

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

OUTUBRO 14 | ANO 6 | Nº 70 | 3,90 € (Cont.)

**José Miguel Leonardo,**  
**da Randstad**  
«Sou uma pessoa de pessoas.»

**Especial**  
Consultoria RH

**Carreira**  
Quatro fatores  
para o sucesso



## Robin Sharma

Entrevista com o mais estimulante e  
surpreendente guru da liderança

**heading**  
Recursos Humanos

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

# 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



12

24

58

## 02 Editorial

### 04 Zoom RH

Múltiplos Olhares  
Dicas Stress no trabalho/ Ver e Vencer Tiago Gouveia e Bruno Mota, da BOLD International/ Eventos em Destaque «Conferência human», «As Mulheres na Liderança Empresarial», «Total Training Conference»/ Lançamento Multitempo Serviços/ Estudo Perfil do CEO/ Aniversário Heading

### 10 Primeira Opinião

Carlos Gonçalves

### 12 Entrevista

Robin Sharma

### 18 Dupla Expressão

Paula Campo / António Souto

### 20 Espaço Executivo

Gestão da carreira

### 22 Crónica Relações Laborais

Trabalhadores de todo o mundo, mobilizai-vos!

### 24 Especial

Consultoria RH

### 32 Crónica Benefícios Extra-salariais

Em defesa de melhor «qualidade de vida»

### 34 Em Direto

José Miguel Leonardo, da Randstad

### 38 Crónica RH e Novas Tecnologias

Gestão de pessoas na cloud

### 40 Em Foco

Seguros e fundos de pensões

### 42 Crónica Formação

Os desafios da expatriação

### 44 Case Study

Talentia/ DIA Portugal

### 46 Espaço RH

Em Síntese/ Agenda  
Opinião, João Paulo Carvalho  
Grandeza no Dia a Dia Mário Ceitil  
Livros/ Com atitude... José Duarte  
Dias/ Artigo Rosa Braz  
Legislação/ Sites/ Riscos  
Psicossociais João Paulo Pereira

### 56 As Minhas Escolhas

Nuno Campilho

### 58 Lifestyle

Sugestão Dolce CampoReal Lisboa  
Automóvel Mercedes GLA  
Música/ Cinema  
Leitura/ Artes Plásticas  
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, Ana Cristina Silva, António Henriques, Carlos Gonçalves, Carlos Pardo, Carlos Rosa, João Paulo Carvalho, Jorge Ribeiro Mendonça, Luís Antunes, Maria Manuel Seabra da Costa, Monica Milone, Paula Campos, Paulo Mateus Pinto, Rosa Braz, Sara Ferreira, Sónia P. Gonçalves, Tiago Pimentel)

**Projeto Gráfico e Paginação**

Design e Forma, geral@designforma.com

**Fotografia**

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

**Diretora Comercial e de Marketing**

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

**Gestora de Contas**

Ana Proença, 964 044 122, aproenca@justmedia.pt

**Assinaturas**

assinaturas@human.pt

**Impressão**

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



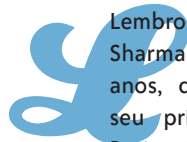
**Propriedade e Edição**

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

### Um guru a sério



Lembro-me de Robin Sharma desde há alguns anos, quando surgiu o seu primeiro livro em Portugal. Foi na editora Pergaminho, a mesma onde eu comecei a publicar, obra do maior editor português, Mário de Moura (que antes tinha feito carreira de relevo no Brasil durante décadas, também na edição). Foi ainda na Pergaminho, por causa daquele livro de título quase tão comprido como o do meu primeiro livro, «O Monge que Ven-



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

deu o Seu Ferrari», que dei pela existência do guru norte-americano. Nem seria ainda bem um guru. Mas após esse livro com a parábola do monge e do Ferrari não demorou a ser. O sucesso foi mundial, vários livros surgiram depois, a maior parte tomando-o como base.

Creio que nesses tempos da Pergaminho, nem creio, aliás, tenho a certeza... Tenho a certeza de que não iria nunca pensar em encontrar-me com Robin Sharma passados alguns anos. Mas aconteceu. Por causa da entrevista de capa desta edição. Ele esteve pelo segundo ano consecutivo em Portugal para uma conferência em que juntou mais de meio milhar de pessoas. Vi como o escutavam perfeitamente deliciadas, devotas, emocionadas. E vi também uma enorme simplicidade. Nele. Fez-me pensar, sobretudo no livro que deu origem à conferência a que assisti e do qual parte a entrevista: «O Líder Sem Título». Também uma parábola, uma pequena história, a partir da qual Robin Sharma construiu um modelo para a liderança. Algo óbvio, simples, irrefutável. Mas de que ninguém se tinha lembrado antes.

«O velho modelo de liderança está obsoleto. Esse modelo diz que só as pessoas com títulos, cargos e autoridade formal são líderes. Mas para uma empresa ter sucesso no respectivo sector, nos tempos que vivemos, cada colaborador, por si só, precisa de ter a performance de líder.» Isto diz Robin Sharma a abrir a entrevista. Traduz muito do seu conceito de liderança, provavelmente o mais inspirador que alguma vez surgiu nos meios ligados à gestão. Onde tanta cretinice tem chegado, tantas vezes da América. Fiquei com a ideia de que Robin Sharma é uma raridade. «Guru a sério», foi o que pensei. Já era tempo de encontrar um. ©

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



Dê mais cor ao seu  
capital humano!



**careers**  
SELECTION & ASSESSMENT

**value**  
OUTSOURCING

**advance**  
TRAINING & DEVELOPMENT

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

## Múltiplos Olhares

### Portugal tem recebido diversas distinções internacionais. A que se deve esta visibilidade? Estará o país na moda?



Monica Milone,  
General Manager da  
Amway Portugal  
e Espanha

«Portugal está na moda porque tem investido mais e porque tem sabido comunicá-lo. É um país com um enorme potencial e que finalmente se está a mostrar aos estrangeiros, e cada vez mais aos investidores também. Ser distinguido por entidades e meios de referência como o 'The Guardian', a CNN, ou a 'Forbes' é um sinal que confirma as competências dos portugueses, tanto no sector privado como no público. É um reconhecimento do trabalho que tem sido realizado a vários níveis, principalmente no turismo. O turismo é sem dúvida uma das bandeiras da economia e todo o dinamismo e a modernidade que se tem verificado por parte do Governo e das empresas está a começar a dar frutos para a recuperação económica de Portugal. Estes galardões que vão sendo conquistados não são sorte; a sorte conquista-se, é preciso muito trabalho e dedicação. É o resultado de um esforço e de uma estratégia consolidada. Destaco o galardão que Lisboa recebeu por parte do Comité das Regiões da União Europeia, sendo considerada a 'Região Empreendedora Europeia 2015', graças à estratégia desenvolvida para fomentar o empreendedorismo na cidade e executar políticas europeias como a 'Lei das Pequenas Empresas'.»



Carlos Rosa,  
Coordenador da  
Esc. de Tecnologias,  
Artes e Comunicação  
(Univ. Europeia)

«Portugal tem colecionado na hotelaria variadas distinções internacionais, o que indica que os turistas encontraram o sítio certo para desfrutarem das suas férias. Penso que o mundo está a descobrir que somos muito mais do que um país em crise. O turismo é exemplo disso. Acredito até que o turismo pode ser uma forma de alavancar a nossa economia. Temos a cidade mais 'cool' da Europa, segundo a CNN, e já fomos o melhor país da Europa, resultado de uma eleição feita pelo jornal 'USA Today'. Se entrarmos nos domínios do golfe ou da gastronomia, então somos ainda mais conhecidos e reconhecidos no mundo inteiro. Por exemplo, o nosso pastel de nata tem andado nas bocas da imprensa internacional. O português já tem mais orgulho no que é seu, no seu património, e muitos começam a optar por ficar por cá e conhecer realmente o país. A praia já não é o único destino para as férias. Muitas pessoas optam por se refugiar e conhecer a beleza das beiras e do Alentejo, por exemplo. O Turismo de Portugal tem feito um bom trabalho, divulgando e estimulando o sector. É caso para dizer que o país está na moda. Lisboa está na moda. O Porto e o Douro estão na moda, o Alentejo e os nossos vinhos nunca estiveram tanto na moda. Que assim se mantenha por muito tempo!»



Paulo Mateus  
Pinto, Chief  
Executive Officer  
(CEO) da La Redoute  
Portugal e Espanha

«Nos últimos anos, diversos fatores contribuíram para uma melhoria da nossa imagem. O mais relevante foi seguramente o investimento de vários milhões de euros feito fora do nosso país pelo turismo. Essa iniciativa foi catalisadora de outras ações. Muito curiosamente, fruto da crise que se vive entre nós, houve por parte de vários atores ligados ao turismo a procura de diferenciação, de qualidade e da segmentação da oferta. Portugal sempre foi conhecido pelo seu sol, mas valorizou-se outras variáveis que sempre existiram mas que não soubemos no passado enaltecere. A crise política e religiosa vivida em mercados que eram os nossos tradicionais concorrentes atraiu mais turistas. A profissionalização desse nosso sector catapultou para o mercado inúmeros produtos/ projetos, como o turismo rural ou os cruzeiros, que valorizaram fortemente a nossa imagem. Essa promoção do país ajudou na expansão das linhas aéreas 'low cost'. O somar de todas estas iniciativas deu mais visibilidade ao nosso cantinho e nós, portugueses, fizemos dessa projeção ou dessa moda um apetecível destino de referência.»

## Stress no trabalho – Como prevenir e controlar os seus efeitos?

Texto: Sónia P. Gonçalves

O 'stress' no trabalho tem-se tornado um tópico comum na comunicação social, encontrando-se integrado no vocabulário diário. É comum ouvirmos expressões como «ando stressado» ou «é só stress». Mas o que significa realmente «estar stressado»? O 'stress' traduz o desajustamento entre as exigências do ambiente de trabalho e as competências e os recursos do indivíduo. Podem ser exigências de papel, interpessoais, físicas, cognitivas, emocionais, associadas às políticas organizacionais e/ ou às condições de trabalho, etc.

O 'stress' no trabalho é inevitável e pode afetar qualquer pessoa em qualquer momento. É por isto que a prevenção é desejável, no sentido de controlar os seus possíveis efeitos. Há situações que podem ser melhoradas e mudadas, procurando-se neste caso modificar as características da situação, tornando-as menos stressantes. Contudo, outras situações laborais coexistem com as próprias funções. Estas últimas, em especial, exigem do colaborador e da organização um trabalho conjunto.

As estratégias centradas no indivíduo têm por objetivo aumentar e qualificar os recursos pessoais e profissionais do colaborador. Alguns exemplos de iniciativas que podem ser promovidas são:

- **técnicas de relaxamento;**
- **técnicas cognitivas** (treino de inoculação do 'stress'...);
- **Identificação das estratégias individuais mais eficazes em termos comportamentais** (leitura, passeios, música, 'hobbies'...);

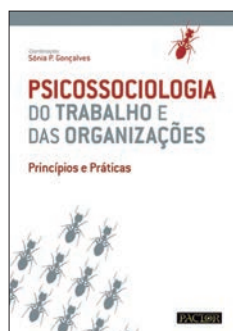
- **programas de promoção de comportamentos saudáveis** (exercício físico, alimentação saudável...);
- **formação contínua** (gestão do tempo, treino de assertividade, gestão de conflitos...);
- **ajuste das expectativas através da definição de objetivos SMART** (isto é, objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com tempo definido);
- **estímulo de atividades extraprofissionais**, promovendo o equilíbrio trabalho-família.

Evidenciando agora estratégias centradas no contexto laboral, estas podem ser focadas quer no grupo mais restrito, quer na organização mais alargada. Por exemplo:

- **desenvolver redes de apoio social através de iniciativas de 'team-building' e momentos de confraternização;**
- **melhoria dos processos de comunicação;**
- **reestruturação dos processos de trabalho;**
- **programas de socialização a novos membros;**
- **programas de avaliação de desempenho 360 graus.**

Temos ainda ações direcionadas à comunidade. Estas poderão fazer sentido especialmente para profissionais que estão em contacto com a comunidade, mas não de forma exclusiva para estes. Passam por campanhas informativas destacando a importância da função exercida pelos profissionais em causa.

O 'stress' pode atingir qualquer trabalhador, mas a sua gestão eficiente implica uma ação concertada entre o indivíduo e a organização. Não podemos dissimular o problema focando só o indivíduo, pois ele também possui raízes organizacionais. ☺



**Nota:** Sónia P. Gonçalves é coordenadora do livro «Psicossociologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e Práticas» (ed. LIDEL).

# SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas assegura o sucesso do negócio.

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

## Ver e Vencer

BOLD International

**O sonho de criar a «empresa ideal»**

Texto: Ana Leonor Martins



**E**m 2009, Bruno Mota (à esquerda) e Tiago Gouveia (na foto, à direita) decidiram criar um negócio próprio. Ambos trabalhavam nas áreas de tecnologias de informação (TI) e telecomunicações, mas não estavam satisfeitos, principalmente com o que essas empresas apresentavam como serviço. Acreditaram que conseguiriam fazer muito mais, sobretudo na vertente da gestão de pessoas. Sabiam que tinham que arriscar, e foi o que fizeram. Assim surgiu, em novembro desse ano, a BOLD International.

«Dois meses depois, conquistámos o nosso primeiro consultor, que ainda hoje se mantém connosco», faz notar Tiago Gouveia. «Daí em diante foi sempre a crescer e a um ritmo bastante positivo. Em 2012 contávamos com 87 colaboradores, passando a 141 em 2013, e atualmente a família BOLD conta com 274 membros», congratula-se. Falando de Portugal, diz que esperam contratar entre 60 a 70 novos colaboradores. No caso do Brasil, onde estão desde 2012, serão entre 30 a 40 as novas contratações. Tudo isto até final do ano. «Igualmente gratificante tem sido o nosso crescimento a nível de faturação, que tem registado um ritmo de 50% a cada ano. Tendo em conta este cenário, e sabendo que a empresa apresentou uma faturação de 4,7 milhões de euros em 2013, acreditamos que em 2014 a faturação vai manter o ritmo, crescendo igualmente em cerca de 50%», partilha.

Mesmo em plena crise, e apesar de muitos terem considerado a aposta uma insensatez, os dois jovens empreendedores decidiram arriscar pois tinham uma ideia muito vincada do que gostariam que fosse a empresa ideal. «Sabíamos que só iríamos conseguir atingir este

marco criando a nossa empresa, com um ADN distinto e uma identidade muito própria. No fundo, uma identidade familiar, de proximidade, onde as pessoas são a mais-valia, merecendo a nossa dedicação o nosso respeito. Somos uma empresa de pessoas e para pessoas. Numa área em que a competitividade é tão grande, diferenciámo-nos por ter um cuidado especial com cada um dos nossos colaboradores», assegura Tiago Gouveia. Não é assim de estranhar que a BOLD já tenha sido considerada uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal e distinguida com o prémio «PME Excelência».

O responsável reconhece que não foi um «percurso fácil ou rápido, pois trata-se de um mercado muito competitivo, com empresas altamente agressivas». Foi preciso «trabalhar arduamente e, a pouco e pouco, ir conquistando a confiança dos clientes; foi o que aconteceu. Podíamos na altura não ter muita experiência, mas sempre contámos com pessoas altamente qualificadas», realça. «A nossa dedicação e o nosso empenho, desde o primeiro contacto com o cliente até à entrega do projeto, e a nossa postura de parceria e de aconselhamento são algo que os clientes valorizam e, acima de tudo, respeitam. Assumimos uma postura de 'top service', quer com os clientes, quer com os colaboradores, e já concluímos que este é um fator vencedor.»

A internacionalização da BOLD International começou em 2012, no Brasil, mais precisamente em São Paulo, onde tem sede local. «A escolha do Brasil é naturalmente estratégica. Trata-se de um dos mercados mais atrativos da América do Sul e com maior potencial para o desenvolvimento de negócios, sobretudo na área do 'mobile', onde temos apostado fortemente», salienta Tiago Gouveia. De resto, pretendem continuar a apostar na conquista de projetos em território nacional e internacional. «Aliás, para além dos mercados em que já desenvolvemos projetos, como os de Espanha, Holanda, Indonésia, Suécia, Suíça, Venezuela, Colômbia, Bélgica, Dinamarca, Angola e Moçambique, estamos focados nos mercados dos Estados Unidos e do Reino Unido. Paralelamente, é nosso objetivo iniciarmos outras áreas de negócio que envolvam tecnologia, ligadas a projetos inovadores e de enorme potencial», revela.

O empreendedor resume: «Temos vindo a crescer de forma sustentada. Cada passo dado é um passo pensado, calculado, onde os riscos são controlados ao máximo, sem nunca perder de vista o objetivo do crescimento.» @



## Eventos em Destaque

### «Conferência human»



## II Conferência human «Internacionalização e Mobilidade»

A segunda edição da «Conferência human» realiza-se a nove de outubro, no Novotel Lisboa, tendo como tema genérico «Internacionalização e Mobilidade». Dirigida maioritariamente a gestores de topo e a diretores e técnicos de recursos humanos, mas também aos demais interessados nos temas da gestão do capital humano, tem três painéis («Inovação e Talento no Mercado Global», «Lusofonia RH: Desafios e Boas Práticas» e «Mobilidade e Gestão de Carreiras»), além de uma intervenção inicial e de uma iniciativa da Sfori denominada «24 Minutos de Soft Skills».

À semelhança do que aconteceu na primeira edição, haverá um acompanhamento dos trabalhos com recurso a 'graphic recording' (a cargo da consultora UpSideUp).

[www.human.pt/conferencia.html](http://www.human.pt/conferencia.html)

### «As Mulheres na Liderança Empresarial»

Está marcada para 15 de outubro a segunda edição da conferência «As Mulheres na Liderança Empresarial», da Vantagem+. Será no auditório das instalações desta empresa de formação, em Lisboa.

Trata-se de uma ação que pretende, através de sete apresentações e de uma mesa redonda, incentivar a contribuição das mulheres para a sociedade e promover a diversidade no mundo dos negócios.

De forma a dar continuidade à mensagem transmitida na conferência, será distribuído aos participantes o livro «Como Vencer Num Mundo de Homens», de Gail Evans.

[www.vantagem.com/eventos.aspx?id=877](http://www.vantagem.com/eventos.aspx?id=877)

### «Total Training Conference»



Também a 15 de outubro, em Lisboa (SANA Malhoa Hotel), o Grupo IFE vai organizar a terceira edição da «Total Training Conference». «Foco na Eficácia e no Retorno» é o mote escolhido para este ano, tendo sido decidido criar um ambiente de formação ativa e participativa, onde todos os intervenientes poderão partilhar as suas experiências e o seu conhecimento nas mesas de debate. Depois haverá também uma partilha global das várias conclusões.

Os temas em debate serão os seguintes: Qual a importância de escolher o parceiro certo de formação?; Quando a opção de formação é interna; Comunicar para envolver; como criar uma experiência positiva no cliente interno com a formação?; Que técnicas aplicadas em formação permitem ter melhores resultados?; Por quê avaliar a eficácia da formação?; Como converter os benefícios da formação num valor para a empresa?; Quais os requisitos para uma avaliação eficaz?; Como demonstrar os resultados da formação.

[www.totaltraining.ife.pt](http://www.totaltraining.ife.pt)

Texto: MSA

**Paula Tomás**  
Consultores

**Novas Instalações.**

**Continuamos a crescer. A mesma qualidade, em condições ideais para melhores resultados.**

**Venha visitar-nos e conhecer o novo Centro de Formação!**

Rua Nova dos Mercadores N.º 11/11B, R/C DTO 1990-176  
Santa Maria dos Olivais, Parque das Nações, Lisboa. Telf. 219 458 533

## Lançamento

## Grupo RHmais cria Multitempo Serviços

Texto: MSA

O Grupo RHmais criou a empresa Multitempo Serviços, que tem como objeto a prestação de serviços de recursos humanos em 'outsourcing' nos sectores agrícola, industrial, de logística, de comércio e de serviços. Trata-se de uma empresa global de recursos humanos, empenhada em garantir o apoio às diferentes atividades dos clientes, desde recrutamento e seleção, processamento de salários e gestão contratual até gestão integral de operações para diversos sectores de mercado.

De acordo com a gerência, «a introdução desta nova empresa no Grupo RHmais permitirá alargar o leque da oferta face ao mercado, possibilitando a identificação de novas áreas de parceria e aumentando a presença e a intervenção junto dos clientes».

«A identificação da oportunidade para a criação da Multitempo Serviços surgiu no percurso normal de evolução das exigências atuais do mercado, que procura a melhoria da produtividade e a maximização da eficiência dos seus clientes», lê-se num comunicado.

A nova empresa será assegurada pelas áreas técnicas e comerciais de delegações como as de Lisboa, Barreiro, Maia e Trofa, estando previsto que o seu crescimento seja assegurado com recursos para apoiar a gestão operacional de cada projeto. De assinalar que o Grupo RHmais tem quase três décadas de existência, sendo 100% nacional. A nível operacional, organiza-se a partir de direções de coordenação e unidades de negócio para as diversas áreas de intervenção: gestão de 'contact centers', 'outsourcing', recrutamento e seleção, formação, 'e-learning', 'handling', consultoria em recursos humanos e em desenvolvimento empresarial, estudos e cliente-mistério. Com sede em Lisboa, tem cerca de 1.500 colaboradores espalhados pelo território português. Para suportar as operações, dispõe de uma rede de infraestruturas e diversas delegações. ©

## Estudo

## O perfil do CEO

Texto: AMV

Homem, em média com 54 anos e com estudos em Harvard, Oxford ou Cambridge. Eis o perfil global do 'chief executive officer' (CEO), segundo o estudo da Qlik. Esta empresa analisou os perfis e a experiência dos principais CEO de diferentes países. Os resultados da investigação estão disponíveis na aplicação «Where Do CEOs come From», na «QlikView». A plataforma combina dados compilados em julho deste ano, baseando-se nos CEOs das empresas que integram o Índice «UK FTSE 100 e 250» e em informação sobre diretores executivos das empresas mais importantes da zona Ásia-Pacífico, da Alemanha e da Suíça.

Foram analisados dados como local de nascimento, género, universidades e cursos frequentados e experiência profissional anterior. Conclui-se que depois de ciências económicas e gestão, engenharia é o curso mais prevalente nos principais CEOs, seguido de direito. Apesar de Harvard e das instituições de Oxbridge serem as universidades mais frequentadas, a Universidade de Manchester, o Imperial College of London e a Universidade de Tóquio também estão entre mais frequentadas.

Vejamos os resultados em termos de género, educação e trabalho...

- Género

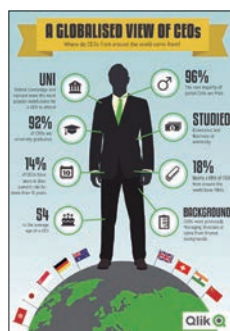
- 96% dos CEOs de todo o mundo são homens (apenas 4% mulheres);
- a Índia tem a proporção mais alta de mulheres CEO, com 8%, seguida do Reino Unido e da Austrália, com 5% (no lado oposto estão Japão e Hong Kong, onde todos os CEOs são homens);
- todas as mulheres CEO da Índia trabalham em organizações financeiras.

- Educação

- 92% dos CEOs têm um curso superior universitário;
- o curso mais frequentado pelas mulheres CEO é gestão, enquanto o dos homens é ciências económicas;
- quase uma quinta parte (18%) dos CEOs de todo o mundo tem um MBA ('master of business administration').

- Trabalho

- um terço dos CEOs na Suíça são estrangeiros;
- o Japão apresenta os números mais altos em termos de rotação, com 68% dos CEOs a ocuparem os cargos durante um período inferior a cinco anos (este valor supera em 16% a percentagem média de rotação de CEOs de todo o mundo, que é de 52%);
- antes de ocupar o cargo de CEO, a maioria (9%) trabalhou como diretor geral, seguindo-se 6% que vinham da área financeira e 5% que ocupavam o cargo de diretor de operações. ©



Aniversário

## Um filme para os dois anos da Heading

Texto: AMV

A Heading Recursos Humanos, consultora com três áreas de atuação – Heading Advance (formação), Heading Careers (recrutamento e seleção) e Heading Value ('outsourcing') – está a comemorar o segundo aniversário. Para assinalar a data,

divulgou um filme comemorativo em que brinca com a ideia do número dois e da sua importância no dia a dia de todas as pessoas, sob a forma daquilo a que a marca chama de «duplas imbatíveis» e «combinações perfeitas».

O filme comemorativo, desenvolvido recorrendo a 'motion graphics', foi selecionado pelo 'site' «FromUp-North» ([www.fromupnorth.com](http://www.fromupnorth.com)) para constar na «Inspiration Gallerie» relativa a 'motion graphics', que é lançada todas as quartas-feiras e pretende promover matérias criativas e inspiracionais de todas as partes do mundo. Este 'site' divulga peças criativas nas áreas de 'design' gráfico, publicidade, fotografia, ilustração, 'web design', 'motion graphics', 'print' e 'packaging'.

O filme dos dois anos da Heading pode ser visto em <https://vimeo.com/105345160/>. ©



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.

20 horas de trabalho semanais

## Less is more?

**A**

surpresa veio primeiro de um dos co-fundadores da Google. Numa entrevista recente defendeu que talvez fosse tempo de se repensar o modelo das 40 horas semanais. Larry Page dizia que a ideia de que todos precisamos de trabalhar freneticamente para satisfazer as nossas necessidades não corresponde à realidade – de acordo com os antropólogos, as principais necessidades serão casa, segurança e oportunidades para os filhos. Page chegou mesmo a sugerir que bastariam talvez apenas quatro horas por dia.

Apesar de esta não ser uma ideia propriamente nova, chegou para originar um mar de discussões e artigos nos jornais e nos 'social media' de todo o mundo em torno dos méritos e da oportunidade da medida, tendo havido mesmo quem sugerisse que Page vivia apenas no mundo dos multimilionários. Com os defensores e os críticos ainda a limparem as suas «armas», voltava outra vez às páginas dos jornais mais uma acha para a fogueira, agora pela voz de uma das pessoas mais ricas do mundo. «As pessoas deveriam trabalhar três dias por semana, oito horas por dia», defendeu Carlos Slim, dono da operadora de telecomunicações América Móvil. O empresário mexicano considera que os colaboradores teriam melhor qualidade de vida, mais tempo livre e seriam mais produtivos. Em contrapartida, os trabalhadores estenderiam a vida profissional até aos 75 anos. A verdade é que a discussão da redução do tempo semanal de trabalho não é nova e sempre que regressa motiva discussões apaixonadas entre quem é contra e quem é favor. Evoluiu-se do período pré-industrial onde se trabalhava no mundo ocidental de sol a sol e sem descan-



«As pessoas deveriam trabalhar três dias por semana, oito horas por dia», defendeu Carlos Slim, dono da operadora de telecomunicações América Móvil.

so para o trabalho por turnos – intercalado com descanso – até às actuais 40 horas semanais. Porém, toda esta discussão corre o risco de ser ultrapassada e engolida pelos acontecimentos e pelas grandes tendências que cruzam actualmente o globo, sem que se consiga ainda perspectivar o impacto das mesmas nesta discussão apaixonada.

Actualmente, na maioria dos casos as empresas procuram, cada vez mais, soluções de trabalho mais flexíveis e complementares aos espaços físicos de escritório tradicional – como os escritórios virtuais ou o 'coworking'. Por outro lado, os trabalhadores passam cada vez mais tempo fora do escritório e em deslocações, com o escritório a tornar-se o local onde estão em cada momento. Por fim, multiplicam-se os casos de empresas globais que se preocupam, cada vez mais, com os objectivos individuais a cumprir e os respectivos 'timings' do que propriamente com a necessidade de acompanharem e saberem se as oito horas diárias estão ou não a ser cumpridas por cada colaborador. O importante é o cumprimento dos objectivos individuais e, por conseguinte, dos colectivos.

Porém, neste jogo estão em confronto forças poderosas. Bastará recordar um caso muito recente que envolveu o «LinkedIn», empresa de matriz tecnológica onde a flexibilidade, a responsabilização individual, a mobilidade e a juventude são apontados como transversais. A rede social foi forçada a um acordo que prevê o pagamento de seis milhões de dólares a 359 actuais e antigos colaboradores. O motivo? Irregularidades na contabilidade do tempo laboral entre os mais de 2.000 funcionários entre Fevereiro de 2012 e Fevereiro de 2014. Começa a despontar um novo paradigma em que a palavra de ordem são os resultados, independentemente do tempo e do local onde o trabalho é realizado. ©

Carlos Gonçalves  
Chief Executive Officer (CEO)  
do Ávila Business Center  
c@avilabusinesscenter.com

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

# 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



Robin Sharma

# «Liderar sem título não é um concurso de popularidade.»

O guru norte-americano da liderança, famoso a nível mundial depois de ter publicado há uns anos o livro «O Monge que Vendeu o Seu Ferrari» e ainda mais famoso depois de um outro livro, «O Líder Sem Título», esteve pela segunda vez em Portugal, num evento da Team Leaders que voltou a reunir mais de meio milhar de pessoas. Para Robin Sharma, liderar sem título não tem a ver com popularidade, antes com a capacidade para fazer o que é certo mesmo que os outros resistam ou até riam. E com muito mais coisas, como se pode ler a seguir.

Texto: António Manuel Venda Fotos: Vítor Gordo

# P

Porquê a ênfase na expressão «sem título» no que diz respeito à liderança?

O velho modelo de liderança está obsoleto. Esse modelo diz que só as pessoas com títulos, cargos e autoridade formal são líderes. Mas para uma empresa ter sucesso no respetivo sector, nos tempos que vivemos, cada colaborador, por si só, precisa de ter a performance de líder. Isto não significa que cada um dirija a empresa. Apenas significa que eles param de comportar-se como vítimas em qualquer situação e começam a mostrar qualidades de liderança como iniciativa, inovação, excelência, paixão e contributo. Imagine o que empresas e países iriam parecer se toda a gente começasse a liderar onde agora está em vez de se queixar dos problemas e de ser vítima!...

Sabe que em Portugal pessoas com títulos como doutor, engenheiro, presidente, diretor, professor, vereador e até comendador ainda são muito valorizadas apenas, precisamente, por esses títulos? Sobretudo em empresas e na Administração Pública...

Os títulos não são uma coisa má. Só não me parece que seja uma grande ideia colocar todo o nosso poder numa organização apenas a partir do nosso título. Se as pessoas te seguirem apenas por causa da posição expressa no teu cartão profissional, estarás numa situação muito vulnerável. Porque se perderes o título, perderás o poder. Em vez disso, aplica o teu poder sendo tão bom naquilo que fazes de forma a que não possamos tirar os olhos de ti. Aplica o teu poder no grupo, no quanto as pessoas te respeitam e confiam em ti porque tu és alguém que consegue levar a bom porto os projetos difíceis.

«Os títulos não são uma coisa má. Só não me parece que seja uma grande ideia colocar todo o nosso poder numa organização apenas a partir do nosso título. Se as pessoas te seguirem apenas por causa da posição expressa no teu cartão profissional, estarás numa situação muito vulnerável.»

#### Robin Sharma em Portugal

Robin Sharma regressou a Portugal no passado dia 23 de setembro para mais uma conferência, desta vez denominada «Lead Without a Title – Winning Leadership Lessons to Build a Great Organization». Pela segunda vez, a Team Leaders organizou o evento, no Centro de Congressos do Estoril, depois de já ter assegurado a presença do guru norte-americano em 2013. E mais uma vez reuniu mais de meio milhão de pessoas, enchendo o auditório principal. A abertura esteve a cargo de Rui Nabeiro, fundador da Delta Cafés, tendo no final Robin Sharma autografado os seus livros (são mais de uma dezena, mas as pessoas aquele que mais mostravam era «O Líder Sem Título», editado em Portugal pela Lua de Papel – os outros são da Pergaminho).

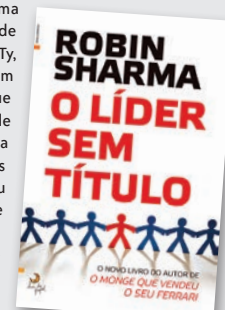
Rui Nabeiro interveio durante cerca de meia hora, falando da sua experiência de meio século na construção de uma das mais valiosas marcas portuguesas. Líder carismático de um grupo empresarial que gera cerca de três mil empregos diretos, surpreendeu o auditório com um discurso simples e inspirador, do qual ficaram ideias como a de antes de pensar em si pensar nos outros, a de as empresas serem as pessoas, a de sonhar, acreditar, confiar e concretizar ou a de responsabilidade social e compromisso social (destacando aqui a base do seu grupo, Campo Maior, no Alentejo profundo, junto à fronteira com Espanha). Mas talvez as frases que mais tenham marcado a sua intervenção tenham sido as que traduzem as ideias de que ser líder é um espaço sem limites e de que para quem caminha e faz caminhar nada é impossível.

A escolha de Rui Nabeiro foi extremamente feliz como «preparação» para a intervenção de Robin Sharma, que ao longo de duas horas cativou uma assistência que já à partida se percebia que o admira de uma forma muito especial. Muito simpático, positivo, humilde e por vezes tocante, o guru norte-americano explicou o modelo de liderança que construiu a partir da história do seu livro «O Líder Sem Título». Com exemplos por vezes desarmantes, dicas e ferramentas concretas e sempre com uma enorme interação com as pessoas, mostrou por que é um dos mais carismáticos comunicadores da atualidade, sobretudo para líderes do meio empresarial. Muitos deles com título, provavelmente a maior parte, parecem entender na perfeição a partir do que diz Robin Sharma que a verdadeira liderança não está nos títulos mas sim naquilo que cada um é capaz de ser, de partilhar e de inspirar.



#### «O Líder Sem Título»

O mais recente livro de Robin Sharma (ed. Lua de Papel) conta a história de Blake Davis, um homem que parecia ter nascido para o sucesso: inteligente e com múltiplos talentos, todos lhe previam um brilhante futuro. O livro começa com Blake como um amargurado empregado de uma cadeia de livrarias que odeia o emprego. Um dia conhece Tommy Flinn, um homem excêntrico, em tempos amigo dos seus pais, e que leva cinco anos consecutivos recebendo o prémio de melhor colaborador da empresa. Tommy é um líder nato e ensina-lhe uma filosofia a que chama «LST – Liderar Sem Título». E vai pô-lo no caminho de outras personagens igualmente fascinantes, como Ty, um surfista que adora enfrentar riscos, ou Jackson, um antigo 'chief executive officer' e agora jardineiro que lhe mostra a importância de criar e manter relações de amizade. Robin Sharma já contou a história de Blake a centenas de líderes de todo o mundo, em empresas como a Microsoft, a General Electric, a Nike, a FedEx ou a IBM, ou ainda em instituições como a Universidade de Yale. Nesta parábola sobre liderança, o autor de «O Monge que Vendeu o Seu Ferrari» ensina os leitores a trabalhar competências vitais para o sucesso.





Quais são os fatores mais importantes na liderança?

Um inabalável compromisso em conseguir ter as coisas feitas; a persistência é mais valiosa do que o QI [quociente emocional]. A inovação constante; se não estiveres assustado o suficiente, não estarás a fazer grande coisa. Perceber como inspirar e envolver pessoas; se não estiveres a desenvolver as pessoas, a colocá-las para cima, estarás a por toda a empresa para baixo. E uma enorme capacidade para fazer o que é certo mesmo que os outros resistam ou rião; liderar sem título não é propriamente um concurso de popularidade.

Já tinha estado em Portugal, e conhece inúmeros outros países. Quais as diferenças em termos de

liderança, olhando para os gestores portugueses e para os de outros países? Por exemplo, dos Estados Unidos, do Brasil, da China, da Índia...

Gostei imenso de ter feito o evento «Lead Without a Title» [liderar sem título] em Portugal no ano passado. Percebi toda a disrupção que veio a acontecer no vosso grande país, sobretudo pelo contexto económico. O conceito do «Lead Without a Title» e a metodologia, que são partilhados no livro «The Leader Who Had No Title», são mais relevantes do que nunca. Tempos desafiantes exigem pessoas para pensar e trabalhar como líderes, não como vítimas. E a primeira vantagem de um negócio agora é conseguir fazer crescer líderes em cada



## Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a participar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores.

Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra, Mais bem-estar.

 **Cheque Creche®**



 **Edenred**

**30**  
ANOS  
EM PORTUGAL

**GREAT PLACE TO WORK® 2014**

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

**Robin Sharma** é autor de mais de uma dezena de 'best-sellers' a nível mundial, sobre o tema da liderança. Tem o seu trabalho publicado em mais de 60 países e traduzido em aproximadamente 70 línguas, o que o torna um dos autores mais lidos em todo o mundo. O sucesso iniciou-se com «O Monge que Vendeu o Seu Ferrari», livro que encabeçou as listas de 'best-sellers' internacionais e vendeu milhões de cópias. Já o livro mais recente chama-se «O Líder Sem Título». O autor, licenciado em «Direito» e com um «Master of Law» pela Dalhousie Law School, fundou a Sharma Leadership International Inc (SLI), uma consultora global de liderança que tem um único foco: ajudar as empresas a liderar sem título. 'Site' acessível em [www.robinsharma.com](http://www.robinsharma.com).



nível mas mais rápido do que a concorrência. Para os líderes de recursos humanos, aprender a liderar sem título e a desenvolver o potencial de liderança na empresa é um jogo de mudança que vai fazer crescer de forma notável os resultados do negócio. Imagine que todos os colaboradores de uma empresa pensavam como sendo líderes do seu trabalho!...

**Como vê a liderança na sua própria carreira?**

Procuro projetos cada vez mais difíceis para crescer a cada dia. E construo relações porque os

«Procuro projetos cada vez mais difíceis para crescer a cada dia. E construo relações porque os negócios têm cada vez mais a ver com pessoas.»

negócios têm cada vez mais a ver com pessoas. Outro aspeto importante é o seguinte: mostra-se liderança aprendendo via conferências, livros e 'podcasts', por exemplo, porque a formação previne a disrupção. A pessoa que aprende é a que mais frequentemente se torna vencedora.

**Desde que publicou o primeiro livro, «O Monge que Vendeu o Seu Ferrari», já há uns bons anos, que mudanças tem notado no mundo dos negócios, até na própria sociedade?**

Tenho visto uma explosão de interesse um pouco por todo o mundo no conceito «Lead Without a Title». E também uma mudança massiva na forma como podemos influenciar as pessoas via 'on-line' e via 'social media'. Relacionado com isso está a forma como muitas pessoas andam agora distraídas a cada dia com aquilo a que chamo 'busywork', em contraponto com o 'real work', que é o que verdadeiramente interessa. No evento «Lead Without a Title – Winning Leadership Lessons to Build a Great Organization», em Portugal [o deste ano, a 23 de setembro, segunda presença de Robin Sharma no nosso país], partilhei algumas poderosas ferramentas para bloquear a distração, de forma a que o trabalho que realizamos faça de nós pessoas fundamentais nas empresas.

**Qual o seu principal objetivo nas palestras que profere?**

Ajudar a que os negócios se tornem icónicos e inspirar pessoas a liderarem vidas de classe mundial. A vida é muito curta para aceitar a mediania.

**Qual a sua opinião sobre o mundo do trabalho? Podemos esperar muitas mudanças nos próximos anos?**

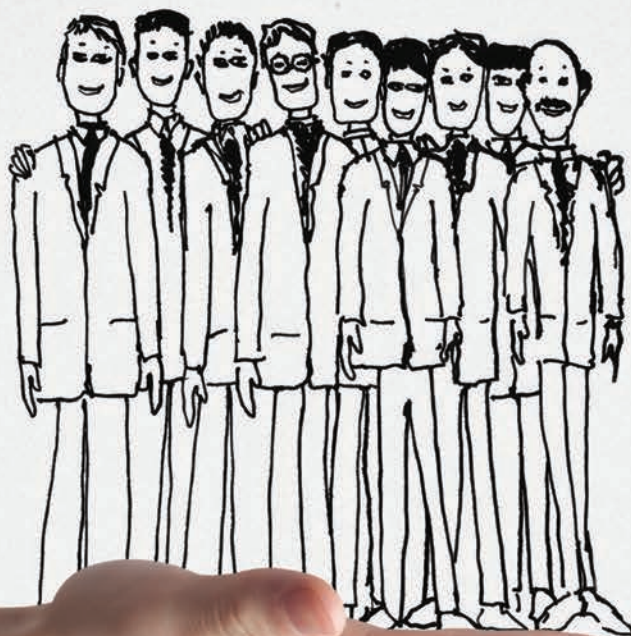
Mudanças massivas virão, de certeza. E a taxa dessa mudança crescerá exponencialmente. Para as pessoas a que chamo vítimas, os próximos cinco anos serão uma confusão. Já para aquelas que se integram no conceito «Lead Without a Title», esses anos serão fantásticos.

**Acha que as coisas vão mesmo mudar assim tanto no mundo das empresas? A forma de liderar, de gerir, a organização do trabalho, a tecnologia...**

Isso já está a acontecer. E as empresas inteligentes estão a fazer mudanças agora, antes de se tornarem obsoletas.

**Qual é o tema do seu próximo livro?**

Sobre isso ainda não tenho certezas. ☺



## 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.

PAULA CAMPOS

# Não assassinem os contos de fada da minha infância!

Professora Universitária  
mpocampos@sapo.pt



© Afonso Silva

**D**isse um dia um conhecido teórico da comunicação que o mundo avança através do mal-entendido. Sendo crentes, acreditamos que este mal-entendido assenta na diversidade de opiniões, inquietando paulatinamente os nossos conhecimentos e a capacidade de análise, lança-nos num caminho de complexidade crescente e estruturada, a que muitos chamam aprendizagem e outros chamam ciência. Esta foi a lógica que durante muito tempo nos catapultou para um futuro que, construído a partir da perceção e da gestão das diferenças, nos ensinava a procurar sentido para o que fazíamos e consequentemente para o significado do nosso existir.

Depois, novas lógicas emergiram num tempo de caos organizado, mas sempre protegido e equilibrado por pessoas e instituições que apesar de tudo nos faziam acreditar que o sonho comanda a vida.

No entanto, confrontamo-nos desde há algum tempo numa periodicidade razoável, e quase sempre em momentos estratégicos, com uma quantidade de escândalos que independentemente da temática subjacente e do mediatismo dos rostos vêm paulatinamente desafiando a nossa «audácia de acreditar» nas pessoas e nas instituições do nosso país.

Não tem sido pacífico para mim observar o olhar impávido com que muitos jovens encaram as notícias dos últimos tempos. Como se já nada os escandalizasse, como se acontecimentos que são um autêntico desafio aos nossos valores e às nossas convicções fossem uma rotina já aprendida e integrada que nos retira a necessidade de nos questionarmos.

Transportados para a infância por heróis que nos apuram a saudade, todos nos lembramos das histórias de encantar, de príncipes e princesas, de castelos encantados de fadas e duendes. Histórias que não se esquecem e que por isso são histórias de sempre.

Se refletirmos um pouco mais, todas as filosofias, ciências e religiões contam histórias, parábolas que mais não são do que formas de fazer as pessoas entenderem o sentido mais profundo do que são e fazem, numa busca constante de significado para o existir.

E quase sempre sem recurso a explicações, sem preocupações com discursos lógicos e coerentes, sem argumentos e teorias para justificar seja o que for, conseguem como por magia colocar-nos numa atitude de escuta, quase contem-

plativa, que nos lança na busca de um significado final, a que chamamos «moral da história».

O certo é que todos percebemos sem nos explicarem, todos tiramos uma qualquer lição para a vida. E as pequenas grandes histórias que foram marcando a nossa vida fazem parte da nossa memória, servindo de elo de comunicação entre gerações. Era uma vez... Quem não fica enternecido com estas palavras?!

Uma saudade impercetível invade-me e faz-me retroceder à infância, ao tempo dos contos de fadas em que havia os bons e os maus, lutas e enredos rebuscados, pobres e ricos, azarentos e mais afortunados, príncipes e princesas, reinos e palácios, belas e monstros, histórias de encontros e desencontros, de amor e solidão, mas tudo se suportava no mais recôndito dos enredos pois tínhamos a certeza de que no fim venciam os bons e eram felizes para sempre.

Passaram tantos anos. E é curioso, as histórias repetem-se noutros formatos, em nebulosos cenários que durante muito tempo existiram emoldurados em certezas que de tão absolutas e fascinantes ninguém ousava questionar. Existem na mesma heróis, bons e maus, lutas e vitórias... Os cenários é que são radicalmente diferentes.

Como que por magia, bons e maus já não são pessoas nem duendes, são instituições. E de repente, de forma quase incrédula, o nosso imaginário fica confuso com as novas histórias. Existe o «banco bom» e o «banco mau», um onde colocaram tudo o que ainda se consegue salvar e outro onde está o lixo, o que já não tem salvação e espera ansiosamente um qualquer príncipe encantado, também ele em formato de instituição, que o venha redimir e salvar.

Nestas novas histórias feitas por pessoas, algumas das quais que de humano têm pouco, não existem rostos humanos, só existem nomes, alguns sonantes e até há pouco tempo intocáveis, mas não rostos que percebem que no nascer e no morrer todos somos semelhantes, e que independentemente dos milhões que nos diferenciam ninguém é imortal.

Por favor, não promovam estes seres a heróis! Não deixem que as suas histórias matem a magia das nossas histórias de infância! Deixem que pelo menos essas continuem a ser «património da humanidade» que ainda existe no coração de muitas pessoas; essas sim pessoas boas. As pessoas que eu quero que façam parte das minhas história e da minha história. ®



## ANTÓNIO SOUTO

# Durmamos

Professor  
antonio.j.souto@gmail.com

O que me apetecia desta vez era registar a minha solidariedade para com o comandante da TAP que um dia destes, tendo descolado, decidi voltar à pista de onde levantara voo, um nadinha antes, por ter verificado estar com excesso de horas nas alturas. Como a transportadora tem andado com alguns percalços, houve logo quem não entendesse mais esta desfeita e desatasse a injuriar o piloto e as tripulações todas de toda a companhia. Um desaforo. Sobretudo quando não se tem consciência do perigo que é, indo já por entre as nuvens, teimar numa viagem longa e cansativa e com estrelas ameaçadoras. O que não será a lassidão do firmamento se aqui na terra e na água há quem, com menor risco para si e para os passageiros, não arrisque sequer a partida.

Esclareço. Faltava pouco para o 'ferry' de S. Jacinto, rumo ao forte da Barra, largar o cais quando ali chegámos, as miúdas e eu. Os motores da embarcação roncavam em cadência. Havia uns três carros e uma dúzia de nativos à espera da largada. Turistas propriamente ditos, nada, que era ainda abril e os poucos espanhóis andariam recolhidos pelos interstícios da cidade de Aveiro. O tempo foi-se escoando e não havia jeito de aparecer o mestre, e sem ele não havia quem governasse a jangada. Entre dentes comentava-se que o homem deveria ter ido molhar a goela, que não, que não era pessoa para isso, o mais certo fora distração com as horas, o tipo dos bilhetes inclinava-se para alguma confusão na

escala, e ninguém, ninguém mesmo, parecia entender o óbvio, que a criatura estaria a repousar do turno e das marés. E como não era um irresponsável do leme, cumpriu a pausa devida e voltou apressado e restabelecido, e por isso não desligara os motores para não arrefecerem e poder zarpar a todo o vapor. Como zarpou, meia hora depois, caíam uns primeiros chuviscos e muitos impropérios desmerecidos. E daqui se infere a estreita relação entre o bom dormir e o bom desempenho, na arte da governança aérea ou marítima como em quaisquer outras. Foi talvez por terem bem matutado nestas estreitezas de raciocínio que uns peritos norte-americanos, atentos ao pouco sono das crianças e dos adolescentes, formaram opinião. Se atualmente a juventude se vê ultrapassada pelas novas tecnologias e incapaz de se desacorrentar das redes sociais, deixando-se ir pela madrugada fora, com manifesto prejuízo das aprendizagens escolares, a solução pode passar por ajustar os seus horários letivos, empurrando um pouco para a frente as primeiras aulas da manhã, que, como a humanidade sabe, se iniciam demasiado cedo para quem se habitua a deitar demasiado tarde.

Já Nuno Crato, mesmo que venha a saber desta inquietante causa de insucesso, terá outras preocupações a tirar-lhe o sono, como a falta de ajustamento curricular ou a inevitável falta de qualidade dos professores que não sabem dormir. Durmamos, portanto. ☺

## 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

**elevus**  
people & business results

Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

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

ONEBIZ

# Gestão da carreira

Texto: José Bancaleiro

Não morro de amores pela palavra «carreira». Ligo-a sempre ao autocarro que apanhava para o Liceu de Oeiras. Mas a verdade é que não encontrei uma forma melhor de designar o itinerário visualizado por uma pessoa em termos de posições que pretende percorrer, inter-relações entre essas posições, competências necessárias para as ocupar e mecanismos que terá que utilizar para o percorrer.

Nas minhas conversas quase diárias «do meio-dia à uma», apercebo-me de que, independentemente da idade, a maioria dos meus interlocutores estão meramente preocupados com o próximo passo da sua transição profissional. Muito poucos são os que têm uma perspetiva e ainda menos uma estratégia de longo prazo.

Grande parte do meu investimento nessas conversas é exatamente criar-lhes um propósito de longo prazo, ajudá-los a idealizar um 'road map' para o atingir e orientá-los sobre a forma de percorrer esse itinerário.

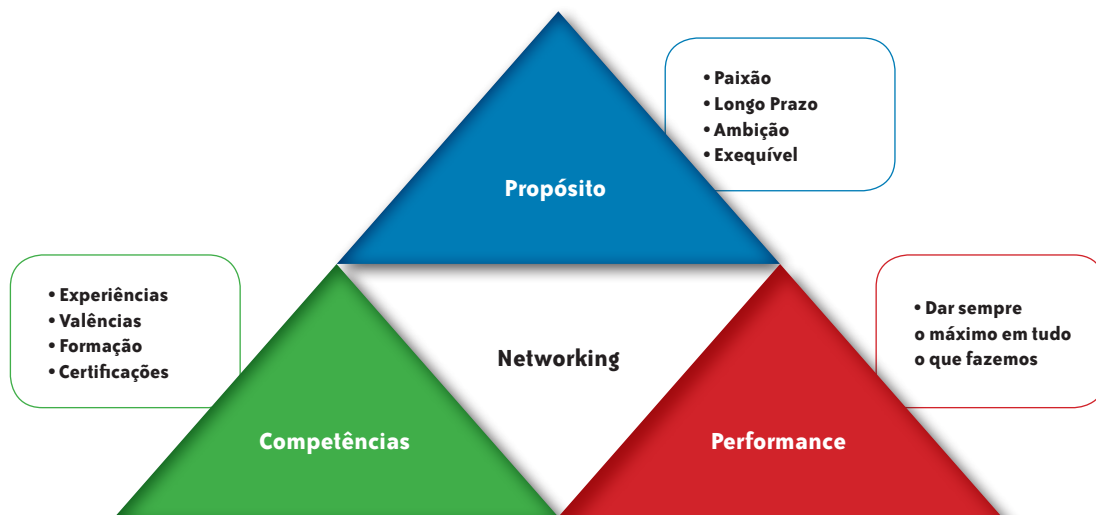
Defendo que uma carreira de sucesso assenta essen-

cialmente em quatro fatores: propósito, competências, performance e 'networking'.

Definir um **propósito** é determinante. Como ensinava o sapo à Alice (no País das Maravilhas), se não sabemos para aonde queremos ir qualquer caminho nos serve. Uma carreira é um itinerário. Se não começamos com um fim em vista, corremos o risco de entrar por caminhos que não nos servem ou de mudar constantemente de trajeto, com consequências potencialmente muito negativas em termos de evolução e também de felicidade pessoal. Um propósito exige um grande investimento (tempo, energia, emoção e algum dinheiro) e serve para orientar e focar permanentemente as nossas energias, e cada investimento que fazemos vai potenciando os seguintes, aumentando o retorno.

Um bom propósito tem que gerar paixão em nós, porque nada é pior do que passar uma vida inteira a fazer algo de que não gostamos. É ambicioso porque quando «jogamos para o título» ficamos seguramente melhor classificados do que quando nos (auto)

## Como se constrói uma carreira?



José Bancaleiro, maio de 2014

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE  
INTERNATIONAL

Executive Search Consultants

limitamos a não querer descer de divisão. E é de longo prazo porque deverá ser um projeto de vida. Em tempos crescentemente exigentes e competitivos, o investimento no reforço e em novas **competências** é fundamental. As competências não se adquirem apenas nos tradicionais cursos de formação. A participação em projetos inovadores e complexos, a leitura, a integração em grupos e o relacionamento com bons profissionais são formas importantes de criar e consolidar competências.

Por muito conhecimento que tenhamos de uma ma-

**Uma carreira de sucesso assenta essencialmente em quatro fatores: propósito, competências, performance e 'networking'.**

téria, a evolução só existirá quando os resultados aparecerem. As carreiras de sucesso fazem-se dando o máximo em tudo o que fazemos. Começam com o empenho enquanto estudante e a consequente média na licenciatura, passam pela forma como se dedica e adapta no período de estágio e continua com a avaliação da nossa **performance** em cada projeto em que participamos.

Por último, todos sabemos que o mundo em que vivemos é crescentemente um mundo de relações. Combater a importância do 'networking' é entrar na contramão da história, com o risco de sermos inevitavelmente atropelados pelo mundo. Por muito que custe a algumas pessoas, o **'networking'** ('from the know how to the know who') é cada vez mais um fator decisivo para o sucesso profissional e empresarial. Não o gerir é um desperdício. Usá-lo implica muito esforço e empenho.

Como tem estado a construir a sua carreira? ☺

## Opinião: Luís Antunes<sup>(\*)</sup>

### Mudam-se os Bentos...

É algo irónico e até um pouco caricato que os dois grandes temas da «conversa de café» na 'rentrée' sejam os dois Bentos: o Paulo, da seleção de futebol, e o Vítor, do Novo Banco.

E o que dizem os comentadores/ achadores? Que o Paulo foi incompetente e que os resultados (Mundial e Albânia) foram desastrosos, enquanto o Vítor poderá ter fama de competente mas de resultados, pelos vistos, nada.

Aparentemente, a opinião pública centra-se não na competência mas nos resultados, sejam eles vitórias, golos, lucros, valor da ação, valor de venda, 'goodwill', etc. O curioso é que ao ouvir-se 'experts' do futebol como António Simões ou José Mourinho, o que eles desejam como atributo principal para um novo selecionador é que seja «competente»; já quando se soube que Eduardo Stock da Cunha substituiria Vítor Bento, do que todos falaram foi não da competência do escolhido mas da sua longa experiência de sucesso no sector financeiro, tanto nacional como internacional, isto é, da sua performance.

Sejamos claros: o ónus do fracasso não está nos Bentos mas na Federação Portuguesa de Futebol e no Banco de Portugal, porque eles é que fizeram as escolhas, aparentemente erradas. E o erro não se mede na escala subjetiva de quem é o melhor ou o mais competente mas na definição do que é o «resultado bom» e de qual o ponto, na escala do tempo, em que se pode aferir esse «resultado».

No futebol, até onde chega a minha compreensão deste fenómeno, o que se pretende é uma renovação, a longo prazo, tendente a criar sustentabilidade à propensão natural do desportista português para dar bons pontapés na bola; no caso do BES/ Novo Banco, o que se quer é transformar, no curto ou curtíssimo prazo, um 'bridge bank' (na terminologia da Comissão Europeia) em dinheiro que possa pagar o prejuízo criado pela ganância e pela avidez de poder dos antigos responsáveis. Para sabermos qual o valor destas variáveis (competências 'versus' performance), temos de usar o bom senso de Peter Drucker: são boas ou más comparadas com o quê?

A boa métrica depende do nível de confiança (aplicada várias vezes ao mesmo fenómeno, produz o mesmo resultado), da comparabilidade e da validade (será que a medida identifica dados relevantes para a sociedade ou para a empresa?). Paulo Bento provou ser capaz de resolver um dos frequentes problemas de curto prazo do Sporting, mas não é um planificador de médio/ longo horizonte; Vítor Bento não é um «George Patton», mas pode ser um excelente «Omar Bradley». Na escolha faltou um bom comandante supremo, um «Ike» Eisenhower.



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

<sup>(\*)</sup>Luís Antunes é presidente do Board do The Lisbon MBA Alumni Club

## Relações Laborais

# Trabalhadores de todo o mundo, mobilizai-vos!

A emigração é um «novo» fenómeno que tem marcado de forma definitiva a nossa economia, sendo considerado por muitos como um dos maiores dramas sociais impostos aos portugueses.

Confesso que tenho alguma dificuldade em olhar para a emigração como um drama. Procurar e encontrar uma vida melhor não pode ser de modo nenhum visto como um drama. O mundo mudou e o mercado de trabalho também. Quem procura trabalho olha cada vez mais lá para fora, e as empresas que procuram trabalhadores valorizam cada vez mais quem tem experiência internacional.

A emigração não só não é um drama como veio para ficar. É um novo normal e o ajustamento apenas acelerou o fenómeno que vinha em crescendo desde há pelo menos uma década. Tenho encontrado alguns dos melhores exemplos desta dinâmica nos profissionais de diversas áreas do

basilar da livre circulação de pessoas e trabalhadores, o Parlamento Europeu e o Conselho aprovaram, em maio passado, o novo regime de entrada e residência de nacionais de países terceiros no quadro das transferências entre empresas, o qual deve ser transposto para lei própria de cada país até ao final de novembro de 2016.

Esta alteração visa, em primeiro lugar, facilitar a entrada e a circulação dentro da União Europeia (UE) de cidadãos de países terceiros. Mas o objetivo não se esgota neste desiderato, já que, através da facilitação de fluxos de pessoas dentro de uma mesma empresa, potencia-se a colocação de cidadãos nacionais da UE em países terceiros.

A lógica subjacente a esta alteração prende-se com a vontade expressa de facilitar as transferências de pessoas dentro de empresas tendo em vista trazer «novos conhecimentos e competências, inovação e me-



que até ao final de 2016 a UE fique investida de um novo regime que irá permitir condições de livre mobilidade entre empresas de um mesmo grupo económico.

Através deste novo mecanismo, a UE procura também encontrar um espaço de maior influência social no plano internacional. Com estas trocas, a economia da UE pode crescer como resultado da aquisição de novos conhecimentos, trocas de experiências e conhecimento do mundo. Ao mesmo tempo, a saída de trabalhadores para outros países aumenta igualmente a influência das empresas comunitárias nesses países de acolhimento.

As virtualidades são muitas e Portugal pode pensar, entre outros, no mercado de língua portuguesa como um espaço que pode beneficiar deste regime, com vantagens potenciais quer para trabalhadores – portugueses e estrangeiros –, quer para empresas.

«Trabalhadores de todo o mundo, mobilizai-vos!» podia ser, despido já do seu contexto político e ideológico inicial, a adaptação do famoso 'slogan' político à nova dinâmica que a UE quer imprimir no mercado de trabalho internacional. ®

**O Parlamento Europeu e o Conselho aprovaram, em maio passado, o novo regime de entrada e residência de nacionais de países terceiros no quadro das transferências entre empresas, o qual deve ser transposto para lei própria de cada país até ao final de novembro de 2016.**

Reino Unido e dos Estados Unidos. Muitos deixaram os seus países, temporária ou definitivamente, para trabalharem em geografias emergentes como o Dubai, Shangai, Pequim, o Bahrain ou São Paulo, assumindo nesses mercados uma posição de liderança. Mas Londres ou Nova Iorque não choram a partida; pelo contrário, trabalham com os seus nesses países, aumentando a influência no mundo. Nesta lógica, e procurando aprofundar um pouco mais o princípio

lhores oportunidades económicas para as entidades de acolhimento, contribuindo assim para o avanço da economia». Visa-se desta forma aumentar as trocas e interdependências dentro de um grupo de empresas multinacional.

Este regime especialmente pensado para cidadãos de países exteriores à UE vem acrescer ao destacamento de trabalhadores já existente na UE e transposto há muito para a lei portuguesa. Assim, poderemos esperar



Faça da sua Empresa um Local



## Segurança e Saúde no Trabalho | Formação

Níveis de Serviço | Experiência e Competência Técnica

Lisboa  
Rua Rodrigues Sampaio, 103 - 1º e 2º, 1150-279 Lisboa  
Tel. 21 350 35 36  
infogeral@esumedica.pt

Porto  
Rua D. Manuel II, 296-5º, 4050-344 Porto  
Tel: 22 608 20 56  
infogeral@esumedica.pt

  
**ESUMEDICA**  
Esumédica - Prestação de Cuidados Médicos, S.A.

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

# Consultoria RH



# O capital humano no centro do negócio

**Será que existe uma especificidade portuguesa na forma de fazer consultoria? E quais os desafios que se colocam às consultoras em termos de gestão RH? As soluções de formação agregam valor à consultoria RH? E haverá ainda espaço para a inovação neste âmbito? Estas foram as perguntas que fizemos a vários especialistas para tentar perceber como vai a consultoria RH em Portugal. Apresentamos também algumas perpectivas sobre como as consultoras estão a adaptar-se ao atual contexto.**

Texto e recolha: Ana Leonor Martins



Num mundo cada vez mais global e competitivo, e com as empresas a apostarem em alargar o seu negócio a outros mercados, uma das coisas que tentámos perceber foi se **existe uma especificidade portuguesa em termos de fazer consultoria nas organizações, especialmente no que diz respeito a recursos humanos (RH).**

Para **Rosa Coelho, consultora sénior na Egor**, «a especificidade portuguesa é mais evidente ao nível da otimização dos serviços de consultoria, da implementação e da obtenção de resultados práticos, dado possuímos uma regulamentação de trabalho pouco flexível e um défice de competências ao nível dos nossos gestores», reconhece. Mas acrescenta que «a consultoria de gestão de recursos humanos em Portugal tem por referência os modelos de gestão desenvolvidos internacionalmente, pelo que as metodologias e as fer-

## Programas de Transformação Cultural

objetivos comunicar  
criar  
reconhecer pessoas  
e  
n  
v  
o  
realizar a  
dar  
desenvolver  
alinhar convidar r concretizar  
motivar valores



**UpsideUp**  
Learn. Work. Innovate.



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



ramentas que utiliza pressupõem os paradigmas e as boas práticas por eles recomendados».

Por outro lado, **Paula Tomás, 'managing director' da PTC – Paula Tomás Consultores**, realça que «o tempo de decisão é mais alargado nas empresas portuguesas, comparativamente com algumas empresas internacionais». No entanto, «depois da decisão tomada não parece existir uma especificidade destas últimas» ressalva. «As empresas portuguesas procuram instrumentos que possam acrescentar valor ao negócio, tal como qualquer outra empresa. Claro que é necessário diferenciar grandes empresas nacionais das pequenas e médias empresas (PME). Se nas grandes empresas é possível alocar recursos internos e constituir uma equipa de projeto, que pode remeter o consultor a atuar de forma mais distanciada da realidade do cliente, importando muitas vezes modelos já construídos, nas PME, porque os recursos são valiosos e escassos, é fundamental os consultores fazerem uma imersão completa na cultura, no negócio e nos processos para a implementação dos projetos ser bem sucedida», faz notar.

Já **Tiago Cardoso, diretor executivo da Blanes**, acha que, mais do que uma especificidade portuguesa, «co-

meça a surgir uma nova especificidade para se fazer consultoria em Portugal: o cliente está mais exigente e hoje, quando escolhe, tem o cuidado de verificar o nível de 'expertise' do capital humano das consultoras». E «há cada vez menos espaço para empresas que atribuem tarefas de elevada competência a estagiários não remunerados e sem qualquer conhecimento ou assistência de suporte», sublinha. «É preciso formar e dotar os nossos recursos de um verdadeiro conhecimento, pois se recorrem à consultoria é porque precisam de incrementar mais-valias aos seus negócios.»

Mas num tecido empresarial marcado por uma esmagadora maioria de PME, **quais serão os desafios que se colocam às consultoras, especialmente no que diz respeito a soluções para a gestão do capital humano?**

Considerando que «o grande desafio, no atual contexto, em que os mercados estão mais competitivos e forçam as PME a uma dinâmica de inovação permanente, passa por considerar o capital humano o principal ativo de uma empresa», **Filipa Mendes Pinto, sócia da FIND**, defende que «a gestão estratégica das pessoas, a médio e longo prazo, valorizando e integrando-as nos processos de criação, manutenção e utilização do conhecimento, constitui o ativo mais valioso, residindo nele a principal fonte de vantagem competitiva. «Neste sentido – continua –, as consultoras tendem a assumir um papel fundamental na antecipação e na caracterização das necessidades e na implementação das estratégias de captação e retenção do talento diferenciador, de forma a reforçarem a solidez do capital humano de uma organização.»

Por sua vez, **Sónia Barbosa, diretora executiva da SLOT Recursos Humanos**, destaca a gestão dos talentos. «Atendendo ao objetivo que se propõe, é cada vez mais o grande desafio da maioria das organizações», afirma. «Sabendo que o maior investimento é feito nas pessoas, a questão que se coloca é: 'como torná-lo eficaz?' Temos a certeza de que estamos a atrair, a recrutar e a desenvolver as pessoas certas para os lugares certos?», interroga-se. «Cada vez mais procuramos soluções para os talentos já identificados na organização, pretendemos aperfeiçoar e desenvolver planos estratégicos à medida das pessoas e da organização e queremos identificar, construir e desenvolver os líderes para o futuro. As pessoas são o capital mais importante que as empresas têm, e podem ser determinantes no sucesso ou no insucesso das mesmas», salienta.

Ainda sobre este tema, **Filipa Pires 'senior manager' da Pessoas e Sistemas**, faz notar que «ainda há muito a fazer nas PME». Ou seja, «há sectores cuja gestão do capital humano é uma área por explorar e fruto disso há desaproveitamento de recursos e custos associados», alerta, acrescentando que «as consultoras não podem esperar que os projetos mais desafiantes só existam em grandes empresas». Assim, acredita que «o grande desafio das consultoras é entrarem em

sectores mais tradicionais do tecido empresarial português, cujo crescimento está a acontecer a um ritmo acelerado». E «este é o momento certo para intervir, para gerir talentos, para potenciar as competências das pessoas, para colocar as pessoas certas nos lugares certos». Defende ainda que «é preciso fazer um trabalho muito personalizado e direcionado para cada necessidade e cada cultura», advertindo que «apresentar projetos 'off-the-shelf' não é a solução».

**Rita Mendes, diretora coordenadora da área de Formação & Desenvolvimento na RHmais,** defende que «a qualificação de colaboradores e a criação de ferramentas estruturadas para o seu desenvolvimento e a sua retenção tem sido um dos maiores desafios da consultoria RH», sendo que «compreender a dimensão humana na empresa, analisar os fatores que condicionam a gestão e utilizar instrumentos de gestão das pessoas adaptados a cada realidade é crucial para a afirmação das PME como pilares da economia e do emprego», salienta, lembrando que «a RHmais tem 27 anos de experiência no apoio ao desenvolvimento

integrado de PME em diferentes áreas da gestão e do negócio».

Relacionado com a qualificação dos colaboradores, e porque nas empresas de recursos humanos muitas vezes consultoria e formação surgem lado a lado no leque de serviços disponibilizados, a «human» perguntou a quatro especialistas **como se agrega valor à consultoria RH através de soluções de formação que possam complementar essa atividade.**

**João Cunha Pereira, 'chief executive officer' (CEO)** da MJP Consultoria, advoga que «a formação é um dos principais pontos de fomento de mais-valia e potencialização de competências que podemos aplicar de forma intra ou inter-organizacional». Porém – ressalva –, «também somos ativistas na defesa de um processo que vá muito além daquilo que, com alguma facilidade, nos habituámos a conseguir denominar por formação». Mais: «Insistindo nas práticas comuns e sem qualquer tipo de vinculação e comprometimento estratégico, aquilo que vamos colher será um rotundo

# Grupo **SOFT**



## Outsourcing Aplicacional

- OUTSOURCING**
- Recursos Humanos
- Financeiro
- CONSULTORIA**
- FORMAÇÃO**









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

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

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

## Num contexto desafiante, marcado por inúmeras transformações na sociedade e no tecido empresarial, encontrar novas abordagens é uma das preocupações das consultoras de recursos humanos.

sentimento de vazio, num eco silencioso de surdina. Acima de tudo, inspirar, motivar a motivar-se, gerar e agregar valor têm de ser, obrigatoriamente, o foco de uma visão estratégica de sucesso e excelência pessoal e organizacional. Para tal, complementar um serviço de consultoria para o desenvolvimento e a potencialização de capital humano com um eficiente, assertivo e consistente processo formativo parece tudo ter para ser uma estratégia de sucesso.»

No mesmo sentido, **Pedro Castaño, 'partner' da Soluções Qualidade**, sublinha que «agregar valor é auxiliar as empresas a focarem as expectativas da formação na trilogia participação, aprendizagem e aplicação». Porque «para que haja efetividade da formação é preciso que esta mude do custo para a necessidade e que se foque no seu principal objetivo: dar contributos efetivos para iniciativas estratégicas através da adoção de competências, conhecimento e ações», diz, concretizando: «80 a 90% dos falhanços estratégicos não se deveram a escolhas erradas, mas a fraca execução. O papel dos consultores é induzirem compromisso nos impactos da formação e ajudarem as empresas a adotarem medidas que assumam que o impacto da formação depende dos líderes e não da ação de formação isolada do contexto a montante e a jusante da mesma.» E conclui: «Quando, numa conferência, Robert Brinkerhoff perguntou qual a resposta à pergunta 'quais as consequências de não utilizar nada do que acabou de aprender?', a plateia respondeu em uníssono 'nada'.»

Na opinião de **Raquel Andrade, diretora da Delegação da SHL Portugal no Porto**, «se entendermos a consultoria RH como o diagnóstico e a formulação de soluções para a avaliação e a gestão do talento, a formação é, em si, uma solução para os desafios das organizações, como por exemplo trabalhar comportamentos, quando o diagnóstico os identifica como críticos». E «é também uma solução para apoiar outros subsistemas de recursos humanos, potenciando o seu impacto, como acontece na implementação de sistemas de avaliação e gestão do desempenho, onde a formação dos avaliadores é crucial para o sucesso do projeto e para o desenvolvimento dos avaliados», exemplifica.

Para terminar, perguntámos a mais quatro especialistas se **ainda há espaço para a inovação na consultoria para a gestão das pessoas**. E a resposta parece ser unânime:

sim. **Daniel Lança Perdigão, 'visual improvement agent' e 'general manager' da UpSideUp**, acredita na «inovação como um processo contínuo, associado à mudança e à evolução, em tudo o que se relaciona com as pessoas, os seus principais atores». Na sua opinião, «dá decerto muito espaço para a inovação na consultoria para a gestão das pessoas», garante, recordando «o mantra da empresa, 'see, work, innovate'». Diz que apoiam «as empresas com técnicas, métodos e processos nessa perspetiva» e afirma não ter dúvidas de que «se os gestores mantiverem abertura à participação e acreditarem numa liderança consultiva serão as próprias pessoas a apoiá-los na inovação dos processos de gestão».

Também **Ana Barroca, 'managing partner' da Advancis Business Services**, está convicta de que «sem inovação não há sucesso na gestão de pessoas – pessoas em constante evolução, gerações com características, necessidades e expectativas distintas; aos consultores compete, continuamente, reconstruírem os seus modelos, as metodologias e as ferramentas, para melhor responderem aos desafios que se colocam às organizações que hoje incluem 'baby boomers', 'X's', 'milenials' e 'Z's', garantindo uma gestão igualitária dentro da singularidade de cada um», realça.

Ainda mais longe vai **Rui Serapicos, 'managing partner' da Acumen Consulting**, constatando que, «pelo número de inovações em consultoria e mesmo na área de recursos humanos, não só há espaço como esse espaço tenderá a alargar». E concretiza: «Em termos de inovações, estamos a assistir à transformação dos modelos de recursos humanos em modelos flexíveis; uso de 'big data', análise preditiva de candidatos, gamificação de incentivos, novas técnicas de retenção e 'engagement', uso de inovação aberta, redes sociais e mobilidade, 'video interviewing', estratégias de diversidade e, aquele que destaco mais, os executivos seniores a projeto.»

Finalmente, **Artur Félix, 'partner' da Blink Consulting**, destaca que «o contexto das organizações tem vindo a mudar não só no decurso de alterações de mercado mas também de mudanças das pessoas, que são hoje mais esclarecidas e informadas». O especialista vê os profissionais do século XXI como «pessoas com objetivos próprios e, tendencialmente, com fracos índices de fidelização às organizações que integram, o que se manifesta por saídas frequentes quando as suas expectativas não são correspondidas e/ ou quando surgem oportunidades entendidas como mais aliciantes». Neste contexto – continua –, «o papel dos líderes nas organizações torna-se crítico, não bastando ter o discurso certo e realizar pontualmente ações motivacionais; há que ser consequente, dar o exemplo e criar um vínculo emocional forte das pessoas com a organização». Termina sugerindo que «o desafio para a consultoria em gestão de pessoas passa por encontrar novas abordagens para apoiar os líderes das organizações na adoção dos comportamentos ajustados às características das novas gerações». ☺

## Os novos desafios da consultoria RH

### A importância da comunicação



A crise económica criou novos desafios à gestão dos recursos humanos. Se fizermos uma breve viagem ao tecido empresarial nacional antes de 2008 e compararmos com os anos seguintes, acredito que uma das maiores diferenças será mesmo a relevância do papel

dos profissionais de recursos humanos no período de crise e a crescente necessidade de comunicar mais e melhor.

Antes da crise, eram relativamente poucas as empresas que tinham um representante de recursos humanos na Administração/ Direção que atuasse como parceiro do negócio. Esta realidade foi alterada com os desafios colocados por uma conjuntura económica desfavorável. As premissas das organizações passaram a ser a otimização dos custos, o redesenho organizacional, a gestão de talentos, a flexibilização do trabalho, a mobilidade e, claro, um dos temas mais ouvidos, a reestruturação. No fundo, assegurar a competitividade, garantir a mesma produtividade com menos recursos e ainda continuar a ser competitivo num mercado mais e mais exigente.

Ora, para que estas medidas possam ser implementadas com sucesso e com o menor nível de atrito possível, é necessário que tenham como suporte excelentes programas de comunicação interna e externa. Para dentro

meta4!

Meta4  
PeopleNet  
Cloud



### A sua experiência RH na Cloud

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

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

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

das empresas é necessário explicar por quê, para quê, como e quando. Para fora, por outro lado, é necessário dar resposta ao facto de, muitas vezes, os 'media' terem um discurso de tal forma agressivo e assustador que as pessoas inevitavelmente ficam mais alarmadas, com mais receios e desconfiadas das equipas de gestão. Por estas razões, têm surgido estratégias de comunicação centradas na necessidade de dar mais atenção à gestão de pessoas e à sua importância crítica para as organizações.

Tiago Pimentel, diretor de 'marketing' e comunicação da Mercer Portugal

### Um novo mundo do trabalho



A volatilidade do mercado, a mudança de expectativas dos colaboradores, os novos vetores de crescimento que se têm configurado e ainda a mudança do cenário a nível tecnológico ditam a forma como as organizações devem repensar a estratégia de gestão do seu capital humano.

A crescente aposta na internacionalização cria uma competitividade acrescida na procura pelo talento, fruto de uma força de trabalho que é cada vez mais global e em que a mobilidade do talento surge de forma natural. As fronteiras já não condicionam as oportunidades de evolução profissional, vindo as necessidades de quadros qualificados em países em franco desenvolvimento criar um desafio à retenção dos mesmos. Os colaboradores, e especificamente a nova geração de profissionais, têm a expectativa de ter experiências holísticas e diferenciadoras no seu trabalho.

Adicionalmente, a era do digital requer necessariamente o desenvolvimento de novas competências, nomeadamente analíticas, e novas formas de trabalhar e colaborar.

O contexto empresarial e de emprego está a ser radicalmente alterado por estas variáveis, transformando a relação com o trabalho. Este novo mundo laboral irá exigir um tipo de organização de recursos humanos diferente, que conheça cada vez melhor os seus colaboradores e que lhes proporcione uma experiência diferenciadora. O conceito de 'employee experience' assume, assim, cada vez maior importância.

O atual contexto desafia qualquer organização a re-

pensar a forma como estrutura e conduz o negócio, e a consultoria não é exceção. Passa pelo reforço do foco na criação de valor para os clientes, ajudando-os na transformação do seu negócio balanceando decisões de eficiência de curto prazo com apostas estratégicas em inovação, criação de talento e desenvolvimento das competências diferenciadoras para esse mesmo negócio.

Ana Cristina Silva, 'managing director' da Accenture Strategy (responsável pela área de Talent & Organization em Portugal)

### Um apoio fundamental para o crescimento



Acreditando que a missão da consultoria é apoiar as organizações a tomarem decisões, no domínio do capital humano tal não é exceção. Hoje a agenda dos 'chief executive officers' (CEO) é marcada pela necessidade de crescimento, que passa por novos modelos de negócio, criando desafios de capital humano.

Os novos modelos implicam ajustamentos da organização, tanto no desenho da estrutura e de funções como na redefinição de perfis de talento.

Este novo perfil de talento contem competências diferentes que é necessário assegurar – conhecimento global de mercado, comunicação, flexibilidade e adaptação, pensamento analítico etc; é por isso fundamental conhecer de que forma o capital humano que hoje existe está próximo deste perfil e qual a orientação do desenvolvimento para dotar as pessoas de novas competências. Crescimento consegue-se com resultados e por isso é fundamental alinhar a forma como é medida a performance das pessoas com a performance do negócio e, em sequência, enquadrar a remuneração com os níveis de performance.

Pressionados pela necessidade de alcançar resultados e controlar custos, nem sempre há tempo para pensar uma decisão de gestão de pessoas de forma coerente, integrada e de longo prazo. Retirar valor do apoio do consultor é por isso fundamental; refletindo a seu lado estamos a criar valor para o negócio e a aproveitar uma oportunidade de juntos percorrermos um caminho de consolidação de conhecimento e experiência.

Maria Manuel Seabra da Costa, 'lead director' para a área de Human Capital Advisory Services da PwC



## Adaptação aos novos tempos



Quem tem no seu ADN a preocupação genuína com o capital humano, acredito que não sinta muita diferença na forma como se fazia, se faz ou se irá fazer as coisas na área de consultoria. A aposta na felicidade organizacional será sempre feita, e o nosso papel enquanto consultores de gestão é tornar esta missão possível.

A alteração na economia mundial, e consequentemente

na local, veio apenas sublinhar a necessidade de uma maior racionalização dos recursos. Agora não há espaço para desperdício e procura-se ser-se mais assertivo e eficaz. Características que já faziam parte do Grupo CH. A nossa forma de operar é com soluções globais que permitam oferecer ao cliente um pacote de ações integradas que levem a alcançar exatamente o que se pretende: uma melhor gestão dos recursos humanos.

A «crise» tem de ser vista como uma oportunidade de se conseguir gerir melhor os recursos, sem que isso signifique cortar. É importante apostar na formação das pessoas, mantê-las motivadas, envolvidas e comprometidas com o projeto empresarial. Trabalhar as dimensões de alinhamento e cultura organizacional é decisivo nestes períodos.

Se não é possível subir os ordenados, há que se encontrar novas formas de compensar, seja com benefícios, reconhecimento ou recompensas. Acredito que é aqui que está o maior desafio para os próximos tempos: preservar o capital humano, o verdadeiro elemento diferenciador.

António Henriques, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo CH



# fasttrack mba

galileu

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

*Formação de Excelência para Gestores do Século XXII*

**MÓDULOS (112h)**

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

**2.800 €** *Oferta do IVA a particulares e estudantes. Possibilidade de pagamento faseado.*

*Oferta de estadia para residentes fora da região de Lisboa e do Porto.*

**ATELIER GALILEU DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS**

Oficina **Ligar Pessoas, Estratégia e Resultados (3h)** *orador*  
José Bancaleiro

> 14 outubro LISBOA > 16 outubro PORTO *Inclui cocktail de networking no final da formação*

[www.galileu.pt/atelier](http://www.galileu.pt/atelier)



[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 GrupoRumos

**> OFERTA**

**Isenção da taxa de inscrição (400€)**  
para inscrições até 30 de setembro no Porto, e 30 de novembro em Lisboa.

**3ª edição**

**> 21 NOVEMBRO**  
PORTO

**4ª edição**

**> 13 FEVEREIRO**  
LISBOA

## Em defesa de melhor «qualidade de vida»

Se queremos que as coisas mudem, não podemos ter sempre os mesmos hábitos... Não podemos querer emagrecer uns quilos se continuamos sem ir ao ginásio; não podemos querer ter mais energia se dormimos poucas horas; e não podemos querer exigir mais dos nossos colaboradores se não lhes conseguimos dar um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. É tudo uma questão de atenção, investimento e retorno. No que diz respeito à «qualidade de vida», os colaboradores esperam mais envolvimento por parte do seu empregador em áreas tão essenciais como o apoio a uma alimentação equilibrada, o apoio à igualdade salarial e o apoio à infância e à educação.

Segundo o «Barómetro Edenred-Ipsos 2014», um estudo sobre o bem-estar e a motivação dos trabalhadores europeus, podemos observar que especificamente em Portugal 47% dos inquiridos considera que o desenvolvimento pessoal dos colaboradores é uma responsabilidade que deveria ter sido incumbida às empresas e 38% afirma que o apoio familiar aos colaboradores também tem um peso significativo no bem-estar e na motivação no trabalho. Se temos conhecimento destes resultados e se também sabemos que existem ferramentas disponíveis para promover a motivação e a produtividade, por que não se aposta mais?



© Vitor Gordo

Este tipo de ferramentas, como o «Cheque Creche», têm um real impacto sobre as condições de trabalho nestas áreas fundamentais. O «Cheque Creche» é um benefício social de apoio à primeira infância com isenção de IRS e TSU para a empresa e o

suas condições de trabalho. Este benefício, agora em discussão no Orçamento de Estado 2015 com a proposta de alargamento do título social até aos 16 anos, é de facto uma mais-valia para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Neste sentido, lanço um desafio aos responsáveis dos departamentos de recursos humanos: não é do vosso interesse sair em defesa dos vossos colaboradores e lutar por este equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional? Não é do vosso interesse aumentar a produtividade e disponibilizar aos colaboradores mais poder de compra e bem-estar? E, no fundo, defender uma política social, uma flexibilidade laboral e alavancar a responsabilidade social da vossa empresa?

Acredito que sim! Precisamos apenas de fazer acontecer, e isso é possível, basta querer implementar pequenas mudanças e utilizar estes benefícios a fim

**Temos de acreditar que conseguimos mudar o mundo...  
E acreditar que conseguimos promover mais bem-estar no seio da vida profissional e da vida pessoal.**

trabalhador e com possibilidade de majoração de 40% em sede de IRC. Ainda no barómetro referido, apurou-se que 75% dos portugueses inquiridos afirmam que o título de apoio à infância é uma ferramenta motivacional e que impacta favoravelmente nas

de melhorar a vida de todos: dos nossos colaboradores, da família e da empresa.

Temos de acreditar que conseguimos mudar o mundo... E acreditar que conseguimos promover mais bem-estar no seio da vida profissional e da vida pessoal. ©

# Recognize the value of your people\*

**pwc**

## Contactos

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

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

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

\* Reconheça o valor  
das suas pessoas



/pwc.pt



/company/pwc-portugal



JOSÉ MIGUEL LEONARDO

# «Sou uma pessoa de pessoas.»

**Alguns meses depois de assumir a liderança da Randstad em Portugal, José Miguel Leonardo partilha com a «human» a forma com encara o novo projeto e quais são os desafios e as prioridades no atual contexto. Fala ainda sobre as mudanças no mundo do trabalho e também da sua carreira, que se alicerçou na crença genuína no valor das pessoas.**

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Fernando Piçarra

## O que sentiu quando entrou na Randstad?

Estava expectante. Na minha vida profissional já tinha tido contacto com empresas de recursos humanos, mas não imaginava que este fosse um sector tão sofisticado e complexo. A trilogia em que se movimenta – cliente, candidato e empresa – obriga a elevados níveis de serviço, processos baseados em ‘best practices’ e ainda soluções tecnológicas que permitam acompanhar cada um destes vértices. Por ser um líder mundial na área dos recursos humanos, há também um esforço claro da Randstad em contribuir para o desenvolvimento do mundo do trabalho, enfrentando os desafios demográficos e sociais numa perspetiva ativa, através de ações concretas com desempregados e com um papel junto das entidades competentes no sentido de flexibilizar o mercado do trabalho.

dos recursos humanos. Por outro lado, tinha também a minha experiência de recursos humanos na ótica do utilizador, quer como profissional, quer como cliente, e isso permitiu-me começar este desafio reconhecendo as diferentes motivações dos vértices para os quais trabalhamos. Além disso, sou uma pessoa de pessoas. A minha carreira construiu-se por genuinamente acreditar no valor das pessoas, numa gestão partilhada e responsável, e no trabalho de equipa. Estar à frente de uma empresa que partilha estes valores faz com que este seja um desafio ainda mais aliciante.

## O que é para si mais interessante nesta área?

O mais interessante na área, e na forma como a Randstad atua neste mercado, é a parceria que é possível estabelecer com os clientes no sentido de os ajudar a desenvolverem os respetivos negócios através das melhores

«A mudança é parte integrante das nossas vidas: existe, é permanente e continuará sempre a existir. Todos os dias as empresas se reinventam e a tecnologia altera processos e serviços. As pessoas são o elemento diferenciador, mas nunca estático, nesta mudança. São elas que lideram e para isso têm elas próprias de acompanhar e até ditar o ritmo.»

## Como vê agora o negócio?

Passados poucos meses, parece que estou cá há anos, e isso é muito bom. Sentir que já sou parte integrante desta equipa que todos os dias dá a oportunidade de trabalhar a mais de 25 mil pessoas, dá as condições e o suporte para que contribuam para o desenvolvimento da sociedade.

## Com uma carreira rica, em diversas áreas, como encarou o desafio de gerir um grupo ligado a recursos humanos?

Não foi a primeira vez que abracei um desafio numa área que desconhecia. Não sinto esse desconhecimento como uma desvantagem, pelo contrário, permite-me questionar e trazer vivências de outros sectores, olhar de fora estando cá dentro e rodeado pelas melhores pessoas e detentoras de um profundo conhecimento

de pessoas. A forma como apresentamos a nossa oferta é variável, pode passar por recrutamento e seleção até uma solução de entrega de níveis de serviço, onde toda a gestão de pessoas, as soluções tecnológicas e mesmo o local de trabalho é nosso. Somos uma empresa de pessoas com soluções para integrar essas pessoas na força produtiva, através de diferentes modelos legais, mas acautelando todos os interesses. Permitimos experiências e desenvolvimento, acreditamos no valor individual para o sucesso do coletivo. Não há nada mais interessante – diria até mais importante – do que poder dar trabalho às pessoas.

Diz-se frequentemente que o mundo do trabalho está em grande mudança. Como vê esta questão, liderando um grupo que se foca precisamente no mundo do trabalho?



**José Miguel Leonardo** assumiu a liderança da Randstad em Portugal a um de março de 2014 – é diretor geral. Com uma larga experiência em diferentes indústrias, esteve cerca de quatro anos à frente da empresa de segurança eletrónica Stanley Security, parte da Stanley Black & Decker, em Portugal e em Itália. De 2003 a 2010 foi 'chief executive officer' (CEO) da Imperialum, fabricante de produtos especiais para a construção, e antes disso, ao longo de 14 anos, ocupou vários cargos de gestão de topo na The Dow Chemical Company, onde teve a oportunidade de trabalhar e viver em diversos países. Formado em «Engenharia Civil», complementou a sua formação com programas executivos da INSEAD e da IMD Business School.

A mudança é parte integrante das nossas vidas: existe, é permanente e continuará sempre a existir. Todos os dias as empresas se reinventam e a tecnologia altera processos e serviços. As pessoas são o elemento diferenciador, mas nunca estático, nesta mudança. São elas que lideram e para isso têm elas próprias de acompanhar e até ditar o ritmo. A vida profissional não é decidida pelas empresas, mas sim pelas pessoas, pelos «donos do processo», que devem traçar um percurso para atingir sucessivamente os seus objetivos. Nesta estratégia não podemos ser apenas sonhadores, temos de conhecer as opções, reconhecer caminhos e saber aproveitar oportunidades. Esta é uma mudança de mentalidades que temos de trabalhar junto das escolas e dentro das empresas. A mudança do trabalho é acima de tudo a nossa mudança individual, a nossa capacidade para olhar em frente sem medo de também nós nos reinventarmos, sem estarmos presos a estigmas com tipos de contrato ou profissões consideradas menos apelativas. Porque o mercado não vai parar, o caminho é no sentido da flexibilização e do reforço das competências. O futuro do mundo do trabalho é no sentido de as pessoas nunca deixarem de ser a força motora do mercado; uma força ativa que contribui efetivamente para o desenvolvimento da nossa sociedade.

#### Quais são os grandes desafios da Randstad em Portugal?

Pretendemos contribuir ativamente para flexibilizar o mercado do trabalho, para que este possa reequilibrar a oferta e a procura. Não defendemos a desregulação mas sim a transposição efetiva da diretiva comunitária, para que as empresas encarem a contratação não como um receio de prejuízo mas como um investimento para o seu desenvolvimento. Ao mesmo tempo, queremos que os candidatos vejam o mercado do trabalho pelas oportunidades, pela experiência de desenvolvimento e

pela vertente de gestão de carreira, em vez de estarem focadas exclusivamente em vínculos contratuais. O outro desafio que temos em Portugal é o de demonstrar a importância das pessoas para o desenvolvimento das empresas. Ter as melhores pessoas significa crescer e desenvolver o potencial das empresas, e esta escolha não deve ser feita 'ad-hoc'. Assim como o 'focus' nos recursos humanos, que não se deve extinguir após a fase de seleção.

#### Esses desafios diferem dos do grupo a nível mundial?

A flexibilização do mercado do trabalho, a escassez do emprego e o envelhecimento da população são para nós desafios à escala mundial, que vamos combatendo localmente nos 39 países em que estamos presentes.

#### A crise portuguesa mudou de alguma forma a vossa estratégia de negócio?

A crise não alterou a nossa estratégia, mas teve obviamente como consequência a retração do mercado, em especial na contratação de recursos humanos. O nosso esforço foi no sentido de estarmos perto dos clientes, reforçando a importância de ter as melhores pessoas para garantir a continuidade e o desenvolvimento do negócio.

#### Como vê a concorrência no mercado em que atuam?

A concorrência é bastante agressiva e por isso estamos constantemente atentos e a inovar para continuarmos a ser a empresa de referência em Portugal. Ao mesmo tempo é preciso que haja uma ligação entre o sector para garantir a promoção de todos os interesses e gerar emprego. Um dos 'focus' que não podemos perder é a importância da fiscalização para evitar o trabalho não declarado, que é prejudicial para o desenvolvimento socioeconómico do nosso país.

#### Quais são as vossas prioridades, a curto/ médio prazo?

Há uma prioridade, a de continuar a desenvolver de forma sustentada o negócio em Portugal, através de verda-

deiras parcerias com clientes. Na área dos 'contact centres' queremos atrair investimento estrangeiro para o nosso país e potenciar o desenvolvimento de novos 'sites' em Portugal. Na área de trabalho temporário vamos continuar a estar próximo do nosso tecido empresarial, garantindo a adequação dos recursos às necessidades das empresas, e na área de 'professionals' queremos recrutar e gerir talento. Ao mesmo tempo, pretendemos desenvolver a área de formação, porque esta tem um papel crítico no desenvolvimento das pessoas enquanto profissionais de excelência.

**Qual considera ser o seu maior contributo, em termos da experiência adquirida noutras áreas, para este trabalho direto em recursos humanos?**

O meu contributo será na gestão e na liderança das pessoas. Espero conseguir guiar a Randstad na sua missão de moldar o mundo do trabalho e na satisfação dos vértices com que trabalha. Queremos ser inspiradores e dar oportunidades a todos os que queiram trabalhar, ao mesmo tempo que contribuimos para o sucesso dos nossos clientes. ☺

## Áreas de negócio

José Miguel Leonardo salienta que a Randstad tem «uma oferta global em recursos humanos, atuando nas áreas de trabalho temporário, 'outsourcing', recrutamento e seleção e formação». E acrescenta: «A nossa experiência no mercado levou-nos a desenvolver áreas de negócio especializadas, como a de 'contact centres', onde temos uma oferta específica para o sector, que vai desde recrutamento e seleção de pessoas até à oferta de níveis de serviço, em que toda a gestão do 'contact centre' é nossa, desde as pessoas até às soluções informáticas e mesmo ao espaço. Na área de 'professionals' fazemos recrutamento e seleção especializado por áreas, o que nos permite reconhecer as especificidades de cada função. Lançamos também agora a nossa área de 'assessments', porque nunca foi tão crítico conhecer, reconhecer e reter talentos nas organizações. Na formação atuamos tanto ao nível técnico, através da nossa escola Solisform, como ao nível comportamental, através da Psicoforma.»

# 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:



**Clara Fernandes**  
Motivational Energizer



**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



**Carlos Sezões**  
Stanton Chase



**Catarina Horta**  
Randstad



**Nélia Rodrigues da Câmara**  
Mercer Portugal



**Joana Garoupa**  
Siemens Portugal

E muitos 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

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

Com o Apoio:

**STANTON CHASE**  
INTERNATIONAL  
Executive Search Consultants

Graphic Recording by:



Media Partners:



# Gestão de pessoas na cloud

Vantagens para os profissionais de recursos humanos

É frequente ouvirmos falar dos múltiplos benefícios que a adoção de uma solução 'cloud' aporta às organizações. Mas em que consistem essas vantagens? E qual é a sua aplicação específica no âmbito dos recursos humanos?

Em primeiro lugar, garante uma integração mais rápida com as restantes aplicações empresariais, porque as conexões já estão pré-configuradas para vários serviços e produtos como agências de recrutamento, prestadores de serviços e fornecedores de benefícios para empregados, sistemas de controlo de tempo, entre outros. Além disso, é possível aceder à 'cloud' a partir de vários dispositivos (computador, telemóvel ou 'tablet'), independentemente do ponto geográfico em que nos encontremos. Processos como pedidos de férias ou acesso a recibos de vencimento podem ser facilmente cedidos aos colaboradores. E no caso das aplicações as vantagens são ainda mais notáveis, permitindo aprovações e informações de acesso dos colaboradores e dos departamentos a partir de qualquer localização. Desta forma, reduz-se o tempo de aprendizagem da aplicação por parte dos utilizadores, já que normalmente as soluções alojadas na 'cloud' são mais intuitivas e acessíveis, pressupondo um menor esforço formativo e agilizando os processos de crescimento das empresas.

Todas estas vantagens são especialmente relevantes no caso das empresas com uma grande dis-



persão geográfica e que partilham vários processos, como é o caso das multinacionais. São muitas as organizações deste tipo que decidem harmonizar as suas políticas de recursos humanos mediante uma solução tecnológica global. A 'cloud' permite que a solução seja adotada mais rapidamente por todas as filiais à escala mundial, permitindo-lhes estar perfei-

manos que se estabeleçam como corporativas, ao mesmo tempo que manterão as suas particularidades locais e a autonomia de gestão nos processos que delas dependem.

Esta flexibilidade permite à Direção da empresa dispôr de uma grande quantidade de informação sobre os colaboradores integrada num único sistema, até ago-

**Normalmente as soluções alojadas na 'cloud' são mais intuitivas e acessíveis, pressupondo um menor esforço formativo e agilizando os processos de crescimento das empresas.**

tamente integradas e conectadas entre si. Assim, as delegações do grupo que, por diferentes circunstâncias, antes não tinham acesso aos sistemas de gestão de capital humano poderão subscrever e adotar as práticas de recursos hu-

ra dispersa em aplicações locais de cada país. Deste modo, por exemplo, as contratações ou as reduções de pessoal ficam imediatamente registadas no sistema, sendo realmente importante em termos de planeamento do inves-



timento. Uma solução global na 'cloud' permite às empresas, portanto, definir um modelo de gestão de recursos humanos global e implementá-lo em cada país em

uma solução 'cloud' de recursos humanos dos modelos anteriores: as atualizações automáticas. É uma inovação que afeta tanto o

mizam custos relacionados com a atualização e a manutenção da solução, ficando estes a cargo do fornecedor. Por outro, permite aos departamentos de recursos humanos beneficiarem das melhores práticas do mercado, que são integradas progressivamente na plataforma. Além disso, as atualizações são levadas a cabo diretamente pelo fornecedor na 'cloud', o que reduz o tempo de acesso dos clientes. Por exemplo, no caso das alterações legislativas este fator é bastante importante. ®

Carlos Pardo  
Diretor Geral da Meta4  
para Espanha e Portugal  
[www.meta4.pt/contact](http://www.meta4.pt/contact)

### Há uma importante característica que diferencia notavelmente uma solução 'cloud' de recursos humanos dos modelos anteriores: as atualizações automáticas.

que operem, dotando o negócio de flexibilidade e controlo. Por fim, não posso deixar de destacar uma importante caracterís-

investimento tecnológico como a forma de trabalhar. Por um lado, como já mencionei, os diferentes utilizadores da aplicação econo-



**blanes**  
grupos e ines

**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](mailto:geral@blanes.pt)

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

# Seguros e fundos de pensões



© Sychugina\_Elena - Fotolia.com

**Que papel representam os produtos de seguros e os fundos de pensões em termos de proteção social dos trabalhadores e de melhoria da produtividade das empresas? Duas especialistas, de instituições de referência em cada uma das áreas, ajudam-nos a perceber a questão, socorrendo-se inclusive de algumas boas práticas levadas a cabo.**

Recolha: Mário Sul de Andrade

## Produtos de seguros

No caso dos produtos de seguros, a opinião que recolhemos é de Paula Garrido, da Liberty Seguros, onde desempenha o cargo de diretora na Direção de Gestão e Suporte ao Talento. A responsável começa por esclarecer que na instituição os colaboradores são vistos como «o mais precioso bem, por isso existe uma clara preocupação e uma aposta em proporcionar um bom ambiente de trabalho e um conjunto de benefícios que fazem a diferença na vida desses mesmos colaboradores e das suas famílias, potenciando desta forma o seu talento, a sua performance e o seu comprometimento com a Liberty Seguros».

Das iniciativas levadas a cabo, Paula Garrido destaca o seguro de saúde (em que além da cobertura de assistência hospitalar exigida pelo convênio coletivo de trabalho é oferecida a cobertura de parto e assistência em caso de doenças graves, sendo entendido como doenças graves cancro, SIDA, tuberculose, etc). Neste seguro, a empresa suporta 50% do prémio do agregado familiar.

Outro seguro também oferecido no âmbito da saúde é o de assistência dentária.

«Protegemos também o futuro, oferecendo um 'Liberty Poupança' a todos os recém-nascidos filhos dos nossos colaboradores», diz ainda Paula Garrido, acrescentando: «E no infortúnio também estamos por perto, concedendo um seguro de viuvez e orfandade aos colaboradores, que assegura perante a existência de uma fatalidade uma renda aos filhos e aos cônjuges, mediante condições previamente definidas.»

Paula Garrido volta ainda ao âmbito da saúde, assinando: «Sabemos que a prevenção é o melhor caminho, por isso damos a possibilidade aos colaboradores de realizarem vários exames médicos complementares (mamografia, análise PSA, eco-mamária e eletrocardiograma com prova de esforço) aos que anualmente são feitos na medicina do trabalho. Estes exames são suportados pela Liberty, sem qualquer custo adicional para o colaborador. Além dos exames, oferecemos anualmen-

te a vacina da gripe aos colaboradores que o desejarem, pois sabemos que esta é uma das formas mais eficazes de encarar os surtos de gripe que atingem um número elevado de pessoas.»

«Embora a nossa atividade seja considerada como tendo risco profissional baixo», recorda a responsável, «consideramos essencial investir diariamente na proteção dos colaboradores e das suas famílias». Para isso, disponibilizam soluções de seguros «essenciais e completas, promovendo uma cultura de saúde global» a que chama «Liberty Saudável». Tudo isto, conclui, «tem no dia a dia um impacto direto na produtividade de cada colaborador e constitui um fator importante na retenção e na ligação com a empresa».

### Planos de pensões

A diretora comercial e de 'marketing' da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, Alice Pinto, alerta para o facto de «a nível de melhoria da produtividade ser excessivo dizer que os planos de pensões, 'per si', são mais eficazes do que outros benefícios extrassalariais». Na sua opinião, «a produtividade está muito associada ao pacote global de remuneração e não apenas a um benefício específico». E «quando os trabalhadores sentem que a empresa lhes proporciona um conjunto remuneratório genericamente atrativo, isso contribui para a produtividade», sendo que «nesse sentido, se existir uma componente de proteção na reforma, o pacote salarial será sem dúvida mais valorizado». Como assinala, «na generalidade dos países ocidentais é impensável concebê-lo sem essa parcela».

Alice Pinto não tem dúvidas, no entanto, de que «do ponto de vista da proteção social é justo elevar os planos de pensões a um papel de indiscutível utilidade», para logo acrescentar: «Aliás, se nos lembrarmos das medidas encetadas em 2014 no âmbito do cálculo das pensões de reforma, não restam dúvidas – a idade de reforma passou para os 66 anos e irá subir de acordo com a evolução da esperança média de vida (EMV). Ou seja, nas condições atuais, quem hoje tem 25 anos não pode ambicionar reformar-se, sem cortes na pensão, antes dos 69 anos. A indexação da idade de reforma à EMV tem como efeito um prolongamento sucessivo da carreira ativa, por um lado, e por outro uma redução significativa da pensão, em caso de antecipação da reforma.»

«É aqui», enfatiza a especialista da Futuro, que «as empresas têm um papel imprescindível a cumprir do ponto de vista social, alertando os seus colaboradores para a realidade da pensão de reforma estatal a que podem aspirar e, em consequência, para a necessidade imperativa de encontrarem forma de, no futuro, compensarem os desvios dessa pensão face à remuneração final da sua vida ativa». Para aquilo a que chama «um despertar de consciência», Alice Pinto diz que «não é necessário ser um entendido em matemática, basta saber que dificilmente se pode aspirar a uma reforma de 80% do último salário, sobretudo se tiver havido uma evolução

Alice Pinto, da Futuro, acredita que «quando os trabalhadores sentem que a empresa lhes proporciona um conjunto remuneratório genericamente atrativo, isso contribui para a produtividade», sendo que «nesse sentido, se existir uma componente de proteção na reforma, o pacote salarial será sem dúvida mais valorizado».



«Consideramos essencial investir diariamente na proteção dos colaboradores e das suas famílias», diz Paula Garrido, da Liberty, que disponibiliza soluções de seguros «essenciais e completas, promovendo uma cultura de saúde global».

salarial progressiva ao longo da vida». Isto significa, explica, que «a valores de hoje, e na melhor das hipóteses, a pensão de reforma, por comparação com um salário final de 900 euros, poderá representar um corte entre 200 e 300 euros».

A diretora comercial e de 'marketing' da Futuro socorre-se da «dura realidade dos números» para concluir que «não será difícil entender a vantagem inequívoca de financiar, a pouco e pouco, ao longo da vida ativa, o próprio complemento de reforma». ⑩

# Os desafios da expatriação

Vacinação obrigatória – colaborador e empresa

O processo de globalização e crise económica induziu e tem feito crescer de forma significativa o envolvimento dos quadros das empresas em missões de expatriação, assumindo nessas missões papéis importantes em termos de implantação da empresa em novos mercados, de coordenação das atividades e de transferência do 'know-how'.

Foi preciso tomar decisões de quem enviar para novos mercados emergentes, com culturas muito distintas das nossas. E a visão inicial de que os gestores e os quadros das empresas com melhor performance seriam os que melhor desempenhariam esse papel revelou-se algo ingénua e otimista relativamente aos riscos e ao impacto, tanto ao nível do indivíduo como ao nível da empresa na vivência e na gestão destas missões internacionais.

Tomou-se consciência de que o sucesso aqui não equivale necessariamente a um sucesso noutra mercado e de que existem outros fatores que condicionam o mesmo.

**A base dos processos de expatriação implica gestão da mudança, ao nível da mudança das práticas das organizações de gestão de pessoas neste regime. E envolve o processo de adaptação à mudança do quadro de uma missão internacional.**

À medida que a experiência da gestão de quadros expatriados aumenta, torna-se mais claro que as práticas de gestão de pessoas nas organizações têm que se ajustar a este fenómeno, e que processos específicos devem ser lançados, tanto ao nível da seleção dos quadros a integrar nestas missões como ao



nível da preparação e do suporte a dar aos quadros em regime de expatriação, de forma a reduzir as taxas de insucesso das mesmas. A base dos processos de expatriação implica gestão da mudança, ao nível da mudança das práticas das organizações de gestão de pessoas neste regime. E envolve o processo de adaptação à mudança do quadro de uma missão internacional.

E tanto a organização como o indivíduo têm o desafio de ultrapassar diversos obstáculos e diversas resistências naturais do processo de mudança, antes de os ganhos e as vantagens da mesma se tornarem claros.

Quais serão então os principais desafios?

## Principais desafios das empresas

1. Ajustar os seus processos de atração e seleção para identificar os profissionais com maiores probabilidades de sucesso. Emergem aqui outras competências a avaliar, como aquelas ligadas à inteligência cultural bem como à avaliação de variáveis de contexto pessoal e motivacional que poderão «sabotar» estas missões internacionais.
2. Preparar os quadros para as missões de expatriamento, desenvolvendo competências críticas, vacinando-os relativamente aos inevitáveis choques culturais, reduzindo potenciais fontes de 'stress' e riscos psicossociais no processo de aculturação.
3. Desenvolver processos e programas de suporte aos expatriados, reforçando o contrato psicológico com a organização e o sentimento de pertença e identidade do colaborador relativamente aos valores, às práticas e aos objetivos da empresa.
4. Apoiar as fases de regresso do colaborador ao mercado de origem, ajustando os planos de carreira ao contexto da internacionalização da empresa.

## Principais desafios dos quadros

1. Ajustamento cultural – Envolve ter um bom conhecimento do 'gap' cultural a que vai estar sujeito, sem que isso implique perda da sua identidade cultural, e desenvolver os comportamentos adequados às práticas culturais nessa sociedade, seja na vivência organizacional, seja na vivência social.
2. Ajustamento psicológico – Ajustar os seus quadros de referência

Tanto a organização como o indivíduo têm o desafio de ultrapassar diversos obstáculos e diversas resistências naturais do processo de mudança, antes de os ganhos e as vantagens da mesma se tornarem claros.

mentais, mobilizar os seus recursos internos para aprender novos comportamentos, desenvolver e utilizar estratégias para lidar com o 'stress' resultante do processo de mudança e da perda dos seus sistemas de suporte afetivo e social.

\*\*\*

Este processo é complexo, envol-

ve múltiplos fatores e exige respostas e intervenções integradas de forma a atingir os objetivos desejados.

A reflexão e a prática da We Change na parceria com empresas que vivem estes desafios leva-nos a apostar numa intervenção multidisciplinar, que integra as suas

especialidades, ao nível da psicologia organizacional e clínica, ao nível da empresa com o foco no indivíduo, na construção de uma proposta de intervenção multinível e integrada, a qual consideramos a mais eficaz e que traz melhores resultados. Nomeadamente os seguintes: melhoria da adesão a carreiras internacionais; redução do impacto da taxa de insucesso de missões de expatriação; reforço do contrato psicológico e do sentimento de pertença à empresa; e redução de quebras de desempenho e produtividade. ☺

Paula Campos  
Managing Partner da We Change  
paula.campos@wechange.pt

Para nós, são as pessoas que fazem a diferença!

- Trabalho Temporário
- Recrutamento e Seleção
- Outsourcing
- Call Center Solutions
- Training
- International Mobility

**Adecco**  
better work, better life

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

# Uma solução tecnológica para gerir a formação

O desafio era conseguir uma ferramenta que permitisse gerir um elevado número de ações de formação frequentadas por colaboradores da DIA Portugal, empresa de distribuição que emprega cerca de 3.700 pessoas. A solução «Talentia HCM», da Talentia Software, foi a escolhida.

Texto: Mário Sul de Andrade



A DIA – Distribuidora Internacional de Alimentação é uma empresa internacional do sector da distribuição alimentar, com presença em geografias tão diferentes como a Península Ibérica (nos dois países), a América do Sul (Argentina e Brasil) ou a Ásia (China). Com origem em Espanha, em 1979 inaugurou a primeira loja em Madrid, tendo ao longo dos anos consolidado a sua posição no sector em que atua. Com

dezenas de milhares de colaboradores em milhares de lojas, a DIA, que se tornou um grupo empresarial, abastece a sua imensa rede com recursos a várias dezenas de plataformas logísticas. Detém em Portugal as insígnias Minipreço e Clarel.

Na DIA Portugal foi implementada pela Talentia Software a solução tecnológica «Talentia HCM» (Human Capital Management) nos módulos «Base», «For-

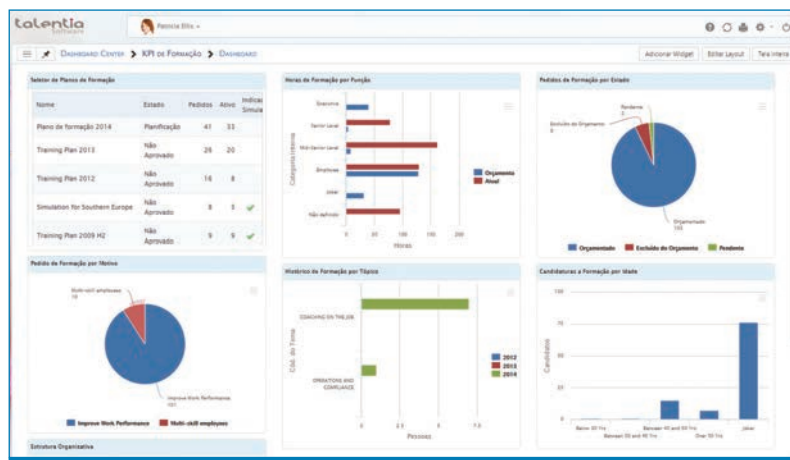
mação» e «Relatórios». Na base do projeto esteve a necessidade de unificar toda a informação existente quanto à gestão da formação interna, segundo explica Inês Vaz Pereira, 'managing director' da Talentia Software no nosso país: «A DIA Portugal tinha a preocupação de obter uma ferramenta de gestão unificada, capaz de recolher toda a informação de cada colaborador, gerir o elevado número de formações existentes e emitir, de forma célere, o certificado da formação em causa. Por outro lado, a solução tecnológica a ser implementada deveria ser capaz de responder a tempo, à equipa de gestão, quanto à eficiência e aos custos de cada formação.»

A implementação foi realizada com sucesso, «garantindo a gestão otimizada de recursos humanos e a simplificação dos processos analíticos», salienta Inês Vaz Pereira. Abarca um universo de cerca de 3.700 colaboradores da DIA Portugal, sendo que «os resultados alcançados representam atualmente um importante mecanismo de análise e de gestão», salienta também a responsável, para logo acrescentar, sobre o trabalho com a solução: «A realidade de cada cliente é distinta, pelos modelos e pelos processos de gestão de formação ou até mesmo de recursos humanos definida e implementada. No caso da DIA, não há um número exato de pessoas necessárias para trabalhar com a solução, tudo dependendo da aplicação que cada cliente emprega na 'Talentia HCM'. Atualmente representamos um suporte de segunda linha para a DIA Portugal, sendo a nossa disponibilidade total, apesar do reduzido número de pedidos/ incidências recebidas anualmente mesmo com a utilização diária da solução.» Voltando ao processo de implementação, a responsável explica que foi realizada de acordo com as necessidades da DIA Portugal, ou seja, era preciso gerir o histórico de cada colaborador, sendo esse o ponto de partida para a integração do primeiro módulo. «Isto permitiu fazer um levantamento exaustivo da informação, identificar as competências e os conhecimentos dos colaboradores, bem como o histórico

#### Garantir rapidez e disponibilização de informação fidedigna

Carla Anselmo, responsável pelas áreas de Recrutamento & Seleção e Formação & Desenvolvimento da DIA Portugal, explica que «o projeto surgiu da necessidade de centralizar num único sistema toda a informação de gestão da formação – cursos, número de ações, conteúdos, duração, participantes, custos...». Queriam «garantir rapidez e disponibilização de informação fidedigna, de forma a cumprir os requisitos da certificação e das necessidades internas» – 'reports' RH, «Relatório Único», 'report' KPIs ('key performance indicators') para a DIA Internacional, etc.

A solução encontrada representa segundo, Carla Anselmo, «maior fiabilidade da informação, maior eficiência e eficácia na gestão do processo e abre, no futuro, potencialidades de maior otimização com a utilização de outros módulos integrados no mesmo produto». Nesse sentido, a empresa perspetiva poder vir a implementar a solução da Talentia Software para gestão de candidaturas e de processos de seleção.



«A DIA Portugal tinha a preocupação de obter uma ferramenta de gestão unificada, capaz de recolher toda a informação de cada colaborador, gerir o elevado número de formações existentes e emitir, de forma célere, o certificado da formação em causa», explica Inês Vaz Pereira, da Talentia Software.

das suas funções na empresa. Desta forma, foi possível reunir toda a informação num único sistema de acesso simples e rápido.»

Neste projeto, Inês Vaz Pereira não identificou nenhuma dificuldade relevante, comentando no entanto que «todos são desafiantes e cada cliente é um caso diferente». E faz notar «a relação de confiança na 'Talentia HCM' com que a DIA Portugal assumiu o pós-projeto e a relação de parceria» existente entre as duas empresas.

Salientando «os impactos positivos que já se notam» após a implementação da solução na DIA Portugal, a responsável refere: «Uma entidade de formação acreditada e emissora de certificados deve ser capaz de gerir na totalidade o seu circuito de formação, emitindo de forma célere os certificados necessários, e hoje já o faz de forma autónoma e direta na 'Talentia HCM'. Consegue ainda gerir o processo de formação de A a Z, bem como a avaliação da satisfação da formação e da eficácia. São alguns dos impactos positivos na presente data, que devem ser acompanhados por melhorias contínuas e evolutivas da área da formação.»

Inês Vaz Pereira refere ainda que o facto de a DIA PORTUGAL ser em Portugal uma empresa acredita pela Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e que isto se trata de «uma especificidade a ter em consideração num projeto desta natureza». Mais: «Outra especificidade tem a ver com o volume de formação administrada 'versus' o controlo e a monitorização. Com a 'Talentia HCM' foi possível gerir a quantidade de ficheiros criados para controlar toda a informação, incluindo a monitorização automática do saldo de horas de formação por colaborador/ ano, produzindo o 'Relatório Único – Anexo C' de forma automática e standardizada.»



01



02



03

### 01 | Primeiro business breakfast do «Clube RH»

O primeiro 'business breakfast' do «Clube RH», iniciativa da Blanes, decorreu a 29 de setembro, em Lisboa, com o tema «Serão os novos critérios de despedimento realmente novos?» (intervenção de António Teixeira, formador, advogado e consultor em comportamento e gestão organizacional). Os 'business breakfasts' são dirigidos a técnicos, gestores e diretores de recursos humanos, tendo como objetivo a troca de ideias e opiniões, bem como o esclarecimento de dúvidas relacionadas com a prática de recursos humanos. Com periodicidade mensal, são exclusivos para membros do «Clube RH».

### 02 | Multitempo com «Brands Like Bands»

A Multitempo apoiou o festival «Brands Like Bands», o único festival de empresas do mundo, que decorreu em setembro no Hard Rock Cafe, em Lisboa. A empresa de trabalho temporário associou-se a este evento, concebido para ser mais uma oferta cultural eclética, cujo objetivo é envolver empresas de várias áreas de negócio, levando os seus colaboradores a participarem pela vertente musical. Foi a segunda edição, com bandas de nove empresas: NOS, Liberty Seguros, ANA Aeroportos, Siemens, Maksen, Siscog, iMatch/ Ignite Portugal e as sociedades de advogados Garrigues e PLMJ. A abertu-

ra esteve a cargo da CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e do seu presidente, Carlos Tavares.

### Master em software de gestão SAP – ERP

Numa parceria da People & Skills e da SAP Portugal, foi desenvolvido o 'master' «Software de Gestão Empresarial SAP – ERP». O objetivo é ajudar os participantes a compreenderem a gestão de processos inerentes ao funcionamento de uma empresa através das soluções SAP, permitindo desenvolver competências em áreas-chave, particularmente a gestão de recursos humanos, a gestão logística e a gestão financeira. O curso disponibiliza ainda os conhecimentos teóricos para realizar o exame de certificação «SAP\_C\_TERP10\_66» e obter uma certificação reconhecida a nível internacional («SAP Certified Associate – Business Process Integration with SAP ERP 6.0 EhP6»). A realizar em Lisboa, tem a duração de 148 horas.

### 03 | Formação da MJP

A consultora MJP tem inscrições abertas para a iniciativa 'practitioner' «Gestão de Capital Humano – Técnicas de Mentoring & PNL para a Excelência», a realizar em Lisboa, Porto e Coimbra. O objetivo é dotar os participantes de conhecimentos e competências ao nível de planeamento, avaliação e intervenção nas áreas da gestão de pessoas, nomeadamente em processos de organização e gestão de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, análise e qualificação de funções, liderança, competências pessoais ('soft skills'), mapeamento mental e outras. No plano formativo da consultora, destaque ainda para os 'workshops' «Perfil de Risco Psicossocial – avaliação e intervenção» (quatro de outubro, Lisboa/ 17 de outubro Porto) e «WorkEngagement & Burnout: Flow e Workaholism» (quatro de novembro, Lisboa/ 18 de novembro, Porto) e 'practitioner' «Selling and Negotiation Skills» (11, 13 e 14 de novembro, Lisboa/ 24, 25 e 26 de novembro, Porto).

### Nova versão «V8», da Artsoft

A Artsoft apresentou a nova versão «V8», em Lisboa, em meados de setembro. Nas novidades, destaque para o novo interface (disponível em 10 temas), as análises gráficas, os novos ecrãs de documentos e o novo plano de tesouraria. Na ocasião, foram ainda abordadas novidades em temas como a 'cloud' e a 'business intelligence', onde a empresa apresenta uma solução integrada com a ferramenta «QlikView», desenvolvida em parceria com a Qlik. A sessão marcou também o início de um ciclo de conferências pelo país, destinado a gestores, e onde a 'softwarehouse' tenciona mostrar como a tecnologia pode impulsionar o seu negócio em temas como gestão de processos, 'business intelligence' e mobilidade.



### Plano de formação da APG

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) está a divulgar o seu plano de formação para o último trimestre do ano, mantendo-se alguns dos cursos mais procurados mas também com várias novidades. Os sócios têm condições especiais de inscrição. Recentemente, a APG apresentou ainda o «iFormação 2014», iniciativa destinada a proporcionar «uma imersão centrada no que é importante – aprender para públicos que fazem nas suas organizações a inteligência corporativa, que deduz inovação virada para a competitividade e a produtividade», lê-se num documento de divulgação.

### Loja da Talenter nas Caldas da Rainha

A Talenter inaugurou uma nova loja, nas Caldas da Rainha, visando reforçar a presença na região centro do país e ser um parceiro de referência em sectores como a construção civil, a indústria, a hotelaria e as telecomunicações. A loja fica na Rua Vitorino Fróis, 26, R/C Esq, Bairro Além da Ponta, Águas Santas, 2500-256 Caldas da Rainha (tel. 262 836 327). De assinalar ainda que a empresa obteve recentemente, com respeito a julho de 2014, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade («NP EN ISO 9001:2008»), no âmbito de recrutamento e seleção, formação profissional, cedência temporária, 'outsourcing' e consultoria. Isto junta-se à certificação do Sistema de Gestão Ambiental («NP EN ISO 14001:2012»), que data de novembro de 2012.

### 04 | «Back to Business», da CH Consulting

A CH Consulting lançou um produto para apoiar o regresso ao trabalho após férias. Trata-se do programa «Back to Business», com o qual se propõe produzir eventos corporativos que ajudem a retomar o ritmo de trabalho, melhorando os níveis de desempenho e o alinhamento organizacional dos colaboradores. Rui Fiolhais, diretor da CH Events, referiu a propósito do novo programa: «Todos sabemos como é difícil a transição entre a areia da praia e o escritório, mas a verdade é que esse regresso nem sempre é bem preparado. Acreditamos que se torna cada vez mais necessário investir na motivação das tripulações através de iniciativas que incentivem o regresso ao trabalho com o entusiasmo ao rubro.»

### Apoio às empresas com modelo «SaaS»

A Talentia Software anunciou em comunicado que defende que a adoção de um 'software' de gestão de capital humano torna-se fundamental para as empresas que pretendem otimizar os seus processos relacionados com as diversas áreas dos recursos humanos. Nesse sentido, tem promovido a implementação da mais recente versão da solução «Talentia HCM» (Human Capital Management) numa vertente serviço de «Software as a

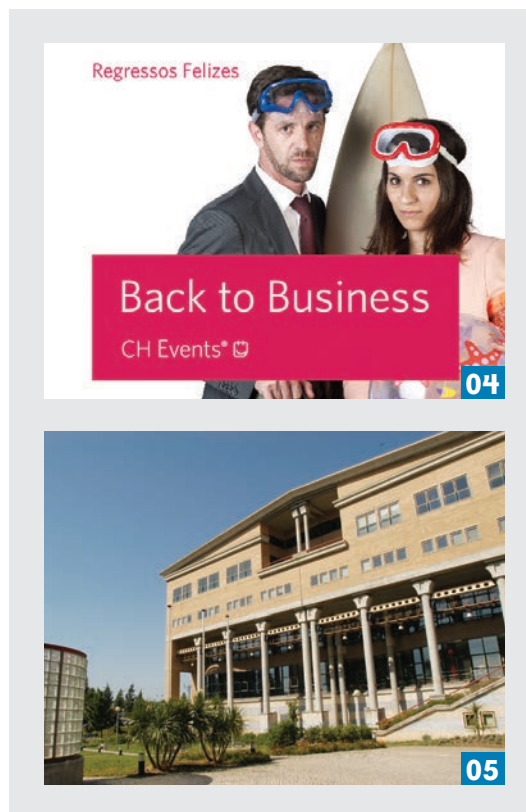
Service» (SaaS) capaz de «dar resposta às necessidades cada vez mais prementes», pode ler-se no documento. A tecnológica considera que a adoção de um serviço em SaaS é hoje uma tendência cada vez mais expressiva no mundo empresarial.

### 05 | Programa de especialização em negociação

A Católica Lisbon School of Business & Economics (CATÓLICA-LISBON) tem vindo a promover um programa de especialização em negociação, com a duração de 37,5 horas. Este programa, lê-se num documento de divulgação, «parte do questionamento sobre se a experiência basta para fazer de nós negociadores especialistas capazes de responder com sucesso a diversas questões» (por exemplo, numa negociação é preferível fazer a proposta inicial ou esperar pela proposta da outra parte para então fazer uma contraproposta?). Dirigido por João Matos, o programa vai começar a sua sétima edição a 27 de outubro, em Lisboa. Entretanto, os mestrados de gestão da instituição estão agora entre os 50 melhores do mundo, subindo três posições relativamente ao ano passado (posição 49 do 'ranking' do «Financial Times»).

### Motivação e desempenho comercial

Preparar as empresas para a retoma é o mote da sexta edição do «Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial», que depois dos bons resultados ob-



tidos em Lisboa vai ter lugar este ano no Porto, a 22 de outubro. Com o tema «Acreditar», o evento promovido pela Ideias & Desafios poderá receber mais de duas centenas de pessoas.

### 06 | Programa «Win4Youth», da Adecco

No passado dia 30 de agosto, 86 colaboradores da Adecco pedalarão rumo ao topo do Col du Tourmalet, subida bastante conhecida por fazer parte do «Tour de France», assinalando o evento mais importante do programa «Win4Youth 2014». A partida foi dada em Luz-Saint-Sauveur, sendo que a meta ficava a 1.405 metros de altitude (mais de 19 quilómetros, com uma inclinação média de 7,8%). O evento contou com a presença de Sónia Gonçalves, representando a Adecco Portugal. O objetivo deste ano é pedalar dois milhões de quilómetros, sendo que alcançá-lo irá garantir uma doação, por parte do grupo, para instituições de caridade que dão a jovens desfavorecidos um novo começo de vida, a oportunidade de melhorarem as suas aptidões e de aumentarem a possibilidade de encontrar trabalho (a Ajuda de Mãe é uma das instituições escolhidas).

### Ateliers de comunicação

A SLOT Academy, que integra a SLOT Recursos Humanos, tem um novo projeto, que se consubstancia num ciclo de 'ateliers' na área da comunicação. Irão funcionar às sextas-feiras, entre as nove e as 13 horas, no Hotel SANA Lisboa. O primeiro, dedicado ao tema «Comunicação com eficácia – Como levar os colaboradores a melhorar a forma como comunicam com os seus clientes?», está agendado para 17 de outubro. De assinalar que o sistema de gestão da qualidade da SLOT está desde julho passado certificado segundo a norma «ISO 9001:2008», resultante «da dedicação e da motivação da Direção e da equipa de colaboradores, com o apoio de consultoria, formação e auditorias internas da Qualiwork», lê-se num comunicado da empresa liderada por Sónia Barbosa.

### Duas ações da eIC Formação

A eIC Formação tem em agenda para breve duas ações de formação: «ISO 9001:2015, Evolução Prevista (versão DIS)» – Porto, 16 de outubro, das nove às 17 horas – e «ISO 14001:2015, Evolução Prevista (versão DIS)» – Lisboa, 22 de outubro, das nove às 13 horas.

### Coaching de equipas na EEC

Na primeira quinzena de outubro (dias dois, três, quatro, 13 e 14), a Escola Europeia de Coaching (EEC) vai organizar o programa «Coaching de Equipas», que visa «treinar para olhar para as relações entre as pessoas, não para as pessoas», assegura a instituição. Na iniciativa serão promovidos «contextos e ambientes onde é incentivada a transformação da equipa para gerar confiança, elevar a criatividade e aumentar o entusiasmo para atingir resultados», assegura também a EEC. Serão



cinco dias intensos de aprendizagem, partilha e muitas descobertas, com Luis Carchack, 'coach' há 17 anos, professor e coordenador de programas na EEC em Espanha, ex-professor de educação física e sociólogo.

### Uma sessão de treino diferente

O 'personal trainer' Luis Granja vai promover no dia oito de outubro, entre as 19 e as 21 horas, em Lisboa (Tonik Life and Family Health Club, Laranjeiras) um evento que considera «uma experiência inovadora», propondo a ida ao ginásio para «uma sessão de treino diferente». No fundo, diz, o desafio é «treinar o que melhor o ser humano tem na sua vida, os relacionamentos interpessoais». Ao longo de 120 minutos Luis Granja promete demonstrar a sua visão dos relacionamentos interpessoais e como qualquer pessoa «pode tornar-se ainda mais influente em algo que sempre fez bem, relacionar-se». Serão abordados temas ligados à psicologia positiva como 'flow', emoções positivas, escuta ativa, empatia e inteligência emocional.

### «SST para Representante do Empregador»

A partir de um de outubro (dias um, oito, 15, 22 e 29, sempre em horário laboral, num total de 40 horas), a Esumédica vai realizar no Porto (no seu centro de formação da Rua D. Manuel II), o curso «Segurança e Saúde no Trabalho para Representante do Empregador». O curso visa fornecer competências em matéria de segurança, saúde, ergonomia, ambiente e organização do trabalho, para que os representantes das empresas neste âmbito possam acompanhar de forma adequada a execução das atividades de prevenção e assegurar a representação perante os serviços externos.

### Cinco anos de «Open Doors» da SHL

Fez em setembro cinco anos que a SHL Portugal começou a realizar, para gestores de recursos humanos, as sessões de informação designadas «Open Doors», exatamente sobre temas ligados a gestão das pessoas nas organizações. Jorge Horta Alves, 'managing director' da consultora, fez o seguinte balanço: «Realizámos, desde 2009, mais de 50 'Open Doors', tendo recebido nos nos-

sos escritórios em Lisboa e no Porto 764 participantes de 322 organizações. Os temas de recursos humanos que discutimos foram tão variados como os seguintes – soluções tecnológicas ('on-line') para a gestão dos recursos humanos, atração e 'assessment' do talento, gestão do desempenho, mobilidade do talento, 'coaching' e desenvolvimento de competências' e ainda 'gestão da mudança. Mas houve muitos outros.» Em breve haverá mais uma sessão «Open Doors».

### 07 | «Ligar Pessoas, Estratégias e Resultados»

A Galileu vai promover a 14 e 16 de outubro, em Lisboa e no Porto, respetivamente, novas sessões de formação na área das 'soft skills' e das competências empresariais. Trata-se de uma oficina denominada «Ligar Pessoas, Estratégia e Resultados», em formato de 'workshop', realizada no âmbito do «Atelier Galileu de Competências Empresariais». As duas sessões serão apresentadas por José Bancalheiro (na foto), especialista em recursos humanos e docente do «Fast Track MBA», da Galileu. Trata-se de uma formação intensiva, que vai já na terceira edição e que visa o desenvolvimento de competências em gestão, para profissionais e empresários sem formação na área.

### «Semana da Descoberta», na Nova SBE

Pela primeira vez, a Nova School of Business and Economics (Nova SBE) recebeu os cerca de 400 novos estudantes dos mestrados de «Economia», «Finanças» e «Gestão» com uma semana totalmente dedicada ao desenvolvimento pessoal e ao planeamento da carreira profissional. A iniciativa aconteceu no início de setembro, precedendo a imersão dos alunos no conhecimento académico. A «Semana da Descoberta», designação atribuída ao projeto, promete segundo Daniel Traça, diretor adjunto da instituição, «revolucionar a forma de pensar o ensino superior no mundo, uma vez que coloca a realização pessoal e profissional do aluno no centro do programa académico».

### D'ACCORD é «PME Líder 2014»

Especialista em gestão de recursos humanos e a operar no mercado nacional e também a nível internacional desde 2010, a D'ACCORD foi uma das empresas eleitas «PME Líder 2014» (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação). O prémio, atribuído no âmbito do «Programa FINCRESCER», visa distinguir empresas nacionais com perfis e desempenho de excelência. Com esta distinção, a D'ACCORD vê reconhecidos o trabalho e a dedicação de toda a equipa que tem, nos últimos quatro anos, respondido de forma eficaz e competitiva aos mercados onde opera. Só em 2013, a empresa registou um crescimento de 40% no que diz respeito ao número de trabalhadores recrutados, tendo vindo a reforçar o seu posicionamento em Portugal e noutros países europeus, nomeadamente em França.

Textos: MSA

## AGENDA

### Conferência All In com Chester Elton

03 out, Lisboa

<http://chesterelton.cegoc.pt>

### II Conferência Human – Internacionalização e Mobilidade

09 out, Lisboa

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

### Workshop | Cálculo e Processamento Salarial Novas Regras (3ª edição)

10 out, Porto

10 nov, Lisboa

[www.letstalkgroup.com/pt](http://www.letstalkgroup.com/pt)

### O Balanced Scorecard como Ferramenta de Sucesso na Gestão dos Recursos Humanos

13 e 14 out, Lisboa

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

### Executive Coaching for Leaders

14 out, Porto/ 10 dez, Lisboa

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

### Total Training Conference

15 out, Lisboa

[www.totaltraining.ife.pt](http://www.totaltraining.ife.pt)

### O Líder Coach

15 e 16 out, Lisboa

18 e 19 nov, Porto

<http://www.shl.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)

# Tomar decisões bem fundamentadas e melhorar o processo de decisão

Texto: João Paulo Carvalho

É largamente aceite que a atual e persistente crise económica em Portugal não depende de causas fortuitas ou conjunturais, mas sim de causas estruturais profundas.

Quando se procura estas causas, costumam ser arroladas: 1) a insuficiente preparação dos trabalhadores portugueses; e 2) a insuficiente qualidade do capital. Os relatórios do Banco de Portugal são exemplo desta insistência, ao longo dos anos, na responsabilização dos fatores de produção tradicionais.

Ambas as causas têm a particularidade de não serem alteráveis em anos. Requer-se décadas, quer para dar a formação às novas gerações, quer para acumular sucessivos bons investimentos.

Deste horizonte longínquo ao imobilismo, é um pequeno passo. Nada a fazer. Os problemas colocam-se, prementes, agora. As soluções, só a próxima geração as terá disponíveis. Mais vale deixar tudo como está...

Na realidade, nem o capital, nem o trabalho são os fatores determinantes desta crise estrutural. O que determina a medíocre situação em que nos encontramos é a má qualidade das nossas decisões.

A qualidade das decisões, por parte de agentes supostamente racionais, tem sido analisada, desde os trabalhos pioneiros de Herbert Simon até ao mais recente sucesso de Nassim Taleb e à excelente divulgação de Ralf Dobelli. Nestes estudos, a racionalidade não resiste aos efeitos da cultura dominante, da ausência de pressão da opinião pública ou da deficiente formação dos decisores.

Em particular, na nossa desditosa situação atual tem sido

determinante o esquecimento de que a coesão, dentro de uma união económica, requer equilíbrios nas trocas entre os estados membros. Os nossos parceiros económicos medem o que o nosso atual modelo de decisão se recusa a considerar: que mesmo dentro de uma união há fronteiras. Por isso, passaram a tratar de forma desigual as dívidas soberanas e, conseqüentemente, as pessoas que estão deste lado da fronteira.

O nosso modelo de decisão privilegia comprar, importar ou imitar a produzir, construir ou inovar.

Por exemplo, somos os maiores clientes mundiais de uma série de tecnologias obsoletas mas instaladas. E olhamos com sobrançeria para o que de inovador se faz em Portugal. A falta de ambição, de fazer melhor do que o que nos che-

**Somos os maiores clientes mundiais de uma série de tecnologias obsoletas mas instaladas. E olhamos com sobrançeria para o que de inovador se faz em Portugal.**

ga do exterior, inviabiliza o nosso futuro, mas é tristemente cómoda para os maus decisores. Todos os maus decisores preferem comprar «soluções» importadas «já testadas», «chave na mão», «reunindo boas práticas». As quais falham com uma frequência espantosa. Mas protegem os decisores, que compraram «o melhor do mundo».

Fizemos, por força da 'troika', as reformas estruturais que deveríamos ter feito? Não se faz reformas estruturais se não se identifica as causas dos problemas. A definição de um bom modelo de decisão, compatível com o futuro que pretendemos para o país, não fez parte destas reformas. E nem existem os indicadores que permitam, por exemplo, saber que percentagem dos nossos impostos agrava o défice externo, por importações diretas do Estado.

Que as reformas estruturais não terão acontecido, parece ser demonstrado pela evolução do défice externo. Mal se registou um tímido crescimento económico, o défice externo agravou-se substancialmente.

Períodos de prosperidade e avanços sociais significativos têm como pano de fundo modelos de decisão claros e bem definidos. A construção da União Europeia foi um excelente exemplo de um desses momentos. Mas Portugal tem vários períodos semelhantes na sua história.

E a boa notícia é que não é preciso esperar por uma nova geração para colocar em prática um bom modelo de decisão. Basta meter mãos à obra. Já. ⑩



João Paulo Carvalho  
(quidgest@quidgest.pt)  
é 'chief executive officer' (CEO)  
da QuidGest

© DR

## O dilema da recompensa

Apesar de ser uma daquelas coisas que se diz «à boca cheia», que as recompensas materiais não motivam e que o dinheiro é um «fator higiénico», ainda há muita gente que, em boa verdade, acha que «sim... mas», e que reconhece afinal que as ditas recompensas ainda constituem um poderoso móbil dos comportamentos humanos.

Para os que assim pensam, vale a pena fazer um pequeno teste, uma simples resposta de sim ou não às seguintes questões:

- Pensa muitas vezes na sua remuneração durante o dia?
- A sua remuneração influencia as suas decisões no dia a dia profissional?
- Estaria disposto a mudar de profissão apenas por questões de remuneração?

Se respondeu não a todas as questões, isso pode significar que tem uma relação pacífica com a sua remuneração e que ela corresponde, no essencial, às suas mais «prementes necessidades». Se, todavia, respondeu sim, então o melhor é mesmo... mudar de emprego.

É que, em termos de gestão de recursos humanos, o melhor indicador da eficácia de um sistema de remuneração é, justamente, as pessoas não pensarem nele; é ele estar remetido para um lugar relativamente sossegado nos recônditos da nossa consciência.

De acordo com as «teorias clássicas da motivação», é esse o efeito das chamadas «necessidades básicas», ou «fatores higiénicos», que apenas se manifestam na consciência pela premência da necessidade de satisfação imediata.

Neste sentido, uma pessoa que anda sempre a pensar e a agir com o objetivo de alcançar recompensas materiais imediatas, ou ganha mesmo muito pouco face às suas necessidades ou então apresenta um nível de vínculo motivacional muito superficial e dominado pelos objetivos de curto prazo. É por isto que Daniel Pink assinala no seu livro «Drive» que as recompensas materiais não só não constituem um incentivo motivacional seguro como, o que é pior, podem «estragar» uma estratégia motivacional sustentada em motivações intrínsecas.

É o que acontece, por exemplo, com certas práticas de «recompensas por objetivos», que sendo por inerência de curto prazo podem limitar nas pessoas uma «visão das dimensões mais alargadas do seu comportamento».

A solução está, portanto, em suscitar motivações intrínsecas, aquelas cujo 'driver' vem de dentro e não de fora e que anima uma energia emocional que irriga a consciência de sentido de propósito.

Claro que as recompensas materiais são importantes, porque permitem que a consciência imediata se liberte para ânsias mais perenes. Mas elas não podem constituir o núcleo central de uma estratégia motivacional eficaz.

Quem age sempre com o fito das recompensas materiais comporta-se como a donzela púbere que está permanentemente à espera de ser conquistada.

Mas a grande conquista é aquela que cada um consegue fazer consigo próprio: tornar-se o verdadeiro 'driver' das suas motivações, fazer as coisas porque tem uma visão, um projeto e um propósito a alcançar. E não deixar que a sua grandeza pessoal se resuma e se esgote nas concretizações de curto prazo. ©



© Fernando Pizarra

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

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

**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

LIVROS

Mente Zen, Mente de Principiante

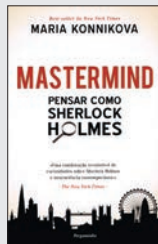


De Shunryu Suzuki, um conjunto de palestras informais sobre meditação e prática do Zen. Trata-se de um regresso à «mente intocada», a mente de principiante, vazia, aberta a todas as possibilidades. A mente que permite ver a realidade despidada de artifícios, aquela mente

límpida que as pessoas perdem com a acumulação de incontáveis certezas. Este livro é considerado um dos mais relevantes, senão o mais relevante, sobre a filosofia Zen publicado no século XX, tendo influenciado sucessivas gerações de artistas e empreendedores (caso de Steve Jobs). Passados quase 50 anos sobre a sua escritas, continua a ser a obra que melhor soube traduzir aquela filosofia para o ocidente. (Lu de Papel)

Mastermind – Pensar Como Sherlock Holmes

Com base em descobertas recentes da psicologia e da neurociência, Maria Konnikova, colunista na «Scientific American» e ‘blogger’ de psicologia, explora o potencial dos métodos únicos do inesquecível detetive Sherlock Holmes para cultivar a atenção, a argúcia e a capacidade dedutiva. (Pergaminho)

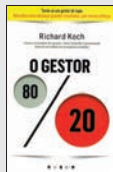


Delírios e Inspirações



Palavras e instantes motivacionais de João Alberto Catalão, com fotografias de Ana Teresa Penim. Um livro que sugere que juntar frases inspiradoras com imagens

é, no mínimo, contrariar a matemática, chegando até a que se pense que um mais um pode ser igual a três. (TopBooks)

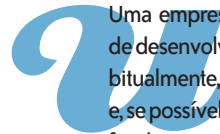


**O Meu MBA**, de Josh Kaufman. Para todos aqueles que desejam ser mestres em gestão, pelo fundador da PersonalMBA.com. (D. Quixote) **O Gestor 80/20**, Como alcançar grandes resultados com um menor esforço, tornando-se um gestor de topo. (Vogais) **Portugal, Esse Desconhecido**, de João César das Neves. Mitos e realidades de um país bem antigo, com nove séculos de História. (D. Quixote) **O Modelo da Confiança**, de Cynthia Olmstead, Ken Blanchard e Martha Lawrence. Um guia inspirador e muito prático com base num dos bem-sucedidos programas de formação de Blanchard. (Vogais)

Textos: MSA

COM ATITUDE...

Marcar a diferença



Uma empresa desafiou-me para implementar um projeto de desenvolvimento de competências comerciais. Como habitualmente, pedi um ‘briefing’ com o responsável da equipa e, se possível, com um ou dois dos seus membros, para aprofundar e compreender a situação e a realidade em concreto, procedimento essencial para evitar imprevistos e criar condições para que se atinja os resultados.

Internamente, durante a preparação que fizemos para o ‘briefing’, assumimos que a necessidade expressa pela empresa deveria previsivelmente situar-se em torno do desenvolvimento de competências na área de negociação e venda, dada a natureza e o âmbito das funções da equipa. Mas, após o ‘briefing’, ao analisarmos em profundidade a informação recolhida, verificámos que o que estava realmente em jogo era a falta de atitude de alguns membros da equipa perante o trabalho inerente à venda. Não era não saberem como negociar ou vender. Era não fazerem o que sabiam fazer para fecharem vendas. Era conjugarem iniciativa com

Nas empresas, muito do que está em jogo no desempenho das pessoas é mais uma questão de atitude e de ação do que de conhecimento.

capacidade de organização e de realização para fazerem o que tão bem sabiam fazer – negociar e vender.

Nas empresas, muito do que está em jogo no desempenho das pessoas é mais uma questão de atitude e de ação do que de conhecimento: quando há atitude, as pessoas superam-se para realizarem o trabalho de forma profissional e procuram a informação necessária à produção do saber de que precisam para exercerem as funções; pelo contrário, quando não têm a atitude certa perante o trabalho, as pessoas acomodam-se e, como consequência, os resultados do desempenho ficam muito aquém dos potencialmente alcançáveis, com impacto na produtividade. Hoje o saber é determinante. Mas a atitude perante o trabalho e a ação que lhe está subjacente é que marcam a diferença no desempenho das empresas.

Quando estamos prestes a iniciar a execução de um novo programa comunitário, com fundos significativos destinados à formação, é necessário que as empresas e os seus responsáveis tenham consciência da importância do desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e competências das pessoas. Mas, ao mesmo tempo, é relevante que promovam o ‘engagement’, porque sabemos que o nível de compromisso pessoa-empresa é uma das variáveis que mais impacta na demonstração da atitude certa perante o trabalho. E, por conseguinte, na produtividade das pessoas e das equipas. ©



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

# Certificação e formação profissional

Texto: Rosa Braz

Certificação é uma palavra-chave para as organizações que pretendam tornar-se mais competitivas. A implementação de um sistema de gestão da qualidade tem subjacente procedimentos e práticas que estão de acordo com um referencial ou uma norma e que visam suportar as organizações a organizar, controlar e manter as atividades de acordo com uma abordagem de melhoria contínua. Visa otimizar o desempenho interno e o desempenho externo envolvendo todas as partes.

A certificação de entidades formadoras é um processo que garante padrões de qualidade e idoneidade que são a base da confiança dos clientes. Por outro lado, num mundo cada vez mais globalizado e com migrações profissionais numerosas, as questões relacionadas com a certificação de pessoas e a validação de competências assumem maior acuidade, daí que os organismos de formação e educação devam ter preocupações acrescidas.

A certificação de entidades formadoras é um processo que garante padrões de qualidade e idoneidade que são a base da confiança dos clientes. Por outro lado, num mundo cada vez mais globalizado e com migrações profissionais numerosas, as questões relacionadas com a certificação de pessoas e a validação de competências assumem maior



acuidade, daí que os organismos de formação e educação devam ter preocupações acrescidas.

Ao longo da vida, qualquer profissional adquire conhecimentos por via formal ou informal que devem ser validados através de um sistema credível e de metodologias rigorosas.

Refira-se ainda as orientações e preocupações da Europa: dotar os adultos, independentemente do sexo e das circunstâncias, em qualquer fase da vida, de mais oportunidades de acesso a formação de elevada qualidade, para promover a realização pessoal e profissional, a autonomia, a adaptabilidade, a empregabilidade e a participação ativa na sociedade; bem como incentivar o desenvolvimento de sistemas eficazes de orientação ao longo da vida e de sistemas integrados para a validação das aprendizagens não formal e informal. ©

Rosa Braz (rosa.braz@pt.bureauveritas.com) é gestora do Departamento de Formação do Grupo Bureau Veritas Portugal

Uma forma **diferente** de captar a atenção!!

**UpSideUp**  
Learn. Work. Innovate.

## UVA - UpSideUp Video Animation

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

LEGISLAÇÃO

Diplomas relevantes para a gestão RH

**Legislação portuguesa**

**Lei 49/2014**, «Diário da República» 153, Série I, de 11 de agosto de 2014, Assembleia da República

Estabelece o regime de acesso à profissão de auditor de segurança rodoviária e do seu exercício, de emissão dos respetivos títulos profissionais e de acesso à atividade de formação profissional dos auditores e do respetivo exercício, conformando-o com a disciplina da Lei 9/2009, de quatro de março, e do Decreto-lei 92/2010, de 26 de julho, que transpuseram as diretivas 2005/36/CE, de sete de setembro, relativa ao reconhecimento das qualificações profissionais, e 2006/123/CE, de 12 de dezembro, relativa aos serviços no mercado interno.

**Lei 55/2014**, «Diário da República» 162, Série I, de 25 de agosto de 2014, Assembleia da República

Procede à sétima alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro.

**Comentário**

O destaque vai para a publicação da sétima alteração ao Código do Trabalho, introduzida pela Lei 55/2014, versando especificamente matéria sobre contratação coletiva. Não foi pública a legislação a nível europeu.

SITES

ArtVision e CaF renovam presença on-line

A **ArtVision Business Solutions** apresentou uma nova imagem e um novo 'site'. Acessível em [www.artvision.pt](http://www.artvision.pt), o 'site' tem uma apresentação mais moderna, com novos conteúdos, sendo de navegação mais intuitiva e prática, com a utilização mais simples e rápida em qualquer plataforma – PC, 'tablet' ou 'smartphone'. A ArtVision é uma empresa de consultoria informática que disponibiliza uma vasta gama de soluções de gestão.

O centro de formação **CaF**, a comemorar 20 anos, apresentou também um novo 'site' ([www.caf.pt](http://www.caf.pt)), com visual mais moderno, jovem e prático. Aí, separa-se os serviços às empresas (que vão muito além da formação) dos de formação a particulares. De forma intuitiva, é oferecida informação detalhada e permite-se aos utilizadores obter as informações que se enquadram nas suas necessidades. Destaque para funcionalidades como a área de notícias, a subscrição da 'newsletter', os formulários e o 'chat on-line'.



Textos: Carlos Antunes/ MSA

RISCOS PSICOSSOCIAIS

# As (in)competências formativas

Agora que o ano lectivo (re)começa



Ao falarmos de riscos psicossociais somos sempre confrontados com um conjunto de variáveis que se fundamentam nas incongruências entre o imaginado e o percebido. Imaginado porque, culturalmente, fomos educados num contexto onde os valores estão determinados segundo padrões profundamente enraizados; percebidos porque a mudança social e económica coloca em causa muitos desses padrões iniciais.

Evidentemente que a falta de congruência transporta consigo um profundo sentimento de injustiça, um desgaste imenso e, por consequência, entre muito mais, uma não capacidade de nos olharmos num contexto onde vivemos, nem «sentirmos» que as nossas competências não são, de todo, chamadas a serem aplicadas. Ou seja, o desafio passa a ser o auto-desafio na nossa capacidade de nos desconstruirmos. Poderemos encarar os momentos formativos enquanto

**O desafio parece estar na capacidade de construir ou (re)inventar o ensino dito superior, e enquadrá-lo nas reais necessidades do mercado de trabalho**

processos que permitam a adequabilidade referida, mas não é menos verdade que também as instituições com responsabilidade na formação específica das pessoas, vulgo universidades, muito pouco têm feito para desenvolver verdadeiras competências de trabalho.

Mais uma vez, a incongruência está na ordem do dia. Se por um lado o momento formativo específico é relevante e a abertura ao meio é indiscutível, por outro, naquilo que é a avaliação de desempenho docente, independentemente de o factor «impacto na comunidade» ser uma das características, ela perde-se naquelas que dizem respeito a produção científica em revistas indexadas e que muito pouco são lidas por quem está fora dos muros da universidade.

Por tudo, o desafio parece estar na capacidade de construir ou (re)inventar o ensino dito superior, e enquadrá-lo nas reais necessidades do mercado de trabalho, promover o desenvolvimento de 'skills' práticas, em detrimento das ditas teóricas e/ ou teórico-práticas e, com isto, a incongruência motivadora de todo um conjunto de menores capacidades adaptativas e consequente factor facilitador para a maior exposição ao risco psicossocial.

Como dira o cantor Pedro Abrunhosa, «(...) de costas voltadas, não se vê o futuro (...)». ©



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

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



9  
outubro

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

Novotel Lisboa

- 9h20 – Keynote Speaker:  
Pedro Cruz, CEO da Gallo Worldwide
- 9h45 – **Inovação e Talento no Mercado Global**
  - Miguel Pina Martins, Fundador e CEO da Science4you
  - Paulo Machado, Diretor RH da Secil
  - Rui Alves, Diretor RH da Johnson & Johnson –Supply Chain (EMEA, Asia Pacific & NOMS)
  - Vasco Falcão, General Manager da Konica Minolta
  - Moderador: João Paulo Pereira, Presidente da Assoc. Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO)
- 11h30 – **Lusofonia RH: Desafios e Boas Práticas**
  - José Paulo Machado, Diretor de Pessoas, Comunicação e Sustentabilidade da Sumol+Compal
  - Mara Ferreira, Diretora da TopView International
  - Miguel Silva, diretor da TESE Sem Fronteiras
  - Nuno Contramestre, Diretor Adjunto RH do Grupo EDP
  - Moderador: Manuel Sousa Antunes, Presidente da CRHLP
- 15h00 – «**24 Minutos de Soft Skills**», da Sfori
- 16h20 – **Mobilidade e Gestão de Carreiras**
  - Diogo Alarcão, Partner da Mercer Portugal
  - Catarina Horta, Diretora RH da Randstad
  - Susana Afonso Costa, Sócia da CMS Rui Pena & Arnaut
  - Teresa Coelho, Diretora RH do Barclays (Europa e Médio Oriente)
  - Moderador: José Barata Dias, Partner da Stanton Chase Portugal
- 17h40 – Encerramento



## 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  
Executive Search Consultants

Patrocinadores Gold

**randstad**

**MERCER**

**ESUMÉDICA**  
Esur Médica - Prestação de Cuidados Médicos, SA

**talentia**  
Software

Patrocinador Silver

**C'M'S/ Rui Pena & Arnaut**  
Sociedade de Advogados



© Vítor Gordo

NUNO CAMPILHO

# Uma realidade à parte

Texto: Ana Leonor Martins



Fotos: DR



**N**uno Campilho é presidente da União de Freguesias de Oeiras, São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias desde outubro de 2013 (desde 2008 que era presidente da Junta de Freguesia de Paço de Arcos) e tem um 'hobby', mais antigo do que a sua atual função, que raramente se associa a quem exerce cargos de direção públicos – ser DJ ('disc jockey'). O gosto por passar música surgiu em 1995, altura em que trabalhava num bar, e mesmo com a evolução da sua carreira foi uma paixão da qual não desistiu. Como é algo que faz à noite ou ao fim de semana, não interfere com a sua profissão. «É algo que me dá imenso prazer, descontrai e alivia, e como não tem nada a ver com o que faço é algo que me transporta, efetivamente, para uma realidade diferente», partilha. «E parece que há quem goste, para além de mim, claro», brinca.

Essa abstração temporária da realidade ajuda a manter o equilíbrio, já que a nível profissional Nuno Campilho tem um desafio, como o próprio diz, de grande envergadura. «Tenho a meu cargo uma população de 60 mil pessoas, para 18 quilómetros quadrados de território, o que corresponde a um terço de todo o concelho de Oeiras», realça. «A prioridade é a intervenção na área social, considerando o número cada vez maior de famílias carenciadas, e as minha principais preocupações são conseguir, com a ajuda da câmara municipal, manter um elevado nível de vida para a população, assegurar níveis superiores de qualidade de vivência urbana, garantir a satisfação das necessidades básicas através da prestação de serviços de excelência e, por fim, garantir que a nossa intervenção nos espaços públicos é célere e eficaz.»

Esta realidade é «completamente diferente» da que conheceu enquanto administrador dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento (SMAS) de Oeiras e Amadora. «A começar pela abrangência populacional – dois municípios, 200 mil clientes e 400 mil habitantes –, passando pelo tipo de serviço prestado – água e saneamento – e acabando na disponibilidade financeira, pois o orçamento dos SMAS é 30 vezes superior ao da união de freguesias», concretiza. «Mas há questões relacionadas com a liderança e com a tomada de decisão que não mudam em função dos cargos ou dos locais onde se exercem mas sim em função da personalidade das pessoas. Eu, salvaguardando as devidas adaptações, sou o mesmo.»

Nuno Campilho licenciou-se em «Relações Internacionais». «Depressa comecei a trabalhar na Câmara Municipal de Oeiras, no sector do protocolo», conta. Posteriormente, assumiu funções de assessor e adjunto do presidente da Câmara, antes de ir para o Ministério do Ambiente, onde foi chefe de gabinete do ministro e assessor político do secretário de Estado da Administração Local. Nessa altura decidiu fazer um mestrado em «Ciência Política». A sua carreira autárquica teve início com a candidatura à Junta de Freguesia de Paço de Arcos, em 2005. «Assumi também, na mesma altura, as funções de administrador executivo dos SMAS de Oeiras e Amadora, onde estive até março de 2013, tendo saído porque a legislação mudou e só permitia a nomeação de eleitos locais municipais para a administração», esclarece.

Acrescenta ainda que foi valorizando a sua formação académica, tendo tirado quatro cursos especializados em gestão, liderança, alta direção e gestão de serviços de águas, um mini-MBA e um MBA executivo. «Como é fácil de ver, assim se desenhou a minha intervenção na esfera pública, embora também acumule funções de consultor de empresas, na área dos sistemas de abastecimento de água e saneamento de águas residuais», completa.

Para além de ser DJ nos tempos livres, o seu principal 'hobby', Nuno Campilho gosta bastante de cozinhar. Costuma inclusive dizer que se não precisasse de ganhar dinheiro – «e preciso», ressalva –, abria um espaço onde pudesse passar música e cozinhar para os amigos.

**DJ** «O gosto por passar música surgiu em 1995. Na altura trabalhava num bar e como não havia ninguém para por música às quintas-feiras, avancei eu. Estive lá dois anos e depois continuei a minha carreira na Câmara Municipal de Oeiras. Mas o 'bichinho' ficou e eu fui investindo em CDs. Anos mais tarde, um grupo de amigos decidiu oferecer-me uma mesa de mistura e então comecei por fazer festas privadas, ou seja, com familiares, em aniversários ou passagens de ano. Só que a coisa foi crescendo e hoje animo as festas de Paço de Arcos e Linda-a-Velha, faço 'sunset' na Marina de Oeiras, no Campo Real; faço casamentos e batizados, a pré-inauguração do 'b'beach', na Praia da Torre, em Oeiras, de há três anos a esta parte, e ainda desenvolvi um projeto com elementos do coro de Santo Amaro de Oeiras ('MaisMúsica') em que eles cantam e eu passo música. Chama-se 'Electrovoices' e vem na sequência de um outro projeto, com um amigo que faz percussão, designado 'Electrodrums'. Nada disto é profissional, é quando calha. A maior parte destes eventos são 'pro-bono' e só no caso dos casamentos e dos batizados é que existem contrapartidas, devidamente faturadas, dado que eu tenho autorização para acumulação de funções e exerço, paralelamente, uma atividade liberal. A música que passo é, genericamente, eletrónica e comercial, mas talvez pela idade e pelo número invejável de CDs que tenho da época, sou muitas vezes convidado para passar música da década de 1980, como foi no caso do restaurante Rio's, onde cheguei a animar alguns jantares e algumas noites ao som dessa música.»

**Cozinha** «É outra atividade relaxante. Deixo é tudo desarrumado e sujo imensa loiça. Se puder, ao fim de semana sou sempre eu que cozinho, e nas férias, estando num 'aparthotel', mais ninguém mete o nariz na cozinha. Gosto de inovar, mas quando acerto continuo. Sou fã do Jamie Oliver. Já fui a dois restaurantes dele, em Londres, e são imperdíveis. Cozinho muito com ervas aromáticas e sabores intensos. Peixe assado no forno, bifes de frango, bifes de peru, ovos mexidos – parece simples, mas não há iguais! –, saladas – as minhas também não são simples –, filetes no forno, batatas no forno, arroz de peixe, massa de atum, etc. Desde o início de agosto, a união de freguesias inaugurou um apoio de praia na praia velha de Paço de Arcos e eu inventei pratos, nomeadamente tostas e saladas. Deu-me imenso prazer.» ☺

HOTEL DOLCE CAMPOREAL LISBOA

## A serenidade da zona oeste

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Dolce Campo Real Lisboa

Está apenas a 30 minutos da capital mas o cenário que o envolve nada tem a ver com o ambiente citadino. No Dolce CampoReal Lisboa as colinas onduladas salpicam a idílica paisagem rural e até o ar parece mais limpo e fresco. Excelência e serenidade fundem-se neste 'resort' da zona oeste de Portugal.

O Dolce CampoReal Lisboa situa-se na costa oeste de Portugal, na zona de Torres Vedras, beneficiando da tranquilidade da paisagem rural circundante. Entre as áreas protegidas da Serra do Socorro e da Archeira, quem visitar o 'resort' poderá apreciar a paisagem sobre os campos de golfe, as vinhas e uma natureza riquíssima. E tudo isto a apenas 30 minutos de Lisboa e a 20 minutos da praia.

Este moderno e distinto alojamento inclui 151 quartos e 'suites' e oferece todas as comodidades para proporcionar uma estadia relaxante e inspiradora. Mas para quem procura mais do que descansar, o Dolce CampoReal coloca também ao dispor várias atividades para que a estadia seja o mais completa e gratificante possível: desde a piscina interior ou exterior, com um relaxante 'jacuzzi', ao «DiVine Spa», com uma alargada gama de tratamentos disponíveis, passando pelo campo de golfe de 18 buracos, pelos campos de ténis, pelo centro de 'fitness' ou o centro equestre que convida a explorar a cavalo a costa oeste portuguesa, são muitas as opções.

Depois de alimentar a alma, há que alimentar o corpo, e



também aqui a escolha é variada: o «ManJapão», onde é servido o 'buffet' de pequeno-almoço; o «Grande Escolha», onde se pode usufruir de pratos de interpretação mediterrânica num ambiente intimista; o «Sports Club», com petiscos tradicionais, tapas e 'snacks'; e o «Pool Bar», aberto só durante o verão, com uma tentadora carta de 'cocktails' de frutas e sangrias. Em comum têm a inspira-





ção na variada cozinha portuguesa e internacional. Outro cartão de visita do Dolce CampoReal é ter sido o primeiro hotel nacional a ser certificado pela Associação Internacional de Centros de Conferência, passando assim a fazer parte do leque dos melhores centros de conferência do mundo. Assume-se desta forma como «hotel de referência no turismo de negócios», sendo esta uma aposta claramente assumida, tanto que «oferece os mais altos padrões na organização de eventos empresariais, quer ao nível das instalações, quer da tecnologia disponível».

Em termos tecnológicos disponibiliza projetor 'wireless' e a velocidade de 'upload' e 'download' até 50 MB gratuita em todos os espaços de clientes e serviços. Dispõe de 2.150 metros quadrados de espaços para eventos e reuniões, incluindo sete salões. Sabendo que os pormenores fazem a diferença, aposta-se igualmente no máximo conforto. As salas de conferências têm – garantem – «as melhores cadeiras do mercado, ergonomicamente desenhadas a pensar nas muitas horas em que os participantes estão sentados durante as reuniões, minimizando assim o desconforto e aumentando os níveis de concentração». Também o serviço de 'catering' está pensado para a personalização de experiências culinárias, tendo por objetivo nutrir a mente dos participantes e promover a produtividade durante o período de trabalho. Os «Dolce Break Lounge» são a evolução do tradicional 'coffee break', pois os participantes podem encontrar alimentos frescos e energizantes ao longo de todo o dia.

Para um evento empresarial ou para momentos de lazer, motivos não faltam para se conhecer o Dolce CampoReal Lisboa. ©

[www.dolcecamporeal.pt](http://www.dolcecamporeal.pt); 261 960 900

## MERCEDES GLA

# Um SUV compacto premium

Texto: Irina Pedro

Está disponível em Portugal desde início do ano, apresentando apontamentos de alta qualidade, desenvolvidos com extrema atenção aos detalhes. Tudo isto, associado a um interior flexível, posiciona o novo Mercedes GLA como um SUV 'premium' compacto. Sobressaem o 'design' progressivo, a eficiência aerodinâmica, a adequação a uma utilização diária na cidade e as aptidões 'off-road'.

Pelas suas dimensões exteriores, mais longas e largas do que altas, o GLA assume uma pose robusta mas desportiva. E é o primeiro SUV da Mercedes-Benz a estar disponível opcionalmente com a nova geração do sistema de tração integral permanente 4MATIC, com caixa automática de dupla embraiagem 7G-DCT. Em termos de 'design', o novo GLA capta o olhar. E a aparência musculada e imponente do exterior é prolongada para o interior, que revela qualidade elevada. Todas as superfícies dos painéis são galvanizadas em prateado sombra. No mais, a flexibilidade e a variedade de equipamentos oferecidos são quase ilimitadas. De referir ainda as características de segurança deste modelo da marca alemã, que incluem diversos sistemas de assistência, os quais trabalham de forma ativa para auxiliar o condutor.

O Mercedes GLA estará disponível com duas motorizações 'diesel' e uma a gasolina. Inicialmente, a potência dos motores 1.6 e 2.0 litros a gasolina irá dos 136 cavalos (cv) do GLA 200 aos 211 cv do GLA 250. O preço começa nos 40.350 euros. ©

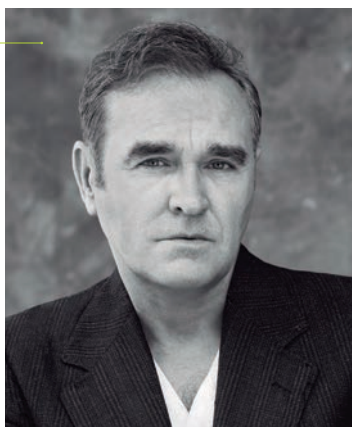
<http://www.mercedes-benz.pt>



© Mercedes-Benz

▶ **Dois concertos a não perder** Em outubro Lisboa tem na sua agenda cultural dois concertos imperdíveis. Logo no dia seis é Morrissey que sobe ao palco do Coliseu dos Recreios para apresentar o seu novo disco de estúdio, «World Peace Is None of Your Business». É o seu décimo álbum a 'solo' e conta com produção de Joe Chiccarelli, produtor de bandas como The Strokes e The Killers. O concerto do Coliseu marca o arranque da nova digressão do cantor e compositor, ex-líder dos The Smiths, que se tornou um ícone por direito próprio. Já no dia 19 é a vez de Yann Tiersen fazer as delícias do público português. E dada a velocidade com que os bilhetes esgotaram, foi anunciada nova sessão, no mesmo dia. Assim, o músico e multi-instrumentista francês vai atuar no Grande Auditório do Centro Cultural de Belém (CCB), às 17 e às 21 horas. Reconhecido pela composição de bandas sonoras memoráveis como «O Fabuloso Destino de Amélie» ou «Goodbye Lenin!», Yann Tiersen vem apresentar o seu novo trabalho de originais, «Infinity».

dia 6 de outubro, Coliseu dos Recreios, Lisboa/ dia 19, CCB, Lisboa



▶ **Três romances** Em «**Se Não Agora, Quando?**» (ed. D. Quixote), Primo Levi narra o percurso de judeus russos e polacos durante a Segunda Guerra Mundial, desde a Bielorrússia até Milão (Itália), onde encontram a hospitalidade. São dois mil quilómetros penosos através da Polónia e da Alemanha, sempre com a mestria do escritor italiano, que foi prisioneiro em Auschwitz. «**Os Interessantes**» (ed. Teorema), de Meg Wolitzer, começa numa noite do verão de 1974, quando seis adolescentes, cujo talento artístico fora sempre encorajado e satisfeito, planeiam uma amizade para toda a vida. Auto-denominados «Os Interessantes», nem todos vão ao longo das décadas seguintes conseguir manter viva a chama que os distingue na juventude. A escritora norte-americana tem sido aclamada pela crítica, que destaca «uma perceção muito própria da ambiguidade do carácter humano». Já o Nobel norte-americano Saul Bellow tem em «**Agarra o Dia**» (ed. Relógio D'Água) um dos seus romances mais esplendorosos. Ao longo de um dia, um homem na casa dos 40 revê os erros passados e o seu mal-estar espiritual, até que outro homem, misterioso, aparentemente vigarista, lhe concede um momento de iluminada verdade, dando-lhe uma última oportunidade de se redimir.



▶ **Drácula, a história desconhecida** Quase um século depois da primeira aparição cinematográfica de Drácula ter colocado as audiências sob o seu feitiço, esta cativante figura lendária ressurge no grande ecrã num filme de ação épico que anuncia o renascimento da era dos monstros. «Drácula: A História Desconhecida» estreia nas salas de cinema portuguesas a dois de outubro e desvenda a história da origem do imortal e sedutor noctívago que todos temem até o sol nascer, Drácula. Realizado por Gary Shore e produzido por Michael De Luca, conta com Luke Evans, Dominic Cooper, Sarah Gadon e Charles Dance na interpretação dos principais papéis.

estreia dia 2 de outubro



▶ **Mostra de artista iraniana** O Museu de Arte Contemporânea de Serralves, no Porto, apresenta a partir de nove de outubro a primeira mostra em Portugal da artista iraniana Monir Shahroudy Farmanfarman. «Infinita Possibilidade. Desenhos e Obras com Espelhos 1974-2014» é uma exposição antológica de obras geométricas com espelhos e desenhos, centrada na obra escultórica e gráfica de Monir ao longo de mais de 40 anos de carreira. Embora a sua prática artística também se apresente sob a forma de pintura narrativa, é a sua abordagem distintiva à abstração geométrica, aliada às tradições estéticas da arquitetura e da decoração islâmicas, que proporciona, nas palavras da própria artista, uma «infinita possibilidade». Em 2015 a exposição será apresentada no Solomon R. Guggenheim Museum (Nova Iorque).

de dia 9 de outubro a dia 11 de janeiro de 2015, Museu de Arte Contemporânea de Serralves, Porto

Textos: ALM/ MSA

# PARA O QUE PRECISAR, HÁ SEMPRE UM NOVOTEL.

Mais de 400 destinos em todo o mundo.

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



LE CLUB ACCOR  
HOTELS

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

## «EXPEDITION CHARLES DARWIN»

A IWC Schaffhausen prossegue o desenvolvimento de inovadores relógios para mergulhadores, com o Aquatimer Cronógrafo Edição «Expedition Charles Darwin». Pela primeira vez, a IWC usa o bronze nas suas caixas de relógio. A utilização deste material de grande tradição é inspirado no famoso navio da expedição de Charles Darwin, «HMS Beagle». Naquele tempo, em que ainda não existia o aço inoxidável, o bronze, material muito resistente à corrosão, era frequentemente usado na construção naval.



## NOVIDADE NO ARMAZENAMENTO DE FOTOGRAFIAS

A Canon está a desenvolver um equipamento de armazenamento de fotografias, provisoriamente chamado Cross Media Station, que vai permitir aos utilizadores visualizar facilmente e com alta qualidade de imagem as fotografias e os vídeos capturados com câmaras digitais. Através da tecnologia NFC, as imagens e os filmes podem ser rapidamente transferidos de uma câmara e guardados na Cross Media Station, podendo posteriormente ser visualizados numa televisão em alta qualidade. Mais, quando ligada a uma rede, a Cross Media Station vai permitir aos utilizadores partilhar fotos e vídeos e enviar imagens para a impressora, entre outras funcionalidades. Até agora, especificações, preços, data de lançamento e outros detalhes não foram ainda anunciados.



## PENSADO PARA AS EMPRESAS

A Samsung apresentou o novo Galaxy Tab Active, o primeiro 'tablet' especificamente concebido para utilização profissional, desenvolvido para dar resposta às necessidades do ambiente empresarial, colocando à disposição funcionalidades profissionais que permitam incrementar a produtividade dos negócios e um nível de segurança reforçado. O novo modelo da Samsung apresenta um 'design' fino, leve e robusto, que integra uma bateria substituível, disponibilizando aos utilizadores um ambiente de trabalho eficiente, em qualquer parte e a qualquer momento.





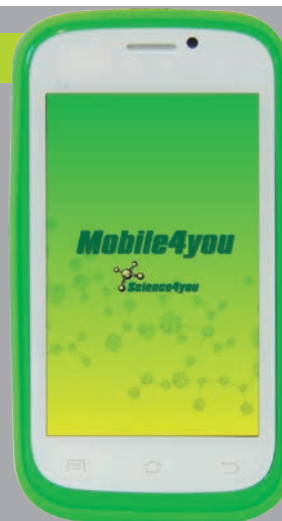
## 120 ANOS DE HISTÓRIA

A Highland Queen lançou uma edição limitada de um 'blend' único para celebrar o seu aniversário número 120. A Highland Queen Silver Edition ostenta no rótulo o histórico ano de 1561, quando a rainha Mary da Escócia descobriu as terras onde posteriormente seria produzido este 'whisky'. Edição muito limitada – de apenas 100 garrafas em Portugal –, foi produzida a partir de uma seleção de maltes do ano de 1982, de qualidade superior, enriquecidos com 'whisky' de 1978 e 1979. A alta percentagem de maltes utilizados é evidenciada nesta edição especial (mais de 75%), o que lhe confere um carácter poderoso e consistência no sabor.



## SMARTPHONE PARA CRIANÇAS

A Science4You lançou recentemente o Mobile4you, o primeiro 'smartphone' do mundo criado especificamente para crianças. A aplicação de controlo parental é a principal característica deste 'smartphone', que irá permitir que pais e educadores possam monitorizar, mesmo à distância, toda a utilização do dispositivo móvel e saber a localização exata da criança, em tempo real. A opção de bloqueio de chamadas permite um maior acompanhamento da gestão do quotidiano das crianças, face ao acesso às novas tecnologias. O Mobile4you tem sistema operativo Android, conta com um ecrã de 3,5 polegadas, câmara de 0.3MP na parte frontal e câmara traseira de 2.0MP, 512MB de memória RAM e 4GB Flash, dispõe de conectividade Wi-Fi, Google AppStore e das aplicações próprias da Science4you, como a «Educational Mini Games».



## XBOX ONE EM PORTUGAL

Já está à venda em Portugal a Xbox One. Agora, todos os jogadores portugueses poderão fazer parte do universo da Xbox One, uma consola que reúne os melhores jogos e as melhores experiências multijogador do Xbox Live, com mais de 30 títulos e conteúdos exclusivos que chegarão ao mercado antes do Natal. De referir ainda que o renovado Kinect tem um melhor reconhecimento de voz e de movimentos, respondendo de forma imediata a comandos e gestos, o que torna possíveis novas experiências de jogo e interação. E a arquitetura inovadora da Xbox One permite ao utilizador não ter de escolher entre jogos e entretenimento, podendo receber alertas multijogador enquanto televisão.



Textos: Irina Pedro

# Deve ser só o meu mau feito

Sair de casa de manhã para tentar aproveitar uma promoção que um estabelecimento comercial estava a fazer no salmão; chegar à caixa para pagar e perceber que é impossível que o preço que pedem esteja correcto. Chamada a pessoa responsável, chega-se à conclusão de que estava mal pesado. O «engano» era de um quilo, a favor «da casa», o que equivalia a quase oito euros. A justificação dada: «De manhã a balança nem sempre está bem calibrada.» Durante a tarde, como o tempo até estava quente (apesar de o verão se ter despedido e mal nos termos apercebido da sua presença este ano), fui comer um gelado para ver se o doce estimulava o cérebro e ajudava a ultrapassar mais um fecho de edição. Com muitas moedas na carteira, das quais me queria ver livre, porque pesam, dei dois euros e meio para pagar dois e 30. A rapariga olhou para as moedas, guardou-as e deu-me o recibo. E eu: «O meu troco?» Faltam 20 cêntimos.» E ela: «Não! Estava certo.» Eu: «Não, não estava. Dei-lhe uma moeda de um euro, seis de 20 cêntimos e uma de cinquenta. Faltam 20 cêntimos.» Ela: «Faltam?! Ah... Pronto, então tome! Desculpe!» Pelo menos pediu desculpa; de manhã não houve tal cortesia.

No fim do dia, saio a correr do trabalho para ainda chegar a tempo de ir buscar um produto ao oculista. Estranho o valor da factura, pois da última vez, no mesmo sítio, o mesmo produto tinha beneficiado de desconto directo relativo ao seguro de saúde (informação que consta da minha ficha de cliente). Tendo questionado sobre o porquê daquele valor, dizem-me que se trata de um produto que já é de uma gama não sei quê e que por isso não está abrangido. E eu insisto: «Mas mudaram de política agora? É que há uns meses não foi isso que me disseram...». Respondem: «Pois, não sei, deixe ver.» Alguns minutos depois: «Olhe, afinal só tem que pagar 17 euros!» (em vez de 115).

Se fosse mais distraída, o prejuízo deste dia ainda seria significativo. Não consigo perceber se é distração, se é «ver se passa» ou se é só incompetência. É que como estes casos há muitos. Na factura de telecomunicações os erros já passaram a ser a regra (depois não só temos que perder tempo para reclamar, como ainda se paga a chamada de valor acrescentado); vamos a um restaurante e há frequentemente uma parcela que aparece a mais. Já tem acontecido amigos dizerem-me «lá estás tu com o teu mau feito» por reclamar se na conta aparece, por exemplo, pão e azeitonas que eu não comi (nem pedi). Mas não é pelo valor, é pelo princípio.

E por falar em princípios... Ainda no dia «dos enganos», quando finalmente cheguei a casa, estava a dar nas notícias o primeiro-ministro a defender-se da denúncia segundo a qual teria recebido cinco mil euros por mês, durante dois anos, quando teoricamente estava em regime de exclusividade como deputado na Assembleia da República. Pelo menos parece que, nesse pressuposto, recebeu 60 mil euros de subsídio de reintegração. Reintegração?! Mas estive numa clínica de reabilitação?! Se calhar sim e deixou sequelas, porque o argumento de defesa foi «não me lembro». Realmente, passaram quase 10 anos. E o que são cinco mil euros por mês?! Por outro lado, na altura o senhor ainda não tinha uma relação tão próxima com os impostos como agora. E sempre é mais divertido impô-los do que pagá-los. Pronto, lá estou eu outra vez com o meu mau feito... ⑩



© Vitor Gordo

16ª Edição



# GLOBAL CONTACT CENTER

CONGRESSO ANUAL DA RELAÇÃO COM O CLIENTE

12 e 13 Novembro 2014

CENTRO CULTURAL DE BELÉM - LISBOA

## Engaging Customers for Growth



[www.globalcontactcenter.ife.pt](http://www.globalcontactcenter.ife.pt)

Patrocinadores Platinum



Red Sponsor



Media Partners



Organização



By ABILWAYS



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