-se muito na última década. Foi um ponto de viragem sem retorno. Aprendeu-se que é essencial a valorização da componente humana como motor para o desenvolvimento de qualquer atividade e foi o fim das estruturas muito verticais, sem interação entre elas. Quem está acima percebeu que tem a ganhar em ouvir quem está abaixo, e as decisões passaram a resultar de uma partilha de ideias. A última década também fez despertar na consciência de quem lidera de que a formação profissional é vital, e assim passámos a ter pessoas, em benefício delas próprias e das empresas, mais sabedoras e mais polivalentes.

Mas esta década também foi marcada por reestruturações. Podemos culpar a crise económica, mas as reestruturações em Portugal começaram muito antes de a crise estar oficialmente declarada como residente em terras lusas. As quedas de

nosso infortúnio, esteve sempre na esquadria dos países em que a proximidade geográfica e, dizem, a identidade cultural conduziam a uma quase «fusão» com a estrutura espanhola. E o sentido foi sempre o mesmo: de Portugal para Espanha.

Hoje as reestruturações são epidémicas e verticais a todos os sectores, mesmo aqueles que julgávamos impensáveis. Os receios inerentes a estes processos, as faltas de jeito para comunicar, deram lugar a um quase despudor e a uma resignação que só se justifica pela banalização e pela aceitação da sociedade em geral. A sociedade aceita, acolhe e conforta o trabalhador que foi despedido num processo de reestruturação, e isso tem consequências.

Os recursos humanos têm esta ingrata missão de coordenar tais processos, mas hoje, à falta de melhor critério, recorre-se à escolha por um quase cálculo aritmético, feito em contrarrelógio, dos prejuízos que assolam as empresas.

**Reestruturar «bem» significa tratar muito bem quem tem de sair. Há sete regras, a que chamo mandamentos, que revejo sempre que inicio um processo desta natureza.**

consumo começavam a surgir em determinadas zonas do globo e as multinacionais antecipavam novos modelos de organização de pessoal como forma de colmatar a perda de rentabilidade que ia surgindo aqui e ali. Abandonou-se o conceito de estruturas locais e passámos a pensar em estruturas comuns em função da proximidade geográfica ou da identidade cultural.

E foi assim que áreas como o 'marketing', a logística, os recursos humanos e mais tarde as financeiras começaram a reestruturar-se. Portugal, para

Reestruturar «bem», o que para mim significa tratar muito bem quem tem de sair, continua a ter os seus segredos e não há nenhum pendulo mágico que conduza ao resultado final de consenso entre empresa e trabalhador nestes momentos de colisão de interesses. Para mim, são sete regras, a que chamo mandamentos, e que revejo sempre que inicio um processo desta natureza. Partilho-as aqui para reflexão:

1. Assegurar o cumprimento integral e absoluto de todas as formalidades e de todos os requisitos legais



2. Ser rigoroso quanto à fundamentação, pois isso permitirá ao trabalhador ter um maior nível de compreensão.

3. Ser objetivo na identificação dos critérios de seleção dos trabalhadores designados face aos demais colaboradores em posição idêntica, eliminando por essa via algum sentimento de discriminação.

4. Preparar cuidadosamente todo processo, antevendo e colmatando os riscos a ele associados.

5. Garantir uma posição uníssona da empresa. Não há nada pior do que ter um chefe a dizer que a escolha não foi sua.

6. Assegurar que a informação é prestada ao trabalhador visado em primeira mão.

7. Definir condições, financeiras e sociais, que colmatem a penosidade do despedimento e preparem o trabalhador para melhor se posicionar no mercado de trabalho.

Enfim, este não é seguramente o melhor tema para abordar em tempo de férias, mas elas acabam rapidamente e não é preciso ser adivinho para saber que estes conselhos vão ser úteis na 'rentrée'. ©





[WWW.SGSACADEMY.PT](http://WWW.SGSACADEMY.PT)



[WWW.FACEBOOK.COM/SGSACADEMYPORTUGAL](http://WWW.FACEBOOK.COM/SGSACADEMYPORTUGAL)



## FORMAÇÃO AVANÇADA, PÓS-GRADUADA, AUDITORES E MANAGEMENT/SOFT SKILLS

A SGS Academy® tem vindo a apostar em cursos diferenciadores, que contribuam efetivamente para o nível do desenvolvimento profissional dos seus formandos. A formação avançada, pós-graduada, de auditores e em management/soft skills, tem qualificações reconhecidas nacional e internacionalmente, e atribui competências-chave que suportam a progressão profissional.

## DESTAQUES PARA O 2.º SEMESTRE

### FORMAÇÃO AVANÇADA | PERCURSOS FORMATIVOS | PÓS-GRADUAÇÕES | ESPECIALIZAÇÕES

- Gestão da Qualidade ISO 9001
- Gestão do Ambiente ISO 14001
- Gestão da Segurança OHSAS 18001
- Gestão da Responsabilidade Social SA 8000
- Gestão de Recursos Humanos NP 4427
- Gestão da Formação NP 4512
- Gestão da Segurança da Informação ISO 27001
- Gestão da Energia ISO 50001
- Gestão Segurança Alimentar ISO 22000
- Master Gestão Comercial e Vendas
- Inovação e Sustentabilidade
- Master Gestão Empresarial (inclui elaboração de um Business Plan)
- Lean Six Sigma Green Belt
- Lean Six Sigma Black Belt

### FORMAÇÃO PARA AUDITORES DE SISTEMAS DE GESTÃO COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL (IRCA)

ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 50001; ISO 22000; ISO 27001; SA 8000; ISO 20000; ISO 22301.

### FORMAÇÃO EM MANAGEMENT | SOFT SKILLS

- Liderar, gerir e motivar equipas com inteligência emocional
- Praticar o Coaching
- Gestão da mudança
- Gestão de conflitos
- Soft Skills para Gestores (curso intensivo | aperfeiçoamento)
- Gestão de projetos

**iema**  
Institute of Environmental  
Management & Assessment

**IRCA**

**ACT**  
AUTORIDADE PARA AS  
CONDICÕES DE TRABALHO

**GPM**  
Gestão de Projetos  
Profissional

**DEPRT**  
ENTIDADE  
FORMADORA  
CERTIFICADA

**CONDIÇÕES ESPECIAIS PARA PARTICULARES  
SE PRETENDE UM DESTES CURSOS ADAPTADO À SUA EMPRESA,  
POR FAVOR CONTACTE-NOS!**

PARA MAIS INFORMAÇÕES:

T.: 707 200 747\*

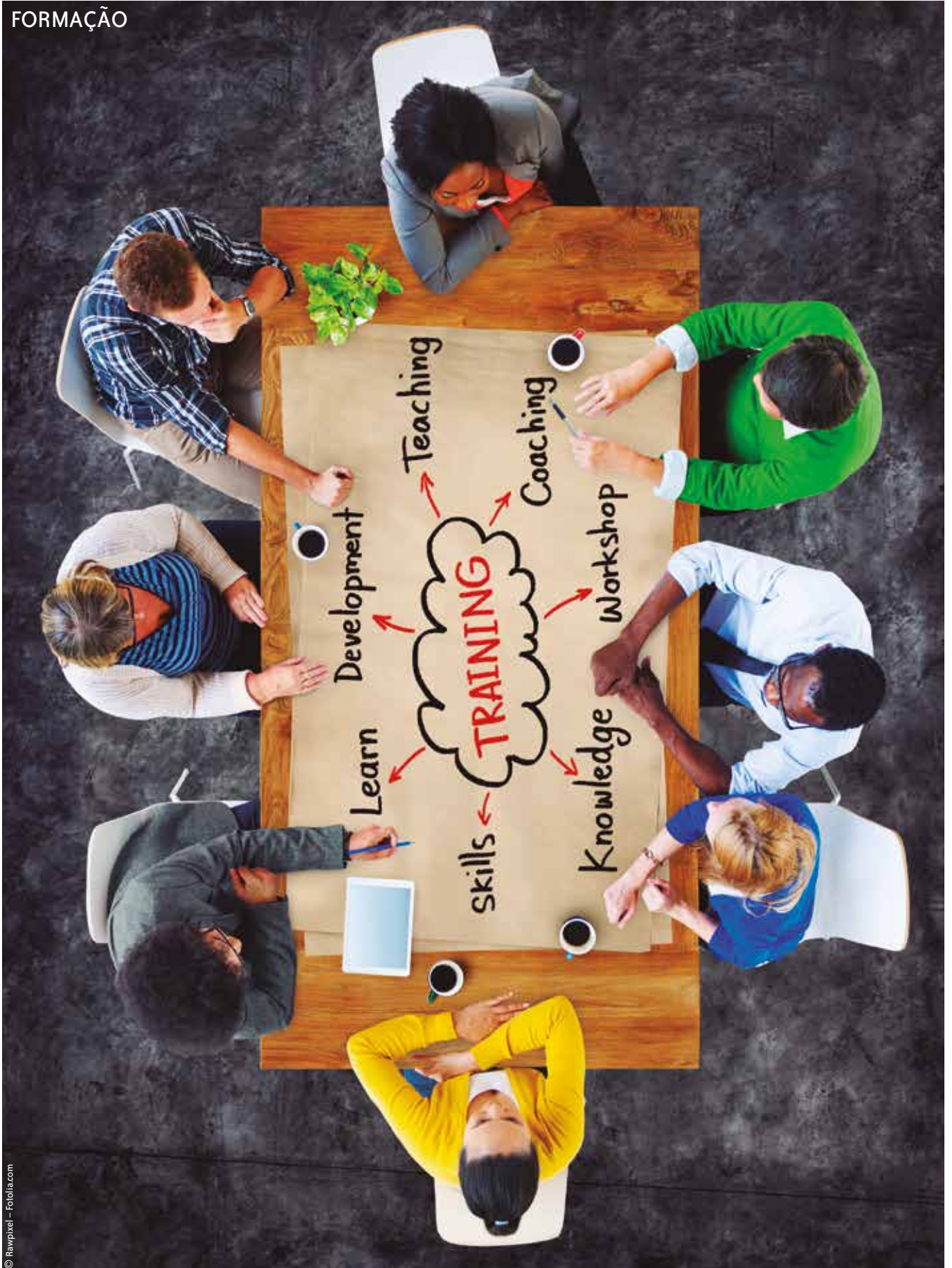
E.: [pt.info@sgs.com](mailto:pt.info@sgs.com)

\*de Seg. a Sex., das 9h00 às 18h00

**SGS**



FORMAÇÃO



© Rawpixel - Fotolia.com

# Um debate alargado sobre a nova realidade da formação

Neste trabalho sobre o tema da formação, lançámos para debate cinco tópicos. Procurámos saber como estamos neste âmbito em Portugal – ao nível do que é proporcionado aos profissionais das empresas – e também se o impacto da formação costuma mesmo ser avaliado, se a certificação é realmente importante, qual o contributo da tecnologia e que novas possibilidades estão ou poderão vir a surgir. O trabalho tem uma segunda parte, dedicada à formação de executivos, com quatro perspetivas, duas de universidades e duas de academias de empresas.

Texto: Mário Sul de Andrade

## 1 – Como estamos de formação em Portugal, ao nível do que é proporcionado aos profissionais das empresas?

«Há estudos que têm vindo a destacar a importância da formação no desenvolvimento de competências das empresas em Portugal, sendo esta crescente à medida que se passa de uma pequena e média empresa para grandes empresas e multinacionais.» É assim que Rita Mendes, diretora na RHmais da área de Formação & Desenvolvimento Organizacional, sintetiza a forma como nas empresas, no nosso país, se olha para a formação. Na sua opinião, «a qualificação e o desenvolvimento das pessoas é um tema premente na conjuntura atual, marcada por uma dinâmica na qual a inovação e o desenvolvimento dos colaboradores são condições fundamentais para responder ao cenário menos favorável em que vivemos». Rita Mendes faz ainda notar que, «a par da formação académica, os programas de formação de executivos, a formação profissional, o ‘e-learning’ e a aprendizagem informal e colaborativa constituem uma aposta das empresas que se querem diferenciar, atingindo padrões de de-

Sara de Sousa Brito  
Marisa Alves e Oliveira  
João Teixeira  
Margarida Agra  
Rita Mendes





sempenho mais competitivos». No caso da consultora que representa, destaca «o constante esforço para inovar, com a RH mais a posicionar-se nesta oferta ao longo dos seus 27 anos, disponibilizando produtos formativos e abordagens pedagógicas com orientação para as necessidades das empresas e do seu capital humano, atual e futuro».

Já no Grupo Egor, Marisa Alves e Oliveira, 'project manager' da Egor Consulting, fala de «uma conjuntura económica que trouxe novas exigências às empresas e também a necessidade de investir no capital humano para as superar». No fundo, trata-se de «desenvolver competências enquanto proporcionam aos seus colaboradores cursos customizados, em cenários criativos, com metodologias inovadoras», algo que considera «fulcral para o sucesso das organizações». A especialista salienta ainda que, «mais do que conhecimentos e níveis de satisfação com a formação, as empresas procuram desenvolvimento, mudança e resultados», assinalando que «a qualidade a que a Egor habituou os seus clientes tem permitido que os colaboradores repliquem no contexto profissional o que já experienciaram em sala». Dá os exemplos do serviço ao cliente, com «os resultados reconhecidos internacionalmente» e da área de vendas, onde «o incremento é significativo mesmo em cenários adversos», ou seja, «a mudança e os resultados acontecem».

João Teixeira, o diretor executivo da Source of Knowledge, explica que a contribuição da consultora para «corres-

ponder à melhoria do nível de formação para os profissionais das empresas está na sua metodologia de trabalho». Que assenta na «constante procura de formadores qualificados e com experiência de vários segmentos de mercado, permitindo uma melhor resposta às necessidades dos profissionais de cada empresa». A Source of Knowledge conta já com mais de 250 formadores a colaborarem regularmente para serviços de

«A importância da formação no desenvolvimento de competências das empresas é crescente à medida que se passa de pequenas e médias empresas para grandes empresas e multinacionais.»

formação, incluindo formadores internos e externos, sendo que – assinala o responsável – «as competências vão desde as tecnologias de informação (TI), com foco em áreas de microinformática, administração de sistemas, bases de dados e desenvolvimento de linguagens de programação, a 'soft skills' e competências empresariais, nomeadamente nas áreas de desenvolvimento pessoal e línguas estrangeiras». Destaca também o facto de toda a formação ser «definida segundo critérios muito rigorosos e etapas bem definidas, que vão muito para além da simples colocação do formador em sala».

Olhando para o mercado português, Sara de Sousa Brito, a diretora geral da Global Estratégias, defende que «a formação está em constante mudança», devido sobretudo ao contexto que vivemos nos últimos três anos. «Tornou mais criteriosos os investimentos em formação, havendo cada vez mais uma preocupação com o retorno do investimento efetuado», fazendo notar «um abrandamento em termos de investimentos mais estratégicos, fruto de reorganizações de estruturas e processos». Mas já se verifica uma retoma. «Com as empresas adaptadas à nova realidade de mercado, é nas pessoas que está o futuro e há que dar consistência às equipas e a alinhá-las ao novo contexto.» Uma outra nota é a «forte aposta no 'e-learning', que possibilita o acesso à formação a equipas dispersas, reduzindo deslocações e o tempo de ausência no posto de trabalho», mostrando como «a tecnologia é cada vez mais uma aposta na área de formação», faz notar. Finalmente, Margarida Agra, gestora de formação do Grupo Intelac, vê o mercado português a disponibilizar «um leque abrangente de opções formativas de elevada qualidade, nas diversas áreas e em diversos formatos, desde o presencial ao 'on-line', suportados em modelos metodológicos que variam em função dos objetivos de aprendizagem definidos». Na sua opinião, «a questão não se prende tanto com a qualidade da oferta mas sim com a cultura empresarial de desenvolvimento dos colaboradores, continuando a formação a

Pedro Castaño  
Mário Ceitil  
Lúcia Barroso  
Sónia Barbosa



ser vista como um custo e não como um investimento», sendo que «a crise acentuou esta ideia e esta prática». E faz notar que «não seria assim se o projeto formativo e de desenvolvimento das pessoas fosse visto como um vetor de desenvolvimento, como uma oportunidade de alavancar a atividade da empresa e uma oportunidade de inovar e criar valor». Destaca ainda a ideia de que «profissionais mais bem preparados potenciam resultados».

## 2 – O impacto da formação é mesmo avaliado nas nossas empresas?

Para a resposta a esta questão, Mário Ceitil começa por «recolocar a diferença que as Normas ISO da série 9000 estabelecem entre impacto, entendido como o efeito momentâneo de um agente externo sobre um determinado sistema e as suas consequências imediatas, e impacte, conotado com o efeito diferido da ação desse agente sobre o mesmo sistema». Usando estes dois vocábulos «como expressão de dois universos do efeito da formação na transformação das práticas de ges-

tão e na mudança das competências das pessoas», o 'managing partner' da CEGOC julga «ser muito evidente, para quem conhece a área, que embora a avaliação do impacto seja realizada de facto na generalidade das ações de formação, sobretudo através da designada 'avaliação pedagógica', ou 'avaliação a quente', o mesmo não acontece com a avaliação das consequências diferidas que a formação tem (ou não tem) na cadeia de valor das organizações». Assim, «como não existe uma relação direta e unidirecional entre o impacto de uma ação ou agente e o seu respetivo impacte num determinado sistema, assumir que a avaliação do último é uma simples derivação da avaliação do primeiro constitui um dos mais comuns mitos na formação e gera ambiguidades que dificultam uma análise mais lúcida e objetiva sobre a verdadeira importância da formação como instrumento de progresso e desenvolvimento em empresas e outras organizações», conclui.

Já Lúcia Barroso, consultora/ formadora da empresa Paula Tomás Consultores, opta por destacar quatro eixos, referindo-se concretamente ao impacto da



**Paradoxo HUMANO**  
*Be Different*

o seu Parceiro em  
**Employee Engagement**

**Learning to Engage**  
criar compromisso com o negócio

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

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

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

 /ParadoxoHUMANO



Susana Iglésias  
Alda dos Santos Neves  
João Cunha Pereira  
Ana Rita Duarte

**Nota:** até ao fecho da edição não foi possível obter a fotografia de Andreia Lopes.

formação: «1. A eficiência do processo – rastreabilidade, programas e metodologias, correu como esperado? 2. A eficácia das ações – permitiram estas atingir os objetivos e o nível de competências pretendido? 3. Os efeitos da formação – qual o impacto nos postos de trabalho? 4. Os resultados obtidos – como foram influenciados os resultados organizacionais?» A consultora explica esta linha de pensamento dizendo que, «embora algumas empresas procurem realizar uma avaliação global, a verdade é que, até por exigência legal, o eixo 1 é o mais frequente, seguido pelo eixo 2 no caso de avaliação da aprendizagem». E prossegue: «A avaliação ao nível dos eixos 3 e 4 é complexa e necessita do envolvimento de vários atores organizacionais, nem sempre disponíveis.» É nesta medida, explica, que têm proposto «projetos formativos com o envolvimento das chefias na definição de objetivos, no acompanhamento de planos de ação e na avaliação 'on-job' para medir os efeitos no posto de trabalho».

O diretor geral da eIC Formação, Pedro Castaño, menciona o norte-americano Robert Brinkeroff, dizendo que este académico e autor, enquanto «apresentava o seu trabalho 'The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training', referiu um rácio aterrador para a formação nos Estados Unidos – 15% dos formandos não usou o que aprendeu, 70% usou mas não obteve resultados positivos e só 15% diz ter usado e obtido resultados positivos». E em Portugal? «A minha experiência é tão ou mais aterrador», diz o responsável. «Para além de entregar consultoria em gestão e avaliação da formação, sou auditor da qualidade. Nesse âmbito, procuro evidências da avaliação dos impactos da formação. Na maioria dos casos as empresas enganam-se a elas próprias com uns questionários que pouco ou nada se baseiam em evidências de que a formação serviu para cumprir os objetivos para que foi criada. Desenvolver a formação a partir de uma necessidade específica, e não de uma ideia genérica, tem sido difícil de colocar em prática. Enquanto assim for, por mais esforços que se faça noutra sentido, dificilmente se avalia efetivamente o impacto da formação.»

No fundo, «há um longo caminho a percorrer», acredita Sónia Barbosa, a diretora Executiva da SLOT Recursos Humanos. «Ao desenharmos um plano de formação para os



colaboradores, é de importância vital que exista previamente um trabalho e uma análise sobre qual o objetivo pretendido e o valor acrescentado que as ações trarão ao nível da performance individual de cada colaborador. Para que a ação de formação seja eficaz, devem ser trabalhadas algumas questões – Para quem? Por quê? Onde é que quero posicionar esta pessoa?» Mais: «É importante conhecer e avaliar a cultura organizacional, conhecer as necessidades e as expectativas de cada formando, desenhar cada projeto formativo de raiz, criar e recriar metodologias formativas que se adequem a cada grupo e acompanhar e responder a todas as questões que se colocam no antes, no durante e no depois da ação de formação.» E importa, «paralelamente, utilizar ferramentas de 'assessment' que permitam conhecer as pessoas, as áreas de desafio, as suas competências e as suas motivações – avaliar o antes e a evolução no depois, sempre com base nos 'outputs' que estas ferramentas nos dão, o que nos permitirá transformar altos potenciais em talentos na organização», sintetiza.

Andreia Lopes, 'account' da IFE – International Faculty for Executives, refere a sua experiência, com uma passagem há cerca de meio ano de cliente a colaboradora da IFE. Desde então, tem tido a oportunidade de conhecer vários profissionais de recursos humanos, principalmente da área de formação e desenvolvimento, e também profissionais de áreas como 'marketing', logística, comercial e financeira. «Deparei-me com várias preocupações diferentes por parte destes clientes, que variam muito



de acordo com o 'core business' da empresa em que colaboram. Porém, todos eles têm uma preocupação em comum: o impacto que a formação em que estão a investir vai ter na sua empresa.» Medir este impacto, diz, «pode passar por vários métodos – obter o resultado de uma

**«Na maioria dos casos as empresas enganam-se a elas próprias com uns questionários que pouco ou nada se baseiam em evidências de que a formação serviu para cumprir os objetivos.»**

fórmula que calcule o retorno do investimento realizado; aplicar questionários aos destinatários da formação em momentos diferentes, após a ação, para compreender a aplicabilidade dos conteúdos no seu dia a dia de trabalho; recorrer a serviços criados pelas empresas de formação especificamente com a finalidade de avaliar comportamentos observáveis pré e pós formação, caso

do serviço de Cliente Mistério aplicado à formação; alinhar a formação com os resultados da avaliação de desempenho individual, de forma a garantir indicadores de desempenho alinhados com os objetivos da formação; ou trabalhar um plano de comunicação da formação com o propósito de envolver os colaboradores garantindo o alinhamento entre a estratégia da empresa e os resultados esperados.» Segundo conclui, «as empresas estão a mudar o paradigma construído no passado acerca deste tema e a aplicar métodos mais eficazes para medir o impacto da formação, de acordo com a componente de cada ação e de acordo com o negócio».

### 3 – A certificação é realmente importante na formação?

Responsável pela Talenter Academy, Ana Rita Duarte considera que «analisar o valor da certificação na formação implica compreender o valor percebido da certificação pelos decisores estratégicos nacionais». Assim, entende que «em comum encontramos uma necessidade de credibilizar a aprendizagem efetua-

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.

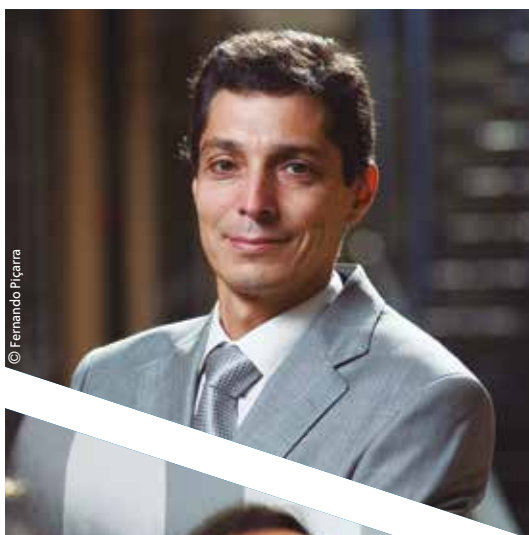
Conhecida e respeitada pelo seu trabalho, a FIND é a única empresa, em Portugal, a dedicar-se, em exclusivo, à consultoria e recrutamento no mundo da Advocacia e do Direito.

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.



Raquel Andrade  
Miguel Teixeira  
José Júlio Carvalho  
Filipa Pires

da, com a certificação a assumir-se como o papel de embrulho que assegura o selo de validade ao conhecimento transmitido». Não obstante «a relevância de uma validação isenta e objetiva no que à qualidade diz respeito», a especialista avisa que «a certificação não é garante de um serviço de excelência», dado que «mais do que acautelar a existência de um selo de qualidade importa garantir a efetiva qualidade da formação que o antecede, o empenho no real desenvolvimento de competências e a sua transferência para o dia a dia do formando, essa sim a garantia do sucesso da ação realizada».

O facto de a formação, no atual contexto, assumir «uma importância cada vez maior na vida dos profissionais» leva Susana Iglésias, diretora da SGS Academy, a afirmar que «não basta frequentar uma qualquer formação, que para realmente marcar a diferença os profissionais e também as organizações, cuja reputação está intimamente ligada ao currículo técnico das suas pessoas, devem procurar o reconhecimento e a diferenciação atribuídos pela entidade formadora». É por esta razão que a SGS Academy – enfatiza – «considera que as entidades formadoras devem ser certificadas, já que é uma forma de garantir e reconhecer capacidades, competências, meios e recursos adequados para o desenvolvimento e a execução das atividades formativas em determinadas áreas de formação, para as quais detém a certificação». A responsável explica que «desta forma o cliente e o mercado em geral têm também garantias de que se trata de uma formação que obedece a determinados requisitos e exigências». E destaca que a SGS Academy, «para além de ser uma entidade formadora certificada pela DGERT [Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, através DSQA – Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação], e em total alinhamento com a procura e as necessidades do mercado, tem vindo a apostar no desenvolvimento de cursos com certificações, homologações e reconhecimentos nacionais e internacionais».

Alda dos Santos Neves, 'partner' da B-Training, Consulting, refere precisamente o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, gerido pela DSQA/ DGERT, assinalando que «tem como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados por aquelas entidades», explicando: «Ao reconhecer a capacidade técnica e pedagógica de uma entidade para desenvolver formação, a certificação permite a integração de novas práticas, novos procedimentos e novas ferramentas que contribuem para a melhoria contínua da atividade formativa e para a promoção da qualidade dos serviços prestados.» E complementa com o seguinte: «Não obstante existirem empresas não certificadas com processos organizados de controlo da sua atividade formativa, a nossa experiência ao longo dos anos, no apoio aos clientes nos seus processos de certificação, tem-nos mostrado que a certificação é de facto importante na formação, não só para a regulação e a melhoria da imagem deste mercado mas também para a melhoria das

práticas de gestão das empresas certificadas.» Considerando o processo formativo como «um processo de representações e perspetivas salteadas com o conhecimento técnico-científico», João Cunha Pereira, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo MJP, afirma que «a cada ação o risco de produção e fomento de incongruências, por exemplo no eixo pessoa-organização, está latente, e o mesmo tem de ser gerido». Porém, «quando falamos de certificações na formação deveremos, à partida, assegurar que aquele investimento – esquecendo por agora a componente monetário-financeira – o é na realidade, com repercussões práticas e técnicas para o dia a dia de cada participante, seja em contexto pessoal individual, familiar, de grupos de pares ou organizacional». O responsável adianta ainda: «O percurso formativo é por excelência o veículo na transformação, na aquisição e no desenvolvimento de competências. Todavia, a consideração de qualquer modelo base, seja no ato formativo ou no de intervenção, deve basear-se na qualidade diferenciadora de uma certificação além-fronteiras, que con-

duza de forma inequívoca àquilo que é a sua adaptabilidade ao contexto social e cultural onde é realizado. Porque avançámos, já não nos pode ser suficiente o 'legalmente obrigatório' e as normas internacionais estão para ficar. Esta mudança de paradigma deve ser sustentada e acomodada por todos nós, que devemos

«A certificação não é garante de um serviço de excelência, dado que mais do que acautelar a existência de um selo de qualidade importa garantir a efetiva qualidade da formação que o antecede.»

ser os primeiros a atuar proativamente na busca pela componente formativa, com a certeza daquilo em que vamos investir, tendo este fator da certificação de servir também para que, e de uma vez por todas, quebre-mos o estigma em frequentar ações de formação não financiadas, assumindo um verdadeiro investimento.»

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

**SAGIES**  
Segurança e Saúde no Trabalho

**Reforce a sua sustentabilidade com o nosso apoio**

A **Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho** é relevante para o sucesso empresarial, promovendo ambientes propiciadores à produtividade, competitividade e motivação das organizações. A Sagies disponibiliza, em qualquer ponto do país, serviços necessários e indispensáveis à vigilância da saúde dos trabalhadores e das condições ambientais do trabalho. Prestamos igualmente serviços de 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). Servimos organizações das mais diversas áreas de actividade e de risco que testam diariamente a nossa capacidade de resposta.

uma unidade da:

SGS SGS SGS RHT 2014

JOSE DE MELLO SAUDE





© Vilor Gordo



© DR



© DR



© Fernando Pimenta



© DR

Alexandre Henriques  
Tiago Correia  
Jorge Faria  
Inês Neto  
Paula Lampreia

#### 4 – A tecnologia pode ter um contributo decisivo na formação?

No tema da tecnologia, Raquel Andrade, diretora da Delegação do Porto SHL Portugal, começa por referir que «a formação à distância não é um fenómeno novo, mas torna-se incontestável que se a tecnologia tem um efeito decisivo sobre a vida atual, a formação não foge à regra». Fala dos computadores, «da sua rápida evolução, que fez modificar a forma como comunicamos e interagimos, e aplicando-se ao contexto da formação as vantagens são diversas, especialmente na formação técnica». Ou seja, «chega a mais pessoas, resolve problemas de disponibilidade, respeita ritmos de aprendizagem, permite a atualização imediata de conteúdos, envolve menos custos e possibilita a troca de conhecimentos sem barreiras geográficas». Para a responsável, «parece tornar-se óbvio o contributo das tecnologias para a formação, e o caminho continua a ser o da conjugação de conteúdos não presenciais com a componente em sala, de forma a ultrapassar as limitações de cada modalidade».

Miguel Teixeira, diretor da People & Skills, salienta a ideia de que «nos dias de hoje, e com a velocidade de informação a circular e a surgirem novos conceitos, todos os profissionais necessitam em pouco espaço de tempo de ter acesso a novas metodologias de trabalho e a novas ferramentas». No caso da sua consultora, diz que, «atendendo à evolução das necessidades do mercado», pensaram «num conjunto

de soluções de formação que permitem dar uma resposta adequada em termos de desenvolvimento das competências pessoais aliadas à componente técnica». Em destaque estão «os cursos de especialização, constituídos por um módulo de formação teórica de 'currículo' oficial People & Skills e um módulo de formação oficial SAP». Este modelo de formação, explica, «resulta numa ferramenta muito efetiva, que permite conseguir profissionais mais bem preparados para desempenharem funções que exigem um determinado conjunto de competências pessoais, suportados por uma tecnologia».

Ainda sobre este tema da tecnologia, Filipa Pires, 'senior manager' da Pessoas e Sistemas, assinala primeiro que «a formação é, das áreas que acompanham a gestão de recursos humanos, a mais popular e talvez a mais legitimada, por ser a mais fácil de ser percebida em termos de retorno». E depois refere: «Enquanto área de desenvolvimento pessoal e organizacional, tem vindo a seguir tendências e a saber adaptar-se a novas formas de estar/ fazer. Abriu as portas às novas tecnologias, quer na forma de ministrar, quer na forma de gerir processos os projetos. A formação à distância tornou-se uma modalidade apreciada e com retorno positivo – a ideia de podermos fazer formação a partir de qualquer parte do mundo e tendo como base uma diversidade cultural ganhou força e forma. Esta modalidade permitiu dar resposta quer à chamada falta de tempo, tão comum nos dias de hoje, quer aos fluxos migratórios que se intensificaram. O desafio será sempre aliar o treino das competências pessoais às plataformas de 'e-learning', mas caminhamos para isso.»

«Vivemos na era tecnológica», assume José Júlio Carvalho, diretor comercial e de mercados internacionais, e também diretor financeiro e administrativo, da Vantagem+, concretizando: «A evolução tecnológica que se tem verificado nos últimos anos veio introduzir profundas alterações na nossa sociedade, e tanto as pessoas como as organizações tiveram de se adaptar a esta revolução. No entanto, ainda existem áreas em que a tecnologia não conseguiu, nem conseguirá, introduzir profundas alterações. Uma dessas áreas

é sem dúvida a formação.» O responsável afirma que «apesar de existirem várias plataformas de 'e-learning' e apesar de várias empresas apostarem fortemente neste tipo de formação, só é possível transmitir com sucesso o 'saber ser' e o 'saber fazer' se o emissor e o recetor da mensagem estiverem 'face to face'». Não acredita «na eficácia das formações 'e-learning', uma

«A evolução tecnológica que se tem verificado nos últimos anos veio introduzir profundas alterações na nossa sociedade, e tanto as pessoas como as organizações tiveram de se adaptar.»

vez que não existe relação e interatividade entre formador e formandos». Mais: «O 'e-learning' é uma boa plataforma se quisermos passar informação, não para formar, porque se perde a componente emocional não verbal, fundamental para a transmissão dos conteúdos. Quando queremos formar alguém, a única

via eficaz é a formação presencial.» Dá um exemplo para ilustrar este ponto de vista: «Com o poder da tecnologia, já conseguimos visualizar qualquer jogo de futebol pela televisão, por telefone ou por 'tablet'. No entanto, nada substitui uma presença no estádio. Com a formação acontece o mesmo.»

#### 5 – Que novas possibilidades se colocam à formação para os profissionais das empresas?

Para a gestora da unidade de negócio Psicoforma (Grupo Randstad), Paula Lampreia, «o paradigma da formação de um profissional alterou-se». Isto porque, «se por um lado a empresa deve proporcionar a formação adequada ao desenvolvimento das suas pessoas, por outro nunca se exigiu tanto a cada pessoa para traçar o seu caminho e desenvolver as suas competências». Isto implica que «o ónus do desenvolvimento seja hoje partilhado e deva ser gerido seguindo um plano estratégico, com objetivos precisos e mensuráveis, escolhendo formadores/ 'coaches' de referência e assumindo o seu desenvolvimento como uma mais valia na construção da marca pessoal». A es-



Otimize tempo.  
Agilize processos.  
Torne a sua equipa  
mais eficiente!

Saiba como em  
[artsoft.pt/recursos-humanos](http://artsoft.pt/recursos-humanos)

pecialista faz a analogia com uma molécula, dizendo que «cada profissional deve avaliar o que o compõe como profissional» e que «após esta definição deve treiná-la de forma a consolidar o seu perfil». Ou seja, «o treino não pode ser pontual, mas sim contínuo, metódico (facilmente integrado na agenda profissional) e eficaz», deve ser «uma solução de continuidade, mas de curta duração e orientada para os objetivos da pessoa, com avaliação de resultados e evolução». Esta «mudança de paradigma» – enfatiza – «combina a orientação da empresa, para as suas necessidades na relação com o colaborador, com as necessidades que o profissional tem no desenvolvimento do seu real potencial de competências».

Alexandre Henriques, ‘partner’ da Blink Consulting, destaca que «em alturas como a que estamos a viver, organizações com recursos humanos bem preparados podem fazer a diferença», e diz que «considerando a vasta oferta disponível os temas relacionados com o negócio, a gestão de equipas/ pessoas e a agilidade organizacional devem ser as prioridades, uma vez que no atual contexto, para além do evidente esforço para manter a atividade viva e de boa saúde, a promoção de um clima organizacional positivo é um desafio permanente». Assim, privilegia «a oferta

**«O treino não pode ser pontual, mas sim contínuo, metódico e eficaz, deve ser uma solução de continuidade, mas de curta duração e orientada para os objetivos da pessoa, com avaliação de resultados e evolução.»**

formativa que promova e valorize a partilha do conhecimento interno, valorizando metodologias experienciais construídas para o efeito, como por exemplo simuladores de gestão (pessoas e negócios) e atividades experienciais que para além de potenciarem a comunicação interna, atuando como verdadeiros desbloqueadores internos, facilitam o alinhamento consciente de todos os atores organizacionais».

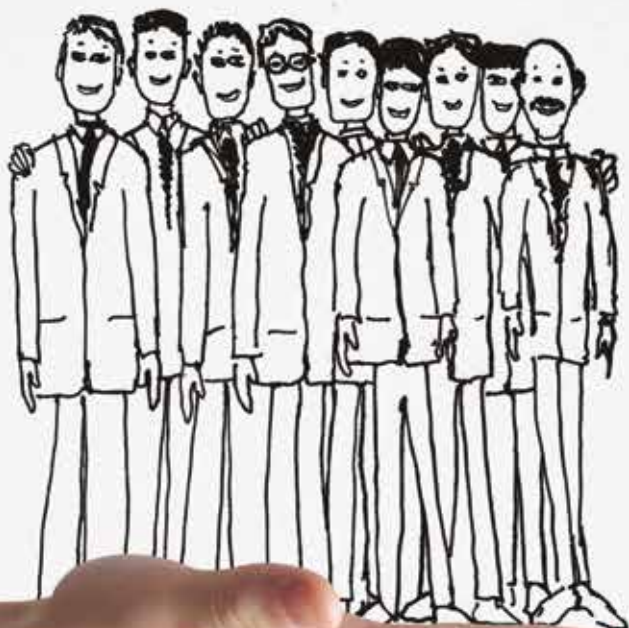
«A formação para os profissionais das empresas deve acompanhar a evolução dos tempos e, acima de tudo, deve adaptar-se às características e às motivações das novas gerações.» A opinião é de Inês Neto, ‘managing partner’ da WeChange, para quem «tão importante quanto os conteúdos disponibilizados são, sem dúvida, os mecanismos de integração e disponibilização desses conteúdos, tornando-se fundamental não esquecer a capacidade de incorporar a componente tecnológica em todo o processo». A especialista acredita que «permitir que cada formando seja dono e responsável pelo seu próprio processo de desenvolvimento, facultar-lhe uma gestão flexível do conteúdo e do tempo da sua formação e criar uma cultura de aprendizagem, partilha de conhecimento e ‘feedback’ são elementos que podem ser determinan-

tes no sucesso da formação corporativa». E realça «o papel da tecnologia no processo», que «pode ir desde a simples partilha de informação até à criação de um ambiente de aprendizagem ‘gamificado’ e acessível através dos vários dispositivos móveis».

Com o cargo de ‘head of business’ na Heading Advance (que faz parte da Heading – Recursos Humanos), Tiago Correia fala da formação como «uma área que se depara com oportunidades desafiantes». Segundo defende, «conseguir demonstrar aos profissionais das empresas qual o enquadramento dos conteúdos da formação nas suas atividades diárias permite que estes se envolvam e fiquem motivados». E adverte: «A formação tem sido banalizada, sendo muitas vezes sentida como um tempo desperdiçado. Para que assim não seja, tem que ser preparada à medida, não só da empresa mas também de cada ser humano que nela trabalha. Criar empatia, escutar ativamente, identificar o potencial e conhecer objetivos individuais dos profissionais, direciona e torna pertinentes as temáticas a desenvolver durante a formação. Por outro lado, o perfil do formador deverá ser bastante exigente, principalmente ao nível da atitude pessoal, que se quer empreendedora e apaixonada.»

Finalmente, um exemplo direcionado para uma área específica, a das vendas. Jorge Faria, ‘account manager’ da Adecco Consulting & Training, fala de «formação eficaz para conseguir vendas excelentes», fazendo notar que «em Portugal a imagem dos profissionais de vendas está nitidamente em fase de valorização». Dá um exemplo: «Certamente que lhe agrada quando se dirige a um sector de eletrónica e é esclarecido e aconselhado no sentido de garantir a satisfação das suas necessidades, ou quando procura uma nova casa e encontra verdadeiros profissionais imobiliários que identificam primeiro as suas necessidades para só depois apresentarem uma solução à medida. É isto que eu, como consumidor, procuro: alguém que me escute, compreenda as minhas necessidades e me aconselhe. Os primeiros seis minutos de conversa são determinantes para o futuro da relação. E depois há a importância da capacidade do vendedor em saber fazer perguntas pertinentes, sendo que o cliente se tornou muito mais exigente. Esta realidade leva a que o profissional de vendas esteja sujeito a uma pressão enorme para obter elevados níveis de competência técnica. Mas não chega. Temos de juntar a competência relacional. Um profissional com elevados níveis de conhecimento técnico que não crie empatia e não entenda as minhas preocupações não fará de mim seu cliente. As ações de formação deverão incluir teatros de vendas exigentes, levando cada participante a perceber a necessidade de melhorar o seu desempenho, devendo ser complementadas através de sessões individuais de ‘coaching’ em visitas aos clientes. É evidente que existem perfis mais adequados, mas todos os que queiram podem alcançar elevados níveis de desempenho na atividade comercial. ©





## COMPLEMENTOS DE REFORMA

# Na hora de escolher damos-lhe uma mão.

Como especialistas na gestão de Fundos de Pensões, os clientes da Futuro sabem que o dinamismo e a qualidade de serviço que prestamos são fatores importantes do nosso sucesso. E este traduz-se num volume de ativos que ronda hoje os 1200 milhões de euros. Através das soluções de complemento de reforma para empresas - ScorEmpresas - trazemos benefícios fiscais tanto para a empresa como para os trabalhadores em geral e quadros especializados em particular.

**Tempo é dinheiro. Para preparar o amanhã fale connosco - nós damos-lhe uma mão.**

Peça uma simulação, sem qualquer compromisso.  
Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.  
Av. de Berna, 10 - 2º | 1147 - 501 | LISBOA  
210 416 005 (Atendimento personalizado nos dias úteis das 8h30 às 17h30)  
[www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.  
Entidade autorizada e supervisionada pelo Instituto de Seguros de Portugal.

# Quatro perspectivas com foco na inovação

Recolha: Mário Sul de Andrade

## Privilegiar processos de learning design criativos e dinâmicos



O significativo impacto que, ao nível profissional, a formação contínua pode ter não se coaduna com experiências pouco diferenciadoras e não distintivas, nas quais empresas e profissionais invistam os seus recursos. Ao invés, o enquadramento daqueles que são os desafios partilhados por profissionais e empresas deve ser acompanhado por um significativo processo de 'design' daquela que será a experiência final de aprendizagem a construir. Aliás, e cada vez mais, com a perenidade dos conhecimentos e das práticas de competências, a par das limitações enormes de recursos de investimento, o trabalho conjunto que tenho vindo a realizar com clientes e parceiros tem revelado a enorme importância do alinhamento entre as estratégias de aprendizagem e desenvolvimento seguidas pelas organizações e os percursos pedagógicos seguidos pelos seus colaboradores.

Curiosamente, não existe formação prática – ou mesmo académica – de 'learning design'. E, todavia, com especial ênfase na formação de executivos, o modo como desenhámos e aplicamos os programas de formação e a sua customização aplicada constituem pilares fundamentais da eficácia dos mesmos. De que modo as necessidades são profundamente debatidas e discutidas e quais os 'stakeholders' envolvidos nesse debate, muitas vezes técnico e detalhado? E de que modo os diferentes meios disponíveis para construir percursos alternativos de desenvolvimento são tidos em consideração, modelizáveis, ou mesmo razoavelmente pensados?

O maior recurso – ao longo dos tempos – à formação prática para executivos assente em elementos de carácter temático mais objetivos e taxativos suscitou, progressivamente, um alheamento desta necessidade de customização e 'design' que, em última instância, tornou a aprendi-

zagem monótona, de causa e efeito quase lineares – sem observação das diferentes particularidades das várias causas e dos óbvios efeitos multidisciplinares.

Dito isto, urge centrarmos a formação de executivos no âmago de processos de 'learning design' criativos e dinâmicos, a partir dos quais encontraremos – como a prática tem vindo a demonstrar – inovadores programas e soluções de formação profissional.

Nuno Nogueira, Head of PwC's Academy

## Formação de executivos, inovação e internacionalização



A inovação e o empreendedorismo têm estado no topo da agenda mediática nos últimos tempos, especialmente no que toca à necessidade de mudar a natureza do tecido económico de Portugal e promover o seu crescimento. Já se nota, inclusive, uma nova dinâmica em alguns sectores de atividade, com novos projetos a formarem-se, mais direcionados para o mercado internacional e baseados em ideias inovadoras.

A CATÓLICA-LISBON Executive Education tem feito uma aposta muito relevante nesta área, introduzindo regularmente novos programas de grande êxito que visam responder às necessidades do mercado. Temos também procedido, todos os anos, a uma atualização criteriosa e exigente dos programas já existentes, com inclusão por exemplo de novos módulos que pretendem dar resposta às exigências dos candidatos e das empresas.

A este nível, iremos lançar no novo ano letivo um conjunto de programas, que resultam da identificação de iniciativas que contribuam para a capacidade de empresas e executivos para criar valor. É de destacar, por exemplo, o «Programa Estratégias de Internacionalização», destinado a quadros que pretendam considerar ou desenvolver processos de internacionalização como parte do desen-

volvimento estratégico da empresa, ou o «Programa de Fiscalidade Internacional», numa parceria com a Associação Fiscal Portuguesa e destinado a dirigentes, quadros e consultores de empresas que tenham relacionamento comercial ou financeiro com o exterior. Outra das novidades é o «Leading Brands – Programa de Branding e Gestão de Marcas», que pretende desenvolver a capacidade dos gestores para alavancarem as suas marcas e aumentarem assim a lealdade dos clientes, a vantagem competitiva e a rentabilidade das empresas. É ainda de referir o «Programa Avançado de Gestão para o Sector dos Transportes», que resulta de uma parceria com o Instituto Superior Técnico (IST) e que visa dotar os quadros das empresas deste sector de conhecimentos, ferramentas e técnicas atualizadas nas diferentes áreas funcionais. Por último, teremos também novas iniciativas nas áreas da saúde, designadamente programas de gestão para enfermeiros, nutricionistas e ainda um programa inovador, designado «Health Innovation Program».

Paralelamente, a CATÓLICA-LISBON tem também trilhado um caminho importante no sentido de internacionalizar a sua oferta de formação de executivos e também em acompanhar as empresas portuguesas, formando os seus dirigentes e quadros de topo e apoiando-os assim nos seus processos de internacionalização. São os casos, a título de exemplo, da Mota Engil, da Jerónimo Martins ou da Logoplaste, empresas para as quais já realizámos programas em diversas geografias e com participantes de múltiplas nacionalidades. Estamos cientes da enorme responsabilidade que a CATÓLICA-LISBON tem tido ao longo destes anos na formação dos quadros das empresas e a nossa aposta no futuro será a de continuar a inovar nas metodologias e no portfólio dos nossos programas. O outro pilar estratégico é o reforço das parcerias com escolas internacionais. Estamos, nomeadamente, a aprofundar uma parceria da maior importância iniciada em 2010, concretamente com a Kellogg School of Management, a prestigiada escola de Chicago, sempre presente

nos primeiros lugares dos ‘rankings’ mundiais da formação de executivos e de ‘executive MBA’. Privilegiamos ainda um relacionamento profundo com instituições congéneres, como a Universidade Católica de Angola, a Universidade Católica de Moçambique e a Universidade de San José, em Macau.

Estes resultados só são possíveis devido a uma cultura de rigor, profissionalismo, inovação e orientação para o cliente, suportada num corpo docente de excelência e numa entusiasta e qualificada equipa nos serviços. Estamos todos mobilizados para esta missão tão fundamental para Portugal, que consiste em assegurar uma qualificação em gestão de alto nível para os principais quadros dirigentes.

Lúis Cardoso, Diretor da CATÓLICA-LISBON Executive Education

### A formação como ferramenta estratégica



São grandes os desafios que hoje se colocam às organizações. As mudanças no mercado acontecem a uma velocidade que era impensável há uns anos. Basta folhear os jornais para sermos confrontados diariamente com notícias que nos mostram a necessidade de as organizações se ajustarem a este movimento de mudança permanente. Um capítulo onde a qualificação dos colaboradores assume especial relevância.

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

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



Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

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

ONEBIZ



Não pode contudo ser entendida a formação como remédio para todos os males. Esta deve estar em linha com a estratégia, competindo-lhe ajudar os colaboradores a percorrerem uma trajetória de alinhamento com os desígnios estratégicos da organização.

Sendo grandes e múltiplos os desafios, cada vez mais tem de existir uma cultura de projeto. O êxito das intervenções depende em grande medida da capacidade de desenhar projetos específicos, focalizados em problemas concretos. Isto não significa que as ações não devam estar integradas entre si. Muito pelo contrário, é justamente na competência de cruzar a visão de conjunto com os objetivos específicos de cada intervenção que reside o segredo para o sucesso dos projetos.

Isto significa ser capaz de ver a organização como um 'puzzle' de muitas peças, onde a harmonia só é alcançada quando todas se encaixam na perfeição. Para que isto aconteça os projetos de qualificação devem ser vistos como um todo. Muitas vezes, o problema está a montante. Só depois de traçada a estratégia pela gestão de topo e de ser conhecida a organização é que é possível desenhar a intervenção mais ajustada aos objetivos pretendidos.

Cada vez mais, as intervenções de formação são encaradas como projetos integrados, onde se combinam dimensões de reflexão sobre o negócio e os seus processos de suporte e em que se aplicam diferentes metodologias, consoante as especificidades pretendidas. As «soluções de catálogo» estão hoje circunscritas às dimensões de índole técnica. As soluções por medida são a forma correta de valorizar as pessoas, o maior ativo das organizações.

Eva Matos, Partner da CH Academy

## Uma realidade empresarial internacional e em permanente mudança



A formação executiva tem que se adaptar, evoluir e constituir o suporte para os gestores poderem evoluir nas suas carreiras e tornar as empresas mais competitivas.

O Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), através do IDEFE, tem inovado na forma e nos conteúdos da formação executiva, lançando, todos os anos novas iniciativas e novos cursos de pós-graduação, cada

vez mais orientados para uma realidade empresarial internacional e em permanente mudança. Um dos exemplos de maior sucesso tem sido um programa, em parceria com a Universidade de São Francisco, que é parte integrante do MBA, o «Silicon Valley Entrepreneurial», em que os alunos podem desenvolver um projeto de empreendedorismo em contacto com empresas e empresários de Silicon Valley. Outro exemplo é o lançamento de duas pós-graduações inovadoras para os sectores de 'winebusiness' e 'agribusiness', que já vão na quarta edição e na segunda edição, respetivamente. Este ano, como novidade, vai ser lançada a primeira edição da pós-graduação para organizações religiosas, o primeiro curso que visa a administração e a organização específicas destas entidades que, no contexto das organizações não lucrativas e do terceiro sector, têm desafios ainda mais prementes, nomeadamente ligados à autossustentabilidade das suas atividades.

O IDEFE tem identificado que os profissionais de hoje procuram adquirir valências que lhes permitam obter um desempenho superior nas suas atividades e, consequentemente, nas das respetivas empresas. Contudo, muitos profissionais e executivos dispõem de pouco tempo mas pretendem acrescentar valências específicas ao seu conhecimento e à sua competência. Assim, foi lançada em 2013 a Lisbon Executive Academy, que surge como resposta a esta necessidade, procurando uma combinação eficaz entre formação profissional com cariz prático de curta duração e o rigor académico garantido por uma instituição como o ISEG, agora integrado na Universidade de Lisboa.

A Lisbon Executive Academy distingue-se por apresentar cursos de curta duração com 'pricing' competitivo. Um dos objetivos é trazer professores e 'experts' nacionais e internacionais em temas atuais e críticos para os executivos e profissionais de hoje. Esta iniciativa tem tido bastante sucesso e apresenta um enorme potencial, com destaque para cursos como «Luxury Brand Management» (já na terceira edição) com 'speakers' de grandes marcas de luxo e visitas a empresas do sector, o «Fast Track MBA», curso intensivo de gestão com realização de um projeto para uma empresa(s), e o «Festivals Music Management», com participação de formadores responsáveis pela gestão de festivais de referência.

Também foram desenvolvidos cursos com temas atuais de alguma complexidade, como o curso de «Instrumentos Financeiros – Futuros, Opções e SWAPS» e o de «Contabilidade Forense e de Investigação».

O ISEG/ IDEFE pretende continuar e reforçar a estratégia definida para a formação executiva, que visa responder ao desafio da globalização da formação, quer da procura dos gestores por desenvolvimento de conhecimento e valências para operar em empresas internacionais, quer de gestores e profissionais estrangeiros que procuram formação em Portugal.

João Cantiga Esteves, Administrador Executivo do IDEFE

# ROBIN SHARMA

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

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

Adquira o seu bilhete em:  
[www.conferenciarobinsharma.com](http://www.conferenciarobinsharma.com)

Promovido por



Apoios



REVORA

Parceiros



RP

be Ideas

Media

human netfarma

MARKETING FARMACEUTICO

# Jovens de hoje, a geração que se segue



© João Andrés

Todos os grupos populacionais considerados economicamente «dependentes» são vulneráveis, tendo em conta que a sua sobrevivência depende de terceiros e a privação económica é um determinante incontornável da saúde. O conceito de dependência, mesmo entre família, traduz invariavelmente um conceito marcadamente económico para além dos restantes fatores indissociáveis e intergeracionais (abrigo, educação, responsabilidade pelo crescimento e desenvolvimento dos mais jovens, suporte dos dependentes).

Nenhum grupo social é intrinsecamente vulnerável, mas todos podem estar sujeitos a situações de vulnerabilidade devido a barreiras económicas, culturais e sociais.<sup>(1)</sup> Apesar das preocupações internacionais se focarem essencialmente nas regiões em desenvolvimento ou em vias de desenvolvimento, não é possível esconder a preocupação quando

existem jovens na Europa (a geração do futuro) a viver com menos de dois dólares por dia.<sup>(2)</sup>

As Nações Unidas definem vários fatores essenciais que conduzem à pobreza crónica dos jovens: i) problemas de saúde e acidentes; ii) desastres ambientais ou naturais; iii) colapso da economia e do mercado de trabalho; iv) violência e conflito; e v) colapso da ordem

**Todos os grupos populacionais considerados economicamente «dependentes» são vulneráveis, tendo em conta que a sua sobrevivência depende de terceiros e a privação económica é um determinante incontornável da saúde.**

pública e da lei. Na Europa de hoje, e porque todos os restantes fatores parecem por agora garantidos, é o colapso da economia, com efeitos impiedosos na desregulação do mercado de trabalho, que atinge essencialmente os mais jovens. A ausência de trabalho mantém os jovens reféns do suporte

familiar durante mais tempo, restando imobilizados, incapazes de assegurarem a transição para a idade adulta e impedidos de participar ativa e economicamente na sociedade. Outras vezes a entrada inicia-se em trabalhos precários ou temporários, ganhando uma falsa autonomia financeira, adiando o futuro e o projeto de vida. Entre os mais jovens (16-24 anos) e os adultos jovens (25-34 anos) encontram-se duas a quatro vezes mais desempregados do que na geração anterior,<sup>(3)</sup> e as razões são óbvias: a) foram os últimos a chegar ao mercado de trabalho numa sociedade em colapso económico; b) sem experiência, têm mais dificuldades em encontrar um emprego; c) com pouca formação, as condições remuneratórias serão ainda mais baixas e insuficientes, vivendo no limiar da pobreza; d) os licenciados estão desajustados das necessidades do mercado e tornaram-se num grupo barato, desprotegido e longe das aspirações acumuladas durante o percurso universitário; e) a desregu-

lação do trabalho deixa os jovens mais vulneráveis e mais longe de virem a ter uma carreira profissional, um trabalho seguro, proteção social e a aspiração de algum dia conseguirem garantir um melhor futuro à geração seguinte. Esta situação não assegurará as adequadas condições de desenvolvi-



mento da geração seguinte, perpetuando nela as condições de pobreza intergeracional. Ao fim de seis anos de crise económica ainda não se vislumbra soluções estruturais e que permitam recuperar os efeitos nocivos. O desemprego, sobretudo nos países da Europa, mantém-se elevado e uma parte desse desemprego será irrecuperável; não é circunstancial, e o crescimento económico não voltará a ter as mesmas características e a abranger os mesmos indivíduos, sendo disso uma evidência o contínuo aumen-

to da taxa daqueles que perderam o emprego há mais de 12 meses e que cada vez terão menos horizonte de voltarem a ser economicamente ativos.

Parte desse efeito sente-se no contínuo aumento daqueles que desistem de procurar trabalho e desaparecem das estatísticas, evidenciando uma falsa realidade. Como refere Raymond Torres (Organização Internacional do Trabalho, OIT), essa desistência não só agrava a situação dos próprios e das suas famílias como agrava a tensão social e enfraquece as so-

iedades. Ter um emprego seguro, que responda às expectativas dos jovens e lhes garanta um melhor nível de vida e de saúde, será um oásis para muito poucos, aumentando nas próximas décadas o fosso entre ricos e pobres. ⑥

<sup>(1)</sup>United Nations, 2005, «World Youth Report 2005», «Young people today, and in 2015», Department of Economic and Social Affairs, New York

<sup>(2)</sup>Em 2002, estimava-se que na Europa e na Ásia Central existissem mais de 20 milhões de jovens (15-24 anos) a viver com menos de dois dólares por dia.

<sup>(3)</sup>International Labour Organization & International Institute for Labour Studies, 2013, «World of Work Report 2013», «Repairing the economic and social fabric», Geneva.

Maria Helena Almeida  
Diretora Clínica da Esumédica  
helenalmeida@esumedica.pt

**Nota:** Maria Helena Almeida é médica especialista em Medicina do Trabalho e Saúde Pública e docente da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa.



**Transformar inovando**  
Experimente a nossa Formação tailor made.  
Implemente uma **Avaliação do Desempenho** com simplicidade e rapidez.  
Somos parceiros nos seus resultados.



Parque das Nações, Rua das Vigias, Lote 2 – 2ºF  
1990-506 Lisboa Telf. 219 458 533

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

[facebook.com/paulatomasconsultores](https://facebook.com/paulatomasconsultores)

# Uma estrutura de organização integral

**O objetivo deste texto é entender, apreender e divulgar o referencial Cubrix entre empresas que precisem de soluções para o desenvolvimento organizacional. Este referencial é bem recebido nos países de língua portuguesa.**

Texto: Marcel Marrewijk/ Victor Seco

De forma semelhante à metodologia utilizada por Have, Have and Stevens (2003), considerámos a análise do «Cubrix, um referencial para a melhoria do desempenho e do desenvolvimento organizacional», através de uma breve descrição da sua essência («a grande ideia») e da utilidade («como usar»). E incluímos comentários sobre as limitações do Cubrix e as armadilhas potenciais da sua utilização («o fim»).

Apesar da sua elegância em moldar as áreas de atenção da gestão, o modelo EFQM (oficialmente «Modelo Europeu de Excelência de Negócios») é «plano como uma panqueca», ou seja, não possui profundidade suficiente para gerar a compreensão das organizações complexas (Marrewijk, 2010).

Num projeto de investigação europeia, Van Marrewijk e colegas (2003) adaptaram o modelo EFQM, introduzindo

profundidade e aplicando-o a contextos de excelência empresarial. Daí resultou o «Modelo de Excelência Global» (GEM) – figura 1 –, que em combinação com a abordagem faseada da «Dinâmica da Espiral» levou a um referencial tridimensional, multissetorial, multidisciplinar e com vários níveis: o Cubrix (Marrewijk, 2008).

O Cubrix, distinguindo os caminhos e as fases de desenvolvimento, é um referencial não normativo que reconhece caminhos diferentes para alcançar a excelência sustentável, bem como diferentes níveis de sustentabilidade, congruentes com o nível de desenvolvimento dominante.

Cada fase de desenvolvimento tem «um conjunto específico de cultura e valores, de ambições, instituições características e estratégias de mudança relacionados» (Marrewijk, 2010, pág. 58). Van Marrewijk concorda com Ken Wilber na ideia de que, «a fim de apoiar uma ampla abordagem da qualidade por uma organização, os sistemas e os processos têm de ser complementados, primeiro por uma cultura que crie unidade e confiança e suporte a cooperação, e depois por uma abordagem que construa o alinhamento (pessoal) das partes interessadas envolvidas».

«São as pessoas que trazem a paixão, a lealdade, o empreendedorismo, a confiança e a dedicação ao chão da fábrica. Sem elas, os processos nunca iriam atingir os níveis esperados. Como Wilber nos ensinou, «é uma questão de equilíbrio e consistência, a fim de fornecer soluções adequadas às circunstâncias preponderantes» (Marrewijk, 2010, pág. 7).

O referencial cúbico de Marrewijk, o Cubrix (figura 2), baseia-se em três dimensões: 1. O nível de desenvolvimento organizacional, baseado na «Dinâmica da Espiral», como foi desenvolvida por Clare Graves, Don Beck e Chris Cowan (1996) e por Ken Wilber (1995). 2. As disciplinas de gestão ou «ativadores» introduzidos pela EFQM, incluindo duas áreas adicionais (aprendizagem e comunicação). 3. As partes interessadas, ou áreas de resultado, como o saber ser empregado, o empreendedorismo, os clientes e a cidadania.

Assim, o Cubrix relaciona o desenvolvimento organizacional com os resultados.

«Uma vez que o desenvolvimento organizacional se torna também uma variável nas atividades de melhoria, o progresso sustentável é possível» (Marrewijk, 2010, pág. 8). O Cubrix gera sete tipos ideais de organização, fazendo corresponder circunstâncias simples a circunstâncias complexas: clãs, organizações de poder, burocracias, organizações eficazes, organizações profissionais, organizações de

**Marcel Van Marrewijk** (marcel@vanmarrewijk.nl), economista e investigador de topo em avaliações de locais de trabalho e melhoria organizacional, especialista em excelência, sustentabilidade e responsabilidade empresarial, é diretor da Research to Improve (Holanda), que apoia no desenvolvimento das organizações e na melhoria do desempenho. É ainda parceiro e diretor científico da Eforis (Empregabilidade Sustentável para os Trabalhadores e as Organizações), formador e palestrante em dimensões sociais das organizações. Foi diretor do Instituto Great Place to Work dos Países Baixos (2002-2008), fundador e gerente do projeto International Research (ECSF) na sustentabilidade empresarial (2002-2004), consultor em excelência empresarial no Korea Development Institute (2000-2002) e gestor de projetos na Escola de Gestão de Roterdão (1998-1999). Foi duas vezes editor convidado do «International Journal of Business Ethics», com edições em 2003 e 2004.



**Victor Seco** (victor.seco@gmail.com), professor de Economia, Sociologia e Direito desde 1978 (educação secundária pública em Portugal), foi coordenador pedagógico de uma equipa de 10 profissionais e formadores de educação de adultos de 2008 a 2012 (defende a metodologia de projeto em atividades de ensino, tendo-a desenvolvido ao nível da educação de adultos em duas dezenas de atividades multidisciplinares integrativas). É gestor da Why You – Coaching, Formação, Recrutamento e Gestão da Transição, 'coach' executivo, de equipa e de vida (em Aldreu, Barcelos) e investigador no Grupo

de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (HR & OB) – CAPP do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Universidade de Lisboa. Está a fazer o doutoramento em Comportamento Organizacional nesta instituição.

rede e organizações fluidas. Os respetivos tipos podem ser agrupados segundo três paradigmas sucessivos: orientado para o poder, para o controlo (ou os recursos) e para a conexão. Pesquisas recentes na Holanda indicam que 33% das organizações estão (segundo os colaboradores) desalinhadas da complexidade do seu ambiente. É bom aplicar uma burocracia quando o ambiente é estável e previsível. Mas os desempenhos caem quando os mercados não são previsíveis, porque são demasiado inflexíveis para responder às mudanças (figura 3).

Para sermos capazes de usar eficazmente o Cubrix, devemos monitorizar a complexidade existente. Tendemos a ignorar a complexidade, portanto devemos tentar sistemas inovadores de medição. Para além das ferramentas de medição objetivas, 'hard', importa aplicar as que incluam informações do contexto e da cultura da organização, bem como os significados e as habilidades 'soft' dos colaboradores. Com esse objetivo, Van Marrewijk fundou a Research to Improve, que tem desenvolvido questionários e instrumentos de monitorização que geram maior compreensão da dinâmica e da complexidade que ocorre nas organizações.

As características do Cubrix ajudam na compreensão da complexidade. Cada nível gera qualidades específicas que podem manifestar-se positiva ou negativamente, influenciando o resultado e o desempenho da organização. Essas qualidades podem ser reconhecidas como «células», no âmbito do referencial, referindo-se aos contextos e às situações específicas. O Cubrix também ajuda na mudança da estrutura da organização de acordo com quatro ambições, «vitalização, otimização, mudança e transformação» (Marrewijk, 2010, pág. 11), que funcionam de forma diferente para cada nível de desenvolvimento ou contexto.

Cada organização é única. Ao mesmo tempo, todas são partes de um todo. Compreendendo as suas posições e os objetivos, pode-se apoiá-los com «bons questionários que forneçam informações de gestão, das quais se possa concluir se a vitalização ou a otimização é mais eficaz para melhorar o desempenho das empresas» (Van Marrewijk, 2010, pág. 12). A realização frequente de análises estratégicas pode fornecer argumentos para se ficar concentrado ou mudar para uma orientação estratégica próxima, dando-se prioridade a um novo conjunto de intervenções. As estratégias podem mudar permanentemente dentro de um contexto. Isto, embora simples, é bem desafiador. ©

**Referências:** D. Beck/ C. Cowan (1996), «Mastering values, leadership and change», «Spiral Dynamic», Blackwell Publishers, Cornwall; Arthur Koestler (1967), «The Ghost in the Machine» (nova edição de 1990), Hutchinson (Penguin Group), Londres; S. Have/ W. Have/ F. Stevens (2003), «Key Management Models», «Financial Times Series»; M. Marrewijk/ I. Wuisman/ W. Cleyne/ J. Timmers/ V. Panapanaan/ L. Linnanen (2004), «A phase-wise development approach to business excellence: Towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR», «Journal of Business Ethics» (vol. 55, nº 2, págs. 83 a 98); V. Marrewijk (2008, 2010), «A typology of institutional frameworks supporting corporate sustainability», «Technology and Investment» (1, págs. 101 a 109) – doi:10.4236/ti.2010.12012; V. Marrewijk (2010), «The Cubrix, an Integral Framework for Managing Performance Improvement and Organisational Development», «Technology and Investment» (1, págs. 1 a 13) – doi:10.4236/ti.2010.1100; K. Wilber (1995), «Sex, ecology, spirituality: the spirit of evolution», Shambhala, Boston; K. Wilber (1996), «A Brief History of Everything» (primeira edição, segunda em 2001), Shambhala, Boston; K. Wilber (2000), «A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality», Shambhala, Boston

Figura 1 – Global Excellence Model (GEM)

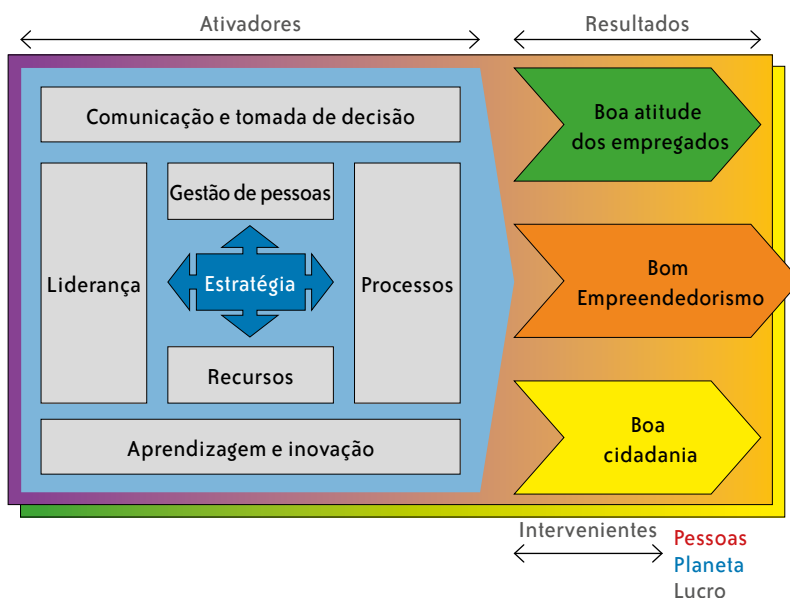


Figura 2 – Cubrix

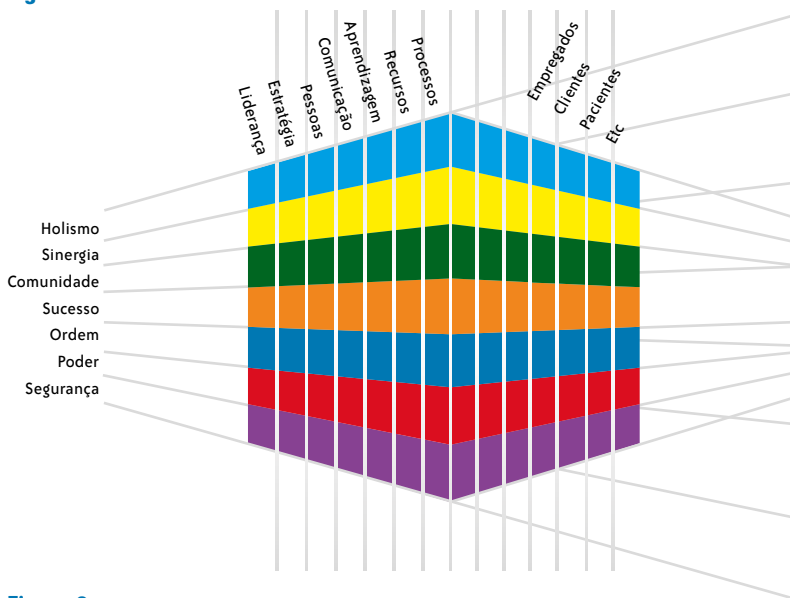


Figura 3

Eu – o Eu e a consciência	Nós – cultura e visões do mundo	Eles – sistemas sociais e governo	Dinâmica da espiral
Eu holístico	Holónica	Holístico	Holística
Eu integral	Integral	Integral comum	Sinergia
Eu sensitivo	Pluralista	Comunidades de valor	Comunidade
Eu realizador	Científica/ racional	Corporativo	Sucesso
Eu mítico	Ordem mítica	Estados-nação	Ordem
Eu egocêntrico	Deuses poderosos	Impérios feudais	Energia/ poder
Eu mágico	Aninística/ mágica	Tribos étnicas	Segurança
Eu insitutivo	Arcaica	Clãs	Sobrevivência



### 01 | «ArtVision Global Customer Survey 2014»

Vai decorrer até 19 de setembro o inquérito de avaliação de satisfação a clientes ArtVision, denominado «ArtVision Global Customer Survey 2014». De modo a identificar áreas de melhoria, a empresa está a conduzir este inquérito que servirá como meio de diagnóstico e de análise. É levado a cabo através de 'e-mail' e todas as respostas serão processadas em total confidencialidade e anonimato. No inquérito de 2013, 96% dos clientes definiram a parceria com a ArtVision como sendo baseada na confiança, na qualidade do serviço prestado e no reconhecimento técnico.



### Formação do Bureau Veritas para 2014

O calendário de formação do Bureau Veritas para 2014 integra um alargado leque de ações, nas áreas de especialização da instituição. Assim, estão agendadas formações em Qualidade, Ambiente, Integração de Sistemas de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho, Eficiência Energética, Inovação e Desenvolvimento, Gestão do Risco e Continuidade do Negócio, Recursos Humanos/Comportamental, Segurança Alimentar e Indústria Automóvel, além de outras.



### 02 | Programas da Católica

Já estão a decorrer as candidaturas para os programas de inscrição aberta da Formação de Executivos da CATÓLICA-LISBON, que terão início durante o ano letivo de 2014-2015. Entre as várias novidades, contam-se sete programas para áreas tão distintas como Estratégias de Internacionalização, Branding e Gestão de Marcas, Gestão para o Sector dos Transportes (em parceria com o IST – Instituto Superior Técnico) e Fiscalidade Internacional (em parceria com a Associação Fiscal Portuguesa). Estão ainda previstos três novos programas na área da Saúde. Entretanto, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica tem abertas as inscrições para a terceira edição do «PACO – Programa Avançado em Comunicação Organizacional», integrado nas iniciativas do Observatório de Comunicação Interna (OCI) e sob o mote «Obter Resultados Através das Pessoas» (vai decorrer entre 23 de outubro de 2014 e 29 de janeiro de 2015).

### Dois cursos da Mindcoach

O 'internacional trainer' do Brasil da ICC – International Coaching Community, João Luiz Cortez, estará em Portugal em outubro, com o «Curso Avançado de Trabalho com Crenças» (de 11 a 14) e um curso intensivo de programação neurolinguística (PNL), este último a 18 e 19. Ambos os cursos destinam-se a 'coaches' e outros profissionais. A iniciativa é da Mindcoach, uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções globais de 'coaching', liderada por Alexandra Dias Lemos e José Polónia.



### Formação de formadores

A 15 de setembro, a consultora Paradoxo Humano vai promover o curso «Formação Pedagógica Inicial de Formadores», em formato 'b-learning'. Trata-se de uma oportunidade para obter o CCP (Certificado de Competências Pedagógicas, ex-CAP) com a ajuda de «uma equipa sénior e experiente», lê-se na informação disponibilizada pela consultora, que tem instalações em Lisboa (Atrium Saldanha).

### 03 | «Storytelling para Coaching»

Iniciativa da 'executive coach' Maggie João, está no mercado um projeto literário que se consubstancia numa coleção de 'e-books' denominada «Storytelling para Coaching». O primeiro 'e-book', dedicado ao tema da liderança, encontra-se já disponível nas livrarias 'on-line' (Leya Online, Amazon, Apple, Wook, Kobo, Fnac, Barnes&Nobles, Iba, Gato Sabido, Livraria Cultura, Livraria Almedina, Saraiva e outras).

### Novos modelos de trabalho

O Grupo de Trabalho de Capital Humano da SEDES vai organizar a 17 de setembro, pelas 15 horas, a conferência «Novos Modelos de Trabalho: Flexibilidade, Tecnologia e Colaboração». O evento será realizado em Lisboa, no auditório da Representação da Comissão Europeia em Portugal (Largo Jean Monnet, 1). Segundo Carlos Sezões,



04



05

coordenador do referido grupo, «o mundo do trabalho irá transformar-se de forma radical nos próximos 10 anos»; como tal, diz, «pretende-se debater os desafios inerentes aos novos modelos e perceber as mudanças que terão de ocorrer na relação empresas – colaboradores e entre estes, com foco na eficácia dos desempenhos a par do desejado equilíbrio pessoal – profissional».

### Cursos em destaque na SHL Portugal

A SHL Portugal tem em destaque três dos seus cursos, para os meses de outubro e novembro, em Lisboa e no Porto: «Atração e Seleção do Talento» (Lisboa, dois e três de outubro; Porto, 30 e 31 de outubro); «Gestão e Retenção do Talento» (Lisboa, seis e sete de outubro; Porto, 20 e 21 de outubro); e «Entrevista de Avaliação de Competências» (Lisboa, 27 e 28 de outubro; Porto, seis e sete de novembro). Os cursos terão lugar nas instalações da consultora, em ambas as cidades.

### UNIP representa MORE Humanistic Methodology®

A UNIP-MBA está a representar oficialmente a MORE Humanistic Methodology®, em São Paulo, no Brasil. A Universidade Paulista (UNIP) é a maior do Brasil, sendo considerada pelo Ministério da Educação do país e pelo estudo do DataFolha uma das melhores no grupo de elite do Bra-

sil. A MORE Humanistic Methodology®, criada pelos 'humanistic master trainer coaches' Karina Milheiros e Fridolin Ludwig Kimmig, vê assim reconhecida «a abordagem inovadora que tem vindo a revolucionar o 'coaching' nos últimos anos», lê-se num documento do MORE Institut.

### 04 | Mulheres na liderança/ Chiavenato

A 15 de outubro, em Lisboa, a Vantagem+ vai organizar a segunda edição da conferência «As Mulheres na Liderança Empresarial». Trata-se de um evento sobre o desenvolvimento das mulheres e os lugares de topo que em muitos casos ocupam. Entretanto, a empresa de formação tem em curso uma campanha 'on-line' sobre a presença em Lisboa, a 12 e 13 de novembro, do guru brasileiro Idalberto Chiavenato, que estará na «Conferência de RH – Pessoas & Estratégia», que tem o subtítulo «Como ligar pessoas, estratégia e performance ao sucesso do negócio», e no seminário do segundo dia, em que falará de «boas práticas e tendências mundiais na gestão de recursos humanos». Na noite de dia 12 haverá um jantar/conferência, também com Idalberto Chiavenato.

### 05 | Regimes de aposentação e reforma

A Mercer, em parceria com o Fórum RH, promoveu e comentou um estudo elaborado pela Eurosondagem sobre regimes de aposentação e reforma em Portugal. De acordo com este estudo, 40% dos inquiridos admite que gostaria de se reformar entre os 56 e os 60 anos e 23,9% espera receber entre 75% a 99% do seu último salário bruto, sendo que 30,2% espera vir a receber entre os 50% e os 74%. Por outro lado, 39,9% dos inquiridos caracteriza a qualidade e a informação difundida pelo Estado, incluindo o Governo, a Segurança Social e a Caixa Geral de Aposentações, como má.

### «Mind Maps for Business»

Está marcado para 25 de setembro, em Lisboa (Sala de Formação da Ibersol, Estação de Serviço GALP A5, Sentido Lisboa – Cascais). Trata-se do 'workshop' «Mind Maps for Business» (Nível 1) – mapas mentais para a organização do trabalho –, da consultora UpSideUp (no âmbito da UsU Academy), estando a dinamização a cargo de Daniel Lança Perdigão. O 'workshop' destina-se, segundo a organização, a quem «precisa de inovar e tornar eficaz a forma como prepara um projeto ou uma apresentação, organiza um evento, planeia uma reunião, estrutura e detalha informação diversa, desenvolve ideias (ou para colmatar a falta delas), classifica documentos, projetos, pessoas ou eventos, distribui tarefas e funções, memoriza informação em grande quantidade e diversidade, resume um livro, um manual ou um documento» E também «a forma como planeia e organiza uma viagem, prepara a escrita de um livro, estuda ou ensina a estudar».



06



07

### 06 | «HR Bootcamp», do Let'sTalkGroup

Nos dias seis e sete de outubro, em Lisboa, o Let'sTalkGroup vai organizar o «HR Bootcamp – gestão de RH para o sucesso organizacional». Trata-se de uma iniciativa que visa proporcionar ferramentas teóricas e práticas, para desenvolver competências, através de um programa de estratégia tática constituído por três etapas: 'workshops' práticos, palestras e jogo corporativo. Vai também realizar a segunda edição do 'workshop' «Cálculo e Processamento Salarial, Novas Regras – Atualização 2014». Em Lisboa decorrerá a 23 de setembro, nas suas instalações, e no Porto a 10 de outubro, no Hotel Mercure Porto Gaia. O formador, tal como na primeira edição, será Paulo Reis, autor do livro «Cálculo e Processamento Salarial» (terceira edição, Lidel), o qual será oferecido aos formandos.

### «Encontro Nacional da APG»

A edição de 2014 do «Encontro Nacional» da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) está agendada para 22 de outubro, quando se comemora a fundação da associação há 50 anos. Será no Centro Cultural de Belém (CCB), em Lisboa, com o tema genérico «Human Governance – A Gestão das Pessoas no Core Estratégico das Organizações». Mário Ceitil, vice-presidente da APG, preside à Comissão Organizadora do evento, que terá a edição número 47 (começou três anos depois da fundação da associação).

### Concurso de empreendedorismo

Empresa do Grupo Rumos especialista em formação, a Galileu vai promover a terceira edição do «Concurso de Empreendedorismo», integrado no «Fast Track MBA Galileu». Este concurso tem como principal objetivo promover o empreendedorismo em Portugal e o desenvolvimento de competências transversais a nível de gestão. Para concorrer, os interessados devem enviar a sua candidatura até 13 de outubro, acompanhada de um plano sucinto de negócio. O plano vencedor será selecionado entre os candidatos, até 19 de outubro, por Cláudia Vicente, diretora geral da Galileu, Gabriel Augusto, diretor da Flag e docente do «Fast Track MBA Galileu», e Maria João Condessa, 'partner' da MJCondessa e também do-

cente do «Fast Track MBA Galileu». Os resultados serão apresentados no 'site' da Galileu a 20 de outubro.

### Formações CISCO

As formações em CISCO foram reforçadas na «Campanha de Verão 2014», da True-Skills. A empresa, distinguida como «Cisco Learning Partner», está a oferecer formações em produtos e tecnologias Cisco a clientes, parceiros de canal e revendedores, assinalando que esta «é a única maneira de ter um certificado de qualidade garantida». As três formações agendadas, inseridas no «CCNA – Cisco Certified Network Associate R&S», são: «ICND1 – Interconnecting Cisco Network Devices 1», «ICND2 – Interconnecting Cisco Network Devices 2» e «Ciclo CCNA Routing and Switching», incluindo dois cursos e um exame.

### Obter o CCP para ser formador certificado

A B-Training, Consulting tem cursos em vários horários e modalidades para a obtenção do «Certificado de Competências Pedagógicas» (CCP). Os interessados podem optar por 'b-learning', com horário de fim de semana para algumas sessões presenciais. Também existe a modalidade presencial e a opção presencial pós-laboral (sempre em Lisboa). De assinalar ainda que a empresa tem promovido durante o verão uma campanha sob o lema «Campo ou praia? Você escolhe e nós acompanhamos 'on-line'!» No âmbito da formação à distância, permite usufruir das férias e ainda assim frequentar o curso que se deseja, mas adaptado ao ritmo e à disponibilidade de cada pessoa.

### 07 | ATEC assina acordo em Angola

Em Angola, a ATEC – Academia de Formação assinou um acordo que visa a elevação do nível técnico-profissional dos quadros das empresas Cuca BGI e Coca-Cola Bottling. A Cuca BGI e a Coca-Cola Bottling Angola e suas empresas associadas contam com mais de 13 fábricas no país e empregam mais de 12 mil trabalhadores de forma direta, assegurando assim a produção para oferta no mercado angolano, que é hoje um dos maiores em África no consumo de bebidas.

### Formação em Scrum

A Rumos marcou para 29 e 30 de setembro, em Lisboa, o seminário 'tech' «Scrum Product Owner». Será lecionado em 'blended-learning', combinando estudo em sala de aula, discussões em grupo e exercícios práticos, para fornecer uma profunda compreensão de Scrum do ponto de vista de um 'product owner'. O convidado é Peter Stevens, formador e 'master' com uma vasta experiência em Scrum e líder empenhado na comunidade de Agile em todo o mundo. Já para a cidade do Porto, a dois e três de outubro, está prevista a formação «Certified Scrum Master», também com Peter Stevens.

Textos: MSA



## ARTIGO

«Festival Brands Like Bands»

# Quando a gestão rima com paixão

Texto: Fernando Gaspar Barros

Carlos Paredes, o maior guitarrista português de todos os tempos, trabalhava como arquivista no Hospital de São José. Francisco Pinto Balsemão, um exímio baterista, é também presidente da 'holding' Impresa. James Williamson, guitarrista em Iggy Pop & The Stooges, que criou na década de 1970 um estilo próprio na guitarra eléctrica deu origem ao estilo 'punk-rock', é vice-presidente da Sony para a área tecnológica e ainda hoje concilia este cargo com a sua banda...

Podia dar mais uma série de exemplos de pessoas conhecidas e reconhecidas por conciliarem a sua actividade profissional com a paixão pela música, e nenhum desses casos seria em nada diferente dos de Pedro Lemos Carvalho, da

Garrigues, Pedro Abreu, da ANA – Aeroportos, Luís Cardoso, da Liberty Seguros, Carlos Tavares, da CMVM, Luís Oliveira, da SISCOG, Jaime Pereira, da NOS, Ana Mckay, da Maksen, Vera Gomes, da Siemens, Paulo Dias, da iMatch e Ignite Portugal, e Luís Pais Antunes, da PLMJ... E de todos os seus colegas de trabalho que irão pisar um dos palcos mais carismáticos do 'rock', o Hard Rock Cafe, para participarem no único festival de bandas de empresas do mundo.

Para os mais distraídos, poderá parecer algo absurdo um festival de bandas de empresas. Mas este festival é muito mais do que o tempo que se está em palco, é o frenesim de convidar colegas, amigos e familiares para assistirem não só ao talento de quem toca mas também à autenticidade

das marcas que representam. É reforçar o sentimento mais genuíno, o de pertença, e divulgar isso no passa-a-palavra «A minha empresa vai tocar num festival.» É comentar na segunda-feira seguinte o concerto dos colegas e recordá-lo durante anos. Uma experiência que fica em nós como se de uma tatuagem se tratasse. Um momento único para as empresas, porque este é o poder da música e que faz com que o «Festival Brands Like Bands» se assuma cada vez mais como um projecto de comunicação interna onde a música, mais do que entretenimento, é uma ferramenta de gestão, tendo a capacidade única de unir tantas pessoas diferentes dentro da própria empresa e de as mobilizar em torno dela.

Este é de facto um festival feito para e pelas marcas. É certo que não tem mega activações, nem campismo, mas tem um verdadeiro tributo à cultura e à paixão despreziosa pela música. É ainda um tributo à solidariedade, apoiando uma causa tão nobre como a Orquestra Geração. E é uma homenagem à cultura de exigência das empresas mas em que estas conseguem ser igualmente 'cool', capazes por via disso de atrair talento para as respectivas áreas de negócio.

No capítulo pessoal, tive o privilégio de conviver com bandas como os Green Day e há muito que não sentia tanto entusiasmo pela música. Portanto, sejam bem-vindos! Apareçam no «Festival Brands Like Bands», a sete, 14, 21 e 28 de Setembro, no Hard Rock Cafe, em Lisboa, onde a gestão e a paixão estarão juntas e em palco! ☺

**Nota:** este artigo foi escrito ao som do álbum «Puro», dos Xutos & Pontapés; nem de propósito...



© DR

Fernando Gaspar Barros  
(fernandogasparbarros@gmail.com) é  
'chief creative officer' da Brands Like Bands  
(<http://www.festivalbrandslikebands.com/>).

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



Siga-nos no Facebook ou visite em [peopleandskills.pt](http://peopleandskills.pt)

**MASTER EM SOFTWARE DE GESTÃO SAP - ERP | 148 H | 25/09**



INFORMAÇÕES & INSCRIÇÕES: [GERAL@PEOPLEANDSKILLS.PT](mailto:GERAL@PEOPLEANDSKILLS.PT) | +351 915 905 111



# O que devemos treinar?

Texto: Rui Lança

Há um conjunto de hábitos que devemos treinar e que são pilares do dia-a-dia, hábitos que nos levam a ser mais objectivos, persistentes, resilientes ou organizadas no trabalho. Ajudam a superar melhor as adversidades e os desafios, a alcançar o que desejamos.

Nascendo uma pessoa ou não com determinadas competências, as mesmas têm de ser treinadas, até porque se assim não for deixam de ser suficientes para desafios de maior exigência. E o que se avizinha é que, sobretudo quem gere equipas, pessoas e projectos, terá obstáculos e adversários sempre mais difíceis de superar.

Somos avaliados e avaliamos constantemente. Com indicadores por vezes subjectivos ou impróprios, mas acontece. Um líder hoje dirige, avalia, orienta ou delega, e é avaliado pelo que faz e como o faz. Como vivencia as dificuldades, como motiva os outros, se é persistente, como gere as suas próprias emoções e as dos outros, o modo de estar perante os objectivos individuais e colectivos, se está ou não focado, as suas tomadas de decisão em função de prioridades dos outros e não das suas. Se consegue comunicar para que os outros entendam, se organiza e reconhece o talento.

São demasiadas as funções diárias para que o seu resultado fique «apenas» dependente das competências que natural ou diariamente possui ou desenvolve de forma esporádica. Temos de as treinar. Treinar no termo, por que não, mais desportivo possível. Não repetir, mas melhorar e evoluir. Assim, um líder deve treinar em si um conjunto de competências que me parecem ser prioritárias (ver caixa). ©



Rui Lança (rmlanca@gmail.com) é formador em 'team coaching'; 'blog' do autor disponível em <http://coachdocoach.blogspot.com/>.

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

## 10 competências prioritárias

### 1. Orientar-se por objectivos

Há uma certa ideia de que a vontade é meio caminho andado para se alcançar resultados ou realizar as tarefas. Face à falta de vontade que muitas vezes é notória numa grande parte da população ao realizar simples planos nos seus trabalhos ou na vida, poderíamos estar tentados a concordar. Mas não. A vontade é um pilar. Nada mais. O líder não pode apenas ter vontade. Tem de pegar nessa vontade e orientá-la para objectivos e caminhos a percorrer. Saber gerir a vontade em função das várias metas e do tempo. Um objectivo exequível mas aliciente e ambicioso, que seja capaz de ser medido por nós, tem à partida mais probabilidade de manter-se «aceso» a longo prazo.

Na nossa vida profissional, esta orientação por objectivos e direcções traz-nos imensas vantagens e evita-nos gastar energia desnecessariamente. Saber onde quer estar daqui a x tempo.

### 2. Objectivos... Aprender a estar motivado

A motivação está intimamente ligada à definição de objectivos. Objectivos ambiciosos mas exequíveis geram motivação. Objectivos constantemente fáceis geram desleixo. O auto-conhecimento é muito importante para saber como lidamos em diversas situações e não nos deixarmos iludir com o que outros possam fazer ou como reagem a determinados estímulos.

Existem pessoas com uma grande capacidade para serem persistentes, resilientes e focadas. Conseguem manter o foco motivacional durante mais tempo. Outras pessoas nem tanto. Não existe um equilíbrio perfeito entre a motivação intrínseca ou a extrínseca. O ideal é depender de nós para estarmos motivados e não de causas externas, pois essas raramente podemos manipulá-las favoravelmente. Mas nem isso nos garante resultados. O melhor objectivo para nos motivar deve preencher o principal requisito: ser o nosso objectivo.

### 3. Ser flexível

Nos dias de hoje somos bastante intransigentes em alguns contextos e flexíveis noutros. A ideia de que ser intransigente é ser seguro e saber o que se quer e que uma pessoa flexível é alguém que vacila, essa ideia é bastante errada. A flexibilidade é uma característica sempre presente nos melhores líderes e nas melhores equipas.

Ser flexível inclui a capacidade de percebermos o ambiente em redor e o contexto em que estamos. Qual a melhor forma de encarar a situação e escolher a solução mais eficiente. Dá-nos vantagem relativamente a outras pessoas, porque nos permite ver problemas ou situações diferentes com diferentes perspectivas.

### 4. Aprender com os sinais

Uma pessoa recebe sinais a toda a hora sempre que está com a sua equipa e na sua tarefa diária. Cabe-lhe a capacidade para ler e interpretar os sinais. A praticar constantemente escuta activa consigo, com o ambiente e com os outros. Esta competência permite receber melhor e mais depressa algo de precioso: a informação. As atitudes relacionadas com a escuta activa, como a empatia, a sintonia, a assertividade ou a atenção aos sinais corporais, constituem a base de uma pirâmide com maior sucesso, as relações interpessoais.

### 5. Sinergia com os outros

A sinergia é uma acção superior de confiança e demonstração de empatia, acções benéficas mútuas, ou seja, uma forma humana de motivar duas ou mais pessoas em prol de objectivos colectivos semelhantes. Faz falta nas nossas organizações, no dia-a-dia e no nosso trabalho. É tão raro que se destaca cada vez que a detectamos.

**6. O erro e o ponto morto podem ser uma oportunidade**

Infelizmente, investimos pouco do nosso tempo a reflectir e a analisar alguns indicadores que merecem mais atenção. Quer quando se erra, quer quando se atinge o nosso objectivo. Mas a reflexão deve acontecer em ambos os casos, mesmo que com directrizes distintas. Um líder deve analisar constantemente aquilo que está a realizar. Possibilita-lhe vivenciar momentos e antecipar alguns erros. Permite-lhe conviver melhor com a não evolução de resultados e objectivos, porque cria um tempo de convívio com o ponto de estagnação (ou morto).

**7. Aprender a sofrer**

A dor não se resume à dor física. Resistir ao cansaço, à moleza, à falta de tempo, à paragem quase «reptiliana» do nosso corpo. Aprendemos no desporto e nas restantes profissões que nem sempre temos prazer quando estamos a realizar algo. Mesmo sabendo que estamos a treinar, a repetir ou a evoluir em alguns pontos cruciais no futuro.

**8. Competitivo...Precisa-se!**

A competição faz parte do nosso dia-a-dia. Quem não concorda pode até sentir-se menos competitivo, mas não significa que não exista competição diária e constante em seu redor. A forma como encaramos esses momentos e essas oportunidades decide muito o resultado que iremos obter. Uma atitude competitiva assegura-nos mais foco e objectividade, fomenta-nos a criar metas e objectivos, a planear acções, a procurar um comportamento de re-

solução de problemas, ser perseverante, buscar a superação, trabalhar em grupo e ser cooperante para ir longe. Uma pessoa não precisa sempre de alguém para competir. Pode fazê-lo consigo. Sabe tão bem!...

**9. Colocar primeiro as coisas prioritárias**

Prioridades. Para quem? Há quem nunca esteja disponível e há quem tenha grandes dificuldades em dizer não. Não torna essa pessoa num bom samaritano nem solidária. Ao confundir isto, fica sem tempo e sem capacidade de realizar algumas das suas acções. Como focar-se ou estar disponível emocionalmente para outros projectos, outras tarefas, tempo, pessoas, etc. Aprenda a ser assertivo! Nem simpático nem antipático, apenas assertivo. Ganha tempo. Faça a sua higiene mental!

**10. Reforçar-se**

Nem tudo custa dinheiro. Existem reforços gratuitos e muito preciosos. O reforço positivo é pouco utilizado no nosso dia-a-dia, infelizmente. Uma palavra para si próprio ou para quem trabalha connosco, quem embarca nos desafios semelhantes aos nossos. Estranhamente, sendo gratuita, utilizamos pouco esta ferramenta de dar reforços positivos, de destacar as acções que as pessoas em nosso redor realizam, de a usarmos para nos motivar e motivar quem nos rodeia. Damos poucos reforços positivos, logo recebemos poucos, porque ainda não se tornou um hábito. Em momentos em que cortamos nas despesas na nossa vida e nas organizações, uma ferramenta antiga e poderosa da Psicologia Positiva ainda não entrou nos nossos hábitos.

**1 talenter™**

**Talentering™**  
People & Business

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

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

**Talentering™ Solutions**  
Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing, Consultoria e Segurança Privada.

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

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

**DGERT**  
Associação Nacional de Gestores de Recursos Humanos  
Associação Nacional de Gestores de Recursos Humanos  
Associação Nacional de Gestores de Recursos Humanos

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

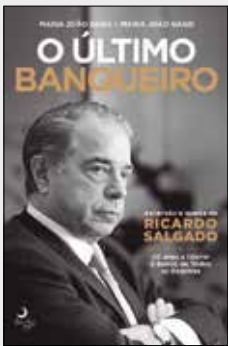
**SEDE SOCIAL**  
Av. Bombeiros Voluntários de Algés, 28 A  
1495-019 Algés  
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481  
info@talenter.com

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

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



LIVROS



**O Último Banqueiro**  
 Duas jornalistas do jornal «Negócios», Maria João Babo e Maria João Gago, com um livro sobre Ricardo Salgado, um homem que como poucos teve influência sobre os destinos de Portugal nas últimas duas décadas. Neste período, em todas as legislaturas o banco que liderava foi o mais próximo do poder político – e o que mais benefícios colheu da máquina do Estado, explicam no livro. Depois da demissão a 20 de junho passado e do fim do Banco Espírito Santo para dar lugar a um novo banco com o estranho nome de Novo Banco e a um «veículo» logo apelidado de Banco Mau, tudo mudou. A história conta-se no livro. Mais até do que a história, as histórias. Muitas. (Lua de Papel)

**Mindfulness – O Poder da Meditação**

Um livro com técnicas inspiradoras para alcançar a paz interior, da autoria de um psiquiatra, investigador e professor universitário espanhol (Universidade de Valência). Vicente Símón mostra como encontrar a calma, não se dispersar e viver no momento presente. Divulga uma técnica inspirada na meditação oriental que, diz, ajuda a encontrar o equilíbrio necessário para acalmar a mente e ver com clareza a realidade que rodeia a própria pessoa. Isto poderá ajudar a solucionar os problemas que antes se mostravam impossíveis de resolver. (Nascente)



**A História Secreta do Goldman Sachs**, de Steven G. Mandis. Os processos que levaram o Goldman Sachs a alterar a sua cultura de colocar os clientes em primeiro lugar, à medida que deixava de ser uma pequena empresa para se tornar numa organização de grandes dimensões, cotada na bolsa. (Marcador) **A Arte da Estratégia**, de David McAdams. O autor mostra como basta ter a visão estratégica necessária para alterar qualquer jogo a nosso favor. (Gestão Plus) **Jogos de Poder**, de Paulo Pena. Com base numa investigação inédita, a história da crise bancária portuguesa. (A Esfera dos Livros) **Como Ser Excelente nas Vendas (e na Vida)**, de David Machado e Paulo Balreira Guerra. Um livro que assenta na programação neurolinguística (PNL), tenho por objetivo vender mais e melhor, nas mais diversas situações. (Bookout)

Textos: MSA

RISCOS PSICOSSOCIAIS

«Benefícios» emocionais do sistema  
**E a culpa é nossa?**

Nos últimos dias tem havido um imenso conjunto de acontecimentos que em nada ajudam a prevenir o sentimento de justiça social, tão importante na questão dos riscos psicossociais, como um dos impulsores para a sua prevenção ou maximização. Não «sabemos» das «culpas» nem dos «culpados», precisamos de os ter e de ver sobre eles aquilo que sentimos que sobre nós cairia se estivessemos no seu lugar (se é que lá conseguíamos chegar), mas sabemos que este sentimento de justiça, que tão fortemente se relaciona com o sentimento de recompensa e de criação e desenvolvimento de um porquê de estarmos a passar a fase que sentimos, seria uma enorme fonte de apoio à redução da exposição ao risco. Parece que está a acontecer tudo ao mesmo tempo, e imediatamente após esta questão é a situação do pessoal de enfermagem. Eles estão no limbo das suas forças e antes deles tinham sido os professores. Esta pequena história diz-nos que as três grandes áreas sociais – Justiça, Saúde e Educação – necessitam urgentemente de uma atenção apolítica e muito humanizada. Porque infelizmente o que parece é que a política se desumanizou e com isso a intervenção social na procura do tão desejado equilíbrio para o desenvolvimento do bem-estar se encontra profundamente debilitada, conduzindo a saúde de todos para uma exposição ao risco que dificilmente contribuirá para, a curto prazo, reduzir os sentimentos de exaustão e recompensa (nem sempre relacionados directamente com o trabalho), a falta de vontade de ser e estar activamente, entre outros. De uma coisa não temos dúvidas, cada um de nós pode fazer a diferença. ☺



João Paulo Pereira, Presidente da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO); direcao@appso.pt

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

AGENDA

**Implementar a Gestão por Competências na Organização**

10 a 12 set, Lisboa  
[www.ptomasconsultores.pt](http://www.ptomasconsultores.pt)

**Conferência «Novos Modelos de Trabalho: Flexibilidade, Tecnologia e Colaboração»**

17 set, Lisboa  
[www.sedes.pt](http://www.sedes.pt)

**Planeamento e Avaliação da Formação**

22 e 23 set, Porto  
[www.shl.pt](http://www.shl.pt)

**Robin Sharma – Lead Without a Title**

23 set, Estoril  
[www.conferenciarobinsharma.com](http://www.conferenciarobinsharma.com)

**Workshop «Mind Maps for Business» (Nível 1)**

25 set, Lisboa  
[www.upsideup.pt](http://www.upsideup.pt)

**HR Bootcamp – Gestão de RH para o Sucesso Organizacional**

06 e 07 out, Lisboa  
[www.letstalkgroup.com/pt](http://www.letstalkgroup.com/pt)

**II Conferência Human – Internacionalização e Mobilidade**

09 out, Lisboa  
[www.human.pt/conferencia\\_2014.html](http://www.human.pt/conferencia_2014.html)

**Executive Coaching for Leaders**

14 out, Porto/ 10 dez, Lisboa  
[www.portaldoser.com](http://www.portaldoser.com)

**Total Training**

15 out, Lisboa  
[www.totaltraining.ife.pt](http://www.totaltraining.ife.pt)

**Encontro Nacional da APG**

22 out, Lisboa  
[www.apg.pt](http://www.apg.pt)

**Conferência de RH – Pessoas & Estratégia**

12 e 13 nov, Lisboa  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

**Global Contact Center**

12 e 13 nov, Lisboa  
[www.globalcontactcenter.ife.pt](http://www.globalcontactcenter.ife.pt)



FORMAÇÃO • RECRUTAMENTO & SELEÇÃO • OUTSOURCING

**SOLUÇÕES COM VALORES DE EXCELÊNCIA**

FORMAÇÃO À MEDIDA • RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DE QUADROS TÉCNICOS E ESPECIALIZADOS  
 OUTSOURCING • COACHING • AVALIAÇÕES PSICOLÓGICAS DE CONDUTORES



CONFIANÇA

RIGOR

COMPETÊNCIA



Consiglieri Park | Estrada Consiglieri Pedroso, nº 71, Ed. D, 6º Esq. | 2730-055 Barcarena  
 Tel: 214 115 052 | Fax 214 115 399 | [www.intelac.pt](http://www.intelac.pt)

LEGISLAÇÃO

Diplomas relevantes para a gestão RH

**Legislação portuguesa**

**Portaria 136-A/2014**, «Diário da República» 126, Suplemento, Série I, de três de julho de 2014, Ministérios da Economia e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Segunda alteração à Portaria 297/2012, de 28 de setembro, que cria o «Programa Formação-Algarve».

**Portaria 148/2014**, «Diário da República» 137, Série I, de 18 de julho de 2014, Ministério da Administração Interna

Estabelece o conteúdo e a duração dos cursos do pessoal de segurança privada e as qualificações profissionais do corpo docente, e regula a emissão de certificados de aptidão e qualificação profissional do pessoal de segurança privada e a aprovação, a certificação e a homologação dos respetivos cursos de formação profissional.

**Portaria 149-A/2014**, «Diário da República» 141, Suplemento, Série I, de 24 de julho de 2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Cria a «Medida Estímulo Emprego».

**Portaria 149-B/2014**, «Diário da República» 141, Suplemento, Série I, de 24 de julho de 2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Segunda alteração à Portaria 204-B/2013, de 18 de junho, que cria a «Medida Estágios Emprego».

**Decreto Legislativo Regional 8/2014/M**, «Diário da República» 144, Série I, de 29 de julho de 2014, Região Autónoma da Madeira (Assembleia Legislativa)

Adapta à administração regional autónoma da Madeira o Decreto-lei 106/98, de 24 de abril, que estabelece o regime do abono de ajudas de custo e transporte pelas deslocações em serviço público.

**Portaria 150/2014**, «Diário da República» 145, Série I, de 30 de julho de 2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Cria a «Medida Emprego Jovem Ativo».

**Portaria 151/2014**, «Diário da República» 145, Série I, de 30 de julho de 2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Cria o «Programa Investe Jovem».

**Legislação europeia**

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

**Comentário**

O destaque vai para a publicação de diversas portarias no âmbito das políticas ativas de emprego.

**Texto:** Carlos Antunes

COM ATITUDE...

# Síndrome pós-férias

Está a terminar a chamada época de férias por excelência. A nostalgia da toalha na praia, dos passeios e das conversas sem tempo com familiares e amigos, da viagem tão planejada quanto desejada, do viver sem horários e compromissos, apodera-se de muitas pessoas. A «obrigação» de regressar ao trabalho e às preocupações e às rotinas do dia a dia torna-as ansiosas, irrita-as, o que dificulta a adaptação à «nova vida». Para algumas é mesmo um «sacrifício» que perdura durante semanas, «alivia» na época do Natal e só desaparece de facto com a chegada da primavera e com a aproximação das férias no verão do ano seguinte. Mas a vida assim não faz sentido, porque as pessoas apenas se sentem bem em cinco ou seis meses do ano – no do Natal, no de férias e nos três ou quatro que antecedem as férias. Os outros seis ou sete são penosos, levando as pessoas a viverem de forma ambivalente entre dois mundos (o «bom» e o «mau») e a sentirem que é impossível estar sempre no «mundo bom», sobretudo quando têm que li-

**É como nas empresas: não basta ter os melhores, mesmo que comprometidos e alinhados com os objetivos e com as metas traçadas.**

dar com circunstâncias aparentemente incompatíveis com a vontade e o desejo do imediato, como é voltar de férias e retomar o trabalho.

O trabalho deve ser para todas as pessoas motivo de prazer. Mesmo após férias. Mas sabemos que para muitas ainda não é. E não é porque o compromisso empresa-pessoa não existe ou é unidirecional. As primeiras porque colocam no fim da linha das suas preocupações o desenvolvimento das capacidades, a acomodação dos interesses e a satisfação de necessidades de realização pessoal e profissional das suas pessoas. As segundas porque não se preocupam verdadeiramente com o contributo diário que dão para a sustentabilidade e para o desenvolvimento da empresa

em que trabalham. Com as consequências que se adivinham no desempenho e na produtividade de ambas. O regresso de férias é um momento de frustração para muitas pessoas, porque têm que voltar ao trabalho e retomar a rotina diária. Mas como se trata de uma dimensão que deve ser central nas suas vidas, à semelhança do lazer, do amor, da amizade... , deve ser vivenciado de forma positiva, sem ansiedade, com normalidade. É por isso que o pós-férias é uma época que deve ter a atenção dos próprios mas também de gestores e chefias, para que o bem-estar psicológico das pessoas seja maximizado e os custos económicos das empresas os menores possíveis. ©



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



SITES



**Novo site da MJP**  
A consultora Mastering Jobs & People (MJP) evoluiu no sentido do relacionamento. Com a estreia do novo 'site', propõe-se facilitar a entrada no mundo da gestão do capital hu-

mano e da potencialização e do desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais. Através desta nova plataforma de contacto direto, a MJP mostrará as suas novidades, dentro das suas áreas de 'know-how' e atividade. Para além disto, promete «muitas surpresas, bem como informação em primeira mão sobre as mais diversas subtemáticas inerentes a gestão de capital humano e competências, psicologia, projetos, negócios e formação. A MJP é uma das três marcas do Grupo MJP. 'Site' disponível em [www.mjp.pt](http://www.mjp.pt).

**Aplicação «Bolsas Universia»**

A Universia, rede de universidades presente em 23 países ibero-americanos e que promove o portal com o mesmo nome, apresentou a aplicação «Bolsas Universia», através da qual se pode aceder a partir de qualquer dispositivo móvel a informação sobre concursos de bolsas e de ajudas para universitários, investigadores e docentes. Já se encontra disponível para IOS e Android, sendo definida como um grande motor de busca de bolsas com a opção de partilhar a informação através de diferentes plataformas como as redes sociais e o 'e-mail'. A navegação está preparada para filtrar os anúncios de bolsas disponíveis por perfil: pré-universitário, universitário, pós-universitário, pessoal docente e investigador e pessoal administrativo e de serviços; e ainda tipo de bolsa, origem do solicitante, local e convocante. Portal «Universia» acessível em [www.universia.pt](http://www.universia.pt).

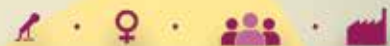


Textos: MSA

# Conferência

15 de Outubro de 2014 • Lisboa

- Conferência sobre o desenvolvimento das mulheres e o lugar de topo que ocupam dentro das empresas
- Como se constrói uma equipa de alto desempenho, coordenada por uma mulher
- Existe equilíbrio dentro das empresas, do número de mulheres e número de homens?
- O desporto também serve para que as mulheres tomem decisões, trabalhem em equipa e exerçam a autodeterminação
- Empreendedorismo, competitividade e crescimento, são muitas das características que vamos desenvolver....



## As Mulheres na Liderança Empresarial

II Edição

**Oradores Convidados:**



**Mónica Pereira Ramos**  
PricewaterhouseCoopers



**Maria de Lurdes Carvalho**  
Schneider Electric



**Paula Campos**  
ISLA • IPAM



**Juan Soto**  
GEFCO Portugal



**Catarina Cordeiro**  
Closethings



**Carmo Sousa Machado**  
ABREU ADVOGADOS



**Sara do Ó Meneses e Castro**  
Grupo Your



**Catarina Horta**  
Randstad



**Helena Santos**  
AXA Portugal



**Carlos Sezões**  
Stanton Chase

E muitas mais...

Organização:

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

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Tlf: +351 218 493 333 | Fax: +351 218 496 181  
Email: [formacao@vantagem.com](mailto:formacao@vantagem.com)  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

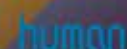
Graphic Recording by:



Com o Apoio:



Media Partners:







ANA MACEDO

# A fotografia, a música e o mundo

Texto: Ana Leonor Martins





A área da comunicação sempre fascinou Ana Macedo. Não é por isso de estranhar que seja diretora de comunicação e 'marketing'. Em paralelo também tinha a paixão pela arquitetura, «mas a matemática deixou bem claro que o futuro não seria por ali», confessa. «Com a descoberta do 'design' de comunicação não restaram dúvidas: era aquilo que eu queria. Depois de passar pela Faculdade de Belas Artes de Lisboa, considerei que precisava de uma formação mais técnica e tive a sorte de encontrar na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre [ESTGP] o plano de formação que procurava, além de formadores apaixonados e inspiradores», recorda. Fez ainda diversas formações complementares, em 'web marketing', 'design' ambiental, arquitetura sustentável, espaços interativos e interfaces de navegação.

Após concluir a licenciatura, integrou uma pequena empresa de comunicação e multimédia, do Grupo MyBrand, onde esteve dois anos como 'designer' de comunicação. «As funções que desempenhei deram-me a possibilidade de desenvolver algumas competências e, por consequência, a vontade de crescer e desenvolver outros projetos», partilha Ana Macedo. E foi esta ambição que, em 2010, a levou ao The Edge Group (TEG), onde se mantém até hoje. O que mais fascina a diretora de comunicação e 'marketing' na sua função é a diversidade, a originalidade e a criatividade. Mais: «Gerir e desenvolver projetos inovadores e diferenciadores e poder contribuir para o seu desenvolvimento e aprender com todos eles.»

Ana Macedo não se considera uma pessoa de 'hobbies', até porque tem sempre «a agenda cheia e mil planos para concretizar». Na sua profissão considera-se «uma autodidata, investindo na aprendizagem e no conhecimento através da leitura de livros de especialidade nas áreas de 'marketing', gestão e comunicação. Recorre também a artigos 'on-line' recomendados e segue alguns programas de televisão, principalmente sobre empreendedorismo. «Este 'bichinho' nasceu no The

Edge Group, e sempre que possível vou a conferências, tanto de 'marketing' como inspiracionais», completa.

Não obstante, Ana Macedo tem vários interesses além da sua vida profissional, dos quais destaca «a fotografia, a música e o mundo». Partilha ainda os projetos futuros: «Casar, ter quatro filhos e escrever um livro. Ou mais.»

**Fotografia** «Tive a possibilidade de ter formação em fotografia no ensino superior. Na altura era ainda uma pequena paixão, mas cresceu e tornou-se num vício bom. Retrato, pormenor, ângulo, ambiente, espaço, luz, cor e contraste são termos diários que me acompanham e não me deixam ficar indiferente, seja no olhar, seja no registo mecânico. E porque me considero uma pessoa de memórias, a fotografia é uma das minhas melhores amigas.»

**Música** «Nos planos estão as aulas de piano. Até lá, exploro o ouvido. Michael Nyman e Ludovico Einaudi são apenas dois exemplos que fazem parte da minha 'playlist' mais clássica. Há cerca de cinco anos, descobri o 'jazz', estilo que ainda estou a explorar e que me tem surpreendido. Como alguém de casa um dia me disse, 'o ouvido educa-se', e eu estou empenhadíssima.»

**Conhecer o mundo** «O contacto com a natureza, conhecer outros lugares, novos rostos, diferentes culturas e os seus sabores é outra grande paixão. A viagem é apenas o meio. O destino é a experiência. No topo da ainda curta lista está São Tomé e Príncipe. Tenho em crer que deixei lá um pedacinho do meu coração e vim com a alma mais leve. Leve-leve... Lá podemos comprovar o poder de um sorriso com 'S' maiúsculo. E mais não digo porque não caberia neste espaço. Apaixonada pela natureza e sedenta de adrenalina, aventurei-me em tudo o que os lugares me podem oferecer, seja a fazer mergulho, 'canyoning', escalada ou 'rapel'. Em dias mais calmos, contento-me com um passeio a cavalo. Na 'to do list' estão ainda o 'surf' e um 'skydive', mas o segundo talvez não me deixem.» ©

Ana Macedo tem vários interesses além da sua vida profissional, mas destaca a fotografia, a música e a vontade de conhecer o mundo.

Conheça o nosso Catálogo '14

Global Estratégias  
Learning is changing®

High Performance People make all the Difference!

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

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

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

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

Learning is Changing®

www.globalestrategias.pt

demos



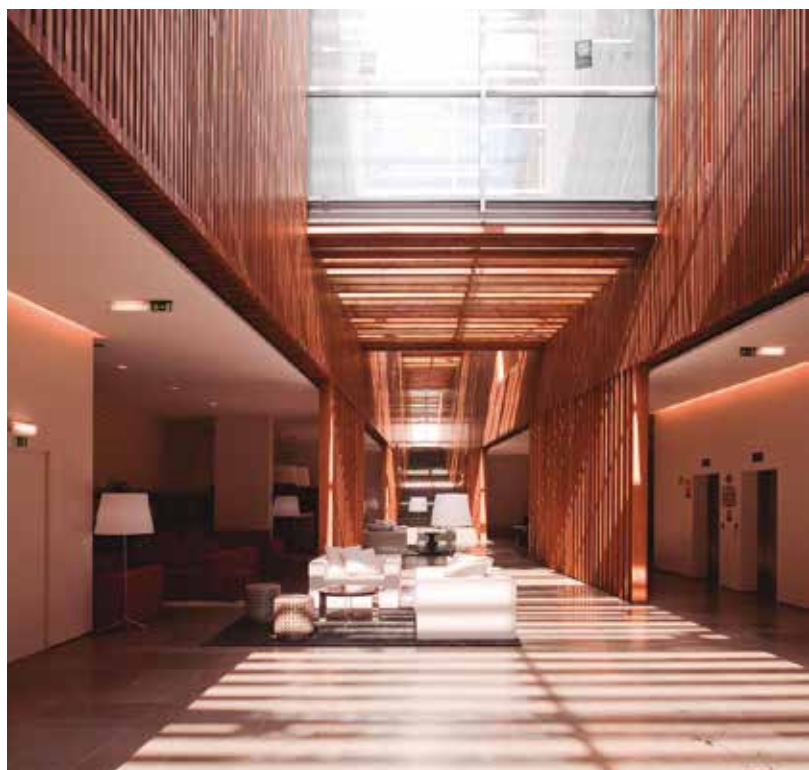
INSPIRA SANTA MARTA HOTEL

## A excelência sustentável

Texto: Irina Pedro Fotos: Inspira Santa Marta Hotel

O Inspira Santa Marta Hotel, em Lisboa, venceu recentemente o prémio «Gala dos Eventos», na categoria de «Sustentabilidade em Eventos». Trata-se de um concurso anual destinado a todas as entidades nacionais que operam nos sectores dos eventos e do turismo de negócios, tendo como finalidade o incentivo à excelência. Mas esta não é a primeira vez que o Inspira Santa Marta é distinguido, tendo já sido considerado o «Melhor Hotel Sustentável de 2013/2014 em Portugal» pelo International Hotel Awards.

A sustentabilidade é assumidamente um dos pilares deste hotel. Transmite tranquilidade e materializa a sua preocupação com o planeta através do investimento em estratégias sustentáveis e infraestruturas tecnológicas diferenciadoras, que ajudem a minimizar o impacto ambiental das suas ações, e também dos funcionários e dos clientes. A título de exemplo, utiliza produtos de limpeza e 'amenities ecolabel' e biodegradáveis; e é o único no centro de Lisboa com



painéis solares termoacumuladores e com energia verde. Para além da sustentabilidade, o 'feng shui' é o outro pilar do Inspira Santa Marta Hotel, seguindo o princípio de harmonia com o que nos rodeia. Vai buscar inspiração aos princípios defendidos pelo 'feng shui', provando que o fluxo de 'chi' tem impacto no bem-estar e na forma como nos sentimos. Assim, nada é deixado ao acaso.



Todos os quartos têm uma decoração diferente entre os cinco elementos: água, fogo, solo, metal e árvore. Os quartos com inspiração árvore, por exemplo, têm como cores predominantes o verde e o azul, promovendo a vitalidade e a criatividade. Já os quartos fogo, baseados nas cores vermelho ou violeta, são a opção ideal para quem procura paixão e dinamismo. Para quem pretende conforto, os quartos solo são os mais indicados; a sofisticação está mais presente nos quartos metal, enquanto que o descanso e a tranquilidade serão mais facilmente promovidos pelos quartos água. Todos estão equipados com mini-bar, televisão, máquina de café e inúmeras outras comodidades.

O Inspira Santa Marta Hotel tem 89 quartos e é um quatro estrelas, sendo o único deste nível no centro da cidade que tem um 'spa'; mais um catalizador de tranquilidade, descanso e bem-estar.

O restaurante do hotel (Open Brasserie Mediterrânica) aposta igualmente na sustentabilidade, e também na portugalidade. Os pratos são confeccionados a partir de alimentos sazonais, frescos, saborosos, sustentáveis e, sempre que possível, produtos biológicos locais. A carta contempla ainda as opções vegetarianas, 'vegan', sem lactose e adaptadas a pessoas com diabetes. Foi ainda realizada uma parceria com a Associação Portuguesa de Celíacos (APC) e a Biotrab para que algumas receitas possuam o selo «sem-glúten».

Mais do que um 'boutique hotel', o Inspira assume-se como um oásis urbano, perto dos principais pontos de interesse da capital portuguesa, mas oferecendo toda a tranquilidade necessária para momentos de lazer ou negócios. ☺

[www.inspirahotels.com](http://www.inspirahotels.com); [reservas.ismh@inspirahotels.com](mailto:reservas.ismh@inspirahotels.com); 214 440 900

**9**  
outubro

**II Conferência human**  
<Internacionalização e Mobilidade>

**Novotel Lisboa**

- Inovação e Talento no Mercado Global
- Lusofonia RH: Desafios e Boas Práticas
- «24 Minutos de Soft Skills», da Sfori
- Mobilidade e Gestão de Carreiras

**Inscrições**

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

Almoço incluído

email: [geral@human.pt](mailto:geral@human.pt)  
Tel. 961 219 531 | [www.human.pt](http://www.human.pt)

Patrocinador Premium: STANTON CHASE INTERNATIONAL  
Patrocinadores Gold: RANDSTAD, MERCER  
Patrocinador Silver: ESUMEDICA, TALENTIA, C'M'S' Rui Pena & Arnaut Sociedade de Advogados

More uma vez com GRAPHIC RECORDING da UpsideUP



► **As novas canções de Rita Redshoes** A Sala Principal do São Luiz Teatro Municipal, em Lisboa, vai receber no dia 20 de setembro Rita Redshoes. Depois de «Golden Era» (2008) e «Lights & Darks» (2010), exemplos da singularidade criativa da artista, este ano foi apresentado o novo «Life Is a Second of Love», terceiro trabalho de originais que a confirma como uma das mais talentosas compositoras contemporâneas e uma intérprete de rara sensibilidade. O concerto irá centrar-se nas novas canções, mas a 'songwriter' promete não esquecer o repertório dos álbuns anteriores.

20 de setembro, São Luiz Teatro Municipal, Lisboa



► **Concerto solidário** Xutos e Pontapés, Pete Tha Zouk, Kura, Tiago Bettencourt e Capitão Fausto são alguns dos artistas portugueses que no dia 30 de setembro vão atuar no palco do MEO Arena, em Lisboa, num concerto solidário. «Flashing Lights for Syria» tem por objetivo a angariação de fundos para o grupo de estudantes sírios que foram acolhidos em Portugal no contexto de uma ação humanitária dirigida pelo ex-presidente da República Jorge Sampaio.

30 de setembro, MEO Arena, Lisboa



© We are not!

► **Festival de fado** A segunda edição do «Caixa Alfama» regressa à cidade de Lisboa a 19 e 20 de setembro para levar o fado a 10 palcos de um dos bairros mais típicos da capital. Carminho, Kátia Guerreiro, Pedro Moutinho, Ricardo Ribeiro, Ana Moura & António Zambujo, Gisela João, Frei Hermano da Câmara e a revelação Sara Correia são alguns dos nomes confirmados entre os 40 artistas que vão atuar. A primeira edição deste festival de fado realizou-se no ano passado e fez Alfama ferver de vida, recebendo 10 mil pessoas que puderam assistir a 40 concertos, desde os consagrados às mais interessantes revelações do fado.

19 e 20 de setembro, Alfama



© Marcos

► **A alegria do samba** Em setembro, Alcione regressa a Portugal para apresentar o seu mais recente disco, «Eterna Alegria». Vai atuar na Casa da Música, no Porto, no dia 20, e no dia 23 subirá ao palco do Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa. Cantora e trompetista brasileira, Alcione, conhecida como «Marrom», tem sido um sucesso de vendas com sambas predominantemente românticos. A força da sua voz e a alegria da sua música já lhe valeram 27 discos de ouro, cinco discos de platina e um duplo de platina. Para abertura dos espetáculos, Alcione convida para uma participação especial Sacundeia, um grupo de samba formado por músicos brasileiros residentes em Portugal.

20 de setembro, Casa da Música, Porto; 23, Teatro Tivoli BBVA, Lisboa



© Rita Carmo

Textos: ALM



► **Jersey Boys no grande ecrã** Do realizador Clint Eastwood, surge a versão para o grande ecrã do musical vencedor de vários prémios «Tony», «Jersey Boys». O filme, que estreia nas salas nacionais a quatro de setembro, conta a história de quatro jovens rapazes fora-da-lei, de Nova Jérсия, que se juntam e formam o icónico grupo musical dos anos 60, «The Four Seasons». A história das maiores provações e dos maiores triunfos do grupo é acompanhada por canções que influenciaram uma geração. O musical marca presença na Broadway há mais de oito anos e tem corrido algumas das principais salas de espetáculo em todo o mundo. Agora no cinema, conta com John Lloyd Young no papel principal. Erich Bergen, Michael Lomenda e Vicent Piazza completam o quarteto.

Estreia a 4 de setembro



◀ **Ondjaki** O mais recente livro do jovem escritor angolano, autor de uma obra sobejamente premiada, inclusive com o «Prémio José Saramago». Em «Sonhos Azuis pelas Esquinas», Ondjaki viaja pelo mundo e também pelos territórios do sonho, deixando o seu testemunho em histórias que encantam sobretudo pela simplicidade, pela capacidade de surpreender e por vezes devido à imensa sabedoria contida nos diálogos.

«Sonhos Azuis pelas Esquinas», ed. Caminho

**Pedro Ramos Brandão/ António Chaves Fidalgo** Quando passa um século sobre o início do primeiro grande conflito à escala mundial, os dois autores, ambos académicos de prestígio, mostram como por detrás da participação portuguesa se encontram algumas relações causais entre a maçonaria, organizada no Grande Oriente Lusitano, e as decisões de diferentes governos republicanos.

«A Maçonaria e a Participação de Portugal na I Guerra Mundial», ed. Casa das Letras

**Geoff Dyer**

A escrita cativante de um corre-caminhos que atravessa paisagens reais e oníricas. Inteligência, um refinado humor e por vezes algum excesso de vírgulas marcam este livro de título comprido e enigmático, escrito pelo multifacetado autor inglês Geoff Dyer. A crítica especializada não se cansou de dizer maravilhas sobre o livro, que apanhou Dyer em lugares tão diferentes como Nova Orleães, a Indonésia, Roma ou a Líbia.

«Yoga para Pessoas que Não Estão para Fazer Yoga», ed. Quetzal

▼ **Álvaro de Campos em cena** Com direção cénica de Natália Luiza e interpretação de Diogo Infante (texto) e João Gil (música), estreia no dia 25 de setembro, no São Luiz Teatro Municipal, em Lisboa, «Ode Marítima», de Álvaro de Campos. Numa viagem imaginária, em que símbolos e sensações se confundem, o texto usa o imaginário marítimo português e sustenta nessa metáfora a contradição violenta de um homem; um homem que tenta unir diferentes sensações de identidade, transformar-se ele próprio no cais e no destino, revelar a sua pluralidade de sentidos e tornar corpórea a viagem, uma viagem feita dentro de si mesmo.

De 25 de setembro a 4 de outubro, São Luiz Teatro Municipal, Lisboa



Textos: ALM/ MSA

# Graphic Recording

Reuniões, apresentações, congressos e eventos diferentes!



Agora também em vídeo!!  
UpSideUp  
Video  
Animation!

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

www.upsideup.pt

## 10 ANOS DE HEART BEAT

Em 2014, a Frédérique Constant celebra o décimo aniversário do lançamento do primeiro calibre desenvolvido e produzido internamente – o Heart Beat. Desde o desenvolvimento do primeiro movimento Heart Beat Manufacture, em 2004, a Frédérique Constant apresenta a cada ano uma nova edição. Este ano, para comemorar a data, a marca suíça tem dois novos modelos: o Heart Beat Manufacture Silicium, disponível em ouro rosa de 18 quilates (188 exemplares) e em platina (18 exemplares); e o Slimline Tourbillon Manufacture, disponível em ouro rosa de 18 quilates ou em aço inoxidável (10 unidades de cada). Em qualquer um deles, a perfeição técnica é combinada com um ‘design’ distintivo.



## ENSINAR UM BEBÉ A DORMIR

Segundo Filipa Sommerfeldt Fernandes, 10 dias é o tempo necessário para conseguir que um bebé durma mais do que duas ou três horas seguidas. No livro «10 Dias para Ensinar o seu Filho a Dormir», a especialista em ritmos de sono explica como. A pensar em quem tem em casa um bebé que não dorme nem deixa dormir, revela os cinco mandamentos infalíveis deste método inovador para resolver os problemas de sono dos mais pequenos. Desde identificar os erros mais comuns que os pais cometem até ajudá-los a organizar o dia do seu bebé, a criar rotinas e hábitos que irão fazer com que fique mais tranquilo na hora de dormir, passando por explicar o que fazer quando sai da cama ou perante o choro, são várias as dicas para colocar uma criança a dormir sozinha e sem ‘stress’.



## ARTE MODERNA E CAFÉ

A Nescafé Dolce Gusto reforçou o seu posicionamento, que pretende traduzir «A Arte Moderna do Café», com mais uma edição limitada Genio, decorada por Billy the Artist. Depois de Fiorucci, Agatha Ruiz de la Prada e Custo Barcelona, é o irreverente artista internacional residente em Nova Iorque que assina esta colorida e exclusiva máquina de café. O seu lema «crie a sua própria realidade» reforçou a ideia de inconformismo que está presente no espírito das edições limitadas Nescafé Dolce Gusto, transformando um pequeno eletrodoméstico numa verdadeira obra de arte.



## A CURVA PERFEITA

A Sony tem um novo televisor BRAVIA 4K Ultra HD. O S90 está disponível nos tamanhos 75 e 65 polegadas e apresenta um ecrã fino subtilmente arredondado para que as imagens sejam ainda mais imersivas. Com quatro vezes mais detalhes do que o 'full HD', oferece um realismo impressionante. A curvatura do ecrã, calculada com precisão, e as diferentes tecnologias avançadas que asseguram a excelência da qualidade de imagem, com nitidez, luminosidade e cores vibrantes, aliadas a um som 'surround' multicanal envolvente, fazem deste BRAVIA um televisor que dá vida aos conteúdos.



## DUAS REGIÕES NUMA SÓ GARRAFA

Dois enólogos portugueses, um do Douro e outro da Bairrada, decidiram desafiar-se para a produção de um espumante único, que une o carácter distinto das duas regiões numa só garrafa. O resultado foi o Espumante CC&CP Pinot Noir 2008. O CC&CP (Carlos Campolargo & Celso Pereira) foi elaborado exclusivamente à base de uvas 'pinot noir', produzidas em ambas as regiões em partes iguais da colheita de 2008. Levemente rosado, com aroma fino e elegante que sugere notas de alperces secos e citrinos, na boca revela um grande equilíbrio, com uma textura harmoniosa e um toque de maçã ácida no final, sendo que apesar de jovem já se revela sofisticado e muito fresco.



## NO CAMINHO CERTO

A TomTom lançou a nova gama TomTom START, que inclui inovações para uma navegação mais intuitiva e mapas vitalícios. Durante o tempo de vida útil do equipamento, os condutores podem descarregar anualmente até quatro atualizações completas do mapa no equipamento. Para planear um percurso ou encontrar o destino mais facilmente com a «pesquisa rápida», basta tocar no mapa. E a nova «barra de percurso» facilita uma rápida pesquisa de informação essencial para a viagem. Entre outras funcionalidades encontra-se a tecnologia avançada de indicação de faixa de rodagem, indicação de pontos de interesse, 'map share' e arquivo de locais favoritos. Os equipamentos têm opções de dimensão do ecrã de quatro, cinco e seis polegadas.



Textos: Irina Pedro



# Tudo a banhos

O que têm em comum Bill Gates, Oprah Winfrey, Jennifer Lopez, Cristiano Ronaldo ou Manuel Luís Goucha? Para além de serem figuras públicas, todos aceitaram despejar um balde de água gelada sobre as suas cabeças e publicar o vídeo do feito na Internet. Trata-se do «Ice Bucket Challenge» ou, à portuguesa, «balde de água gelada», algo que por esta altura toda a gente que ande pelas redes sociais ou que veja televisão já saberá do que se trata; tal como saberá, espero, o que significa esclerose lateral amiotrófica (ELA). Só por isso, esta iniciativa de carácter solidário a favor da investigação da doença, e que se tornou viral à escala planetária, já terá valido a pena.

ELA é uma doença neurodegenerativa rara, progressiva e fatal, caracterizada pela degeneração dos neurónios motores, responsáveis por levar informação do cérebro aos músculos do nosso corpo. Ao morrerem precocemente, afectam os movimentos. Por acaso, já estava familiarizada com o conceito porque fiz um trabalho para a edição de Julho da «human» sobre um projecto inovador que está a ser desenvolvido pela empresa portuguesa LusoVu, o «EyeSpeak», que tem por objectivo precisamente ajudar quem tem dificuldades motoras extremas, através do movimento dos olhos. Mas penso que a maior parte das pessoas desconhecia esta doença que afecta tanta gente, assim como desconhecia que existem associações que precisam de toda a ajuda possível para poder apoiar e responder às muitas necessidades destes doentes e dos seus familiares.

Foi precisamente para angariação de fundos para esta causa, e também para a consciencialização da sociedade civil, que surgiu o «Ice Bucket Challenge». Provavelmente haverá quem pense que o interesse da iniciativa se esgota em ver a reacção de personalidades públicas, ou de um desconhecido qualquer, ao levar com água gelada em cima, mas o objectivo é que as pessoas que aceitam o desafio façam donativos. Não sei se isso acontece em todos os casos (quero acreditar que sim e que ninguém adere à iniciativa apenas para ter muitas visualizações do vídeo ou por se ter tornado «moda»), mas é o que se pretende. Por exemplo, o presidente norte-americano, Barack Obama, recusou-se a participar no desafio, mas fez o donativo na mesma. Já o presidente da República português, e o nosso primeiro-ministro, que também foram desafiados, nem se pronunciaram. De qualquer forma, neste caso acho que o interesse de quem os desafiou era só mesmo que levassem com água em cima. Ou pior.

Já houve muita gente a criticar esta proliferação de vídeos. De todos os argumentos – porque o que motiva as pessoas a aderir é um bocado indiferente, desde que façam o donativo –, só há um que acho válido, a chamada de atenção para o desperdício de água. Aliás, na Califórnia, que enfrenta a pior seca das últimas décadas e por isso foram aí impostas algumas restrições na utilização do precioso recurso, alguns participantes identificados através dos vídeos foram multados.

Claro que se podia simplesmente fazer o donativo sem precisar de desperdiçar água, mas há muitas outras situações em que ela é desperdiçada. E a verdade é que a campanha tem estado a resultar. Segundo li num 'site' que citava informações da ALS Association, entre 29 de Julho e 18 de Agosto a «brincadeira» terá rendido 15,6 milhões de dólares. ©



© Vitor Gordo

3.ª EDIÇÃO



# TOTAL TRAINING CONFERENCE 2014

## FOCO NA EFICÁCIA E NO RETORNO

15 Outubro 2014

SANA Malhoa Hotel - Lisboa

- ✓ **FORMAÇÃO: QUAL O SEU REAL VALOR E IMPACTO NA MELHORIA DA PERFORMANCE**
- ✓ **MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM ..... PORQUE O SEU INVESTIMENTO TEM QUE TER RETORNO**

NOVIDADE 2014

**ESPAÇO  
WORLD  
CAFÉ**

Para mais informações e programa completo [www.totaltraining.ife.pt](http://www.totaltraining.ife.pt)

PATROCINADORES PLATINIUM



**ORACLE**

PATROCINADOR GOLD

**talentia**  
Software

PATROCINADOR SILVER

**Futuro**  
Grupo Montepio

ORGANIZAÇÃO



MEDIA PARTNERS E PARCEIROS



**human human**

**Pessoal**

**RH**online





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