

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

JANEIRO 15 | ANO 7 | Nº 73 | 3,90 € (Cont.)

## Especial

Recrutamento e seleção

## Reorganiza

Contra o excesso  
de endividamento

## Mobilidade

Desafios da entrada  
em novos mercados

## Garrett McNamara

«As empresas verdadeiramente  
inteligentes compreendem o poder  
das imagens de ondas gigantes.»

**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



14



22



58

## 04 Zoom RH

Múltiplos Olhares  
 Dicas Comunicar com humor  
 Flash Interview Pedro Mata, da FNAC  
 Projeto «Portugal Agora»  
 Aniversário Companhia Própria  
 Lançamento Heading ETT  
 Rebranding Paradoxo Humano  
 Formação Melhorar a organização e a comunicação das empresas  
 Metodologia «Learning Groups»  
 Ver e Vencer Serviço ao cliente da NOS

## 12 Primeira Opinião

Glória Rebelo

## 14 Entrevista

Garrett McNamara

## 20 Dupla Expressão

Manuela Cruz/ António Souto

## 22 Responsabilidade Social

Reorganiza

## 26 Crónica Relações Laborais

No pic, no proof

## 28 Especial

Recrutamento e seleção

## 34 Crónica RH e Novas Tecnologias

Penhora dos tormentos

## 36 Espaço Executivo

Empreender

## 38 Crónica RH Formação

Auditoria da formação

## 40 Ensaio

Mobilidade com propósito

## 44 Espaço RH

Em Síntese

Agenda

Com Atitude... José Duarte Dias

In LOCO Uma nova Talenter Store

Legislação/ Contact Centers

Reconhecimento mundial

Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil

Artigo Tal Ben-Shahar

Riscos Psicossociais João Paulo Pereira

Livros/ Sites

## 54 As Minhas Escolhas

Joana Gama

## 56 Lifestyle

Sugestão Bairro Alto Hotel

Restaurante Mercado da Ribeira

Automóvel Volkswagen Passat Variant

Música/ Artes Plásticas

Cinema/ Teatro

Leitura

Montra

## 64 Crónica Woman

## Diretor

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

## Editora Executiva

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

## Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

## Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, João Paulo Pereira, José Duarte Dias, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Elsa Maria Dinis, Glória Rebelo, Inês Dias Sousa, João Aragão e Pina, Jorge Ribeiro Mendonça, Pablo de Porcióles, Sandra Barranquinho, Sandra Silva, Sara Jesus, Tal Ben-Shahar, Vítor Peliteiro)

## Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma  
geral@designforma.com

## Fotografia

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

## Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531  
smaia@justmedia.pt

## Gestora de Contas

Ana Proença, 964 044 122  
aproenca@justmedia.pt

## Assinaturas

assinaturas@human.pt

## Impressão

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

## Distribuição

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

# O tempo a passar

Entramos com esta edição no sétimo ano de vida da «human» e eu, distraído, nem dei pelo tempo a passar. Provavelmente, da equipa que faz a revista e do imenso grupo que ajuda a tornar este projecto possível – colaboradores, parceiros, clientes, fornecedores, amigos e, é claro, leitores – fui o único a que isso aconteceu. Desliguei-me do tempo – embora o tempo, obviamente, não se tenha desligado de mim (e os sete anos passaram também na minha idade,



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

contaram mesmo, coisa que eu percebo muito bem agora, ao contrário do que acontecia em criança, eu perdido no alto da serra algarvia, eu a olhar para a vida e para o tempo e a passagem do tempo sempre a parecer-me impossível).

Lembro-me do ano 2000. Não do verdadeiro ano 2000, atenção! Não, lembro-me é de mim, uma criança, na década de 1970, eventualmente até mais na de 1980, a pensar no ano 2000. E a imaginar-me nesse ano 2000 que me parecia de filmes de ficção científica com estranhas galáxias e coisas sem nome mas adjectivadas com palavras como, por exemplo, interestelar. Eu pensava como chegaria ao ano 2000. Como seria eu então. Tenho até a imagem de como seria ainda bem viva na memória, mas não digo aqui. Só que ao mesmo tempo que pensava nisso era como se não acreditasse no ano 2000 – não que eu não pudesse chegar lá (e cheguei), mas antes que o ano 2000 não conseguisse chegar, acontecer, surgir no calendário. Acho que era esta a minha ideia de imortalidade em criança. O ano 2000 estar a não sei quantos anos de distância mas, na verdade, nunca conseguir chegar.

Mas chegou. O ano 2000. Assim como tendo por base 2009, quando esta revista começou, também chegou o ano de 2015. Lembro-me do que custaram aqueles meses dos primeiros números, e de como ao mesmo tempo eram bons de viver (como agora – todos os tempos são bons de viver). E lembro-me de às vezes dizer que sem darmos por isso qualquer dia haveríamos de estar a fazer a edição número 20. Mesmo que ela estivesse tão distante na minha mente de então, como na minha mente de criança estava o ano 2000. E a verdade é que de repente dou agora comigo a escrever o editorial do número 73 da «human», o primeiro do sétimo ano de vida da revista.

Não, não escrevo mais para este número. Acho que outro um parágrafo e perdia-me no raciocínio. Retomo em Fevereiro, já ali à frente quando olho para o tempo a passar. ©

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

As nossas soluções não seguem o talento,

**DINAMIZAM-NO.**



TALENTIA FINANCE

TALENTIA CPM

TALENTIA HCM

**talentia**  
Software

*Inspiring progress*

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

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

# Múltiplos Olhares

## Que expectativas tem para o país em 2015?



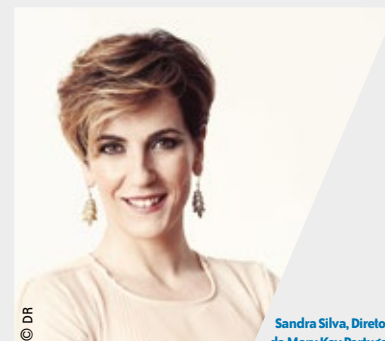
Sandra  
Barranquinho,  
Diretora de Recursos  
Humanos do AKI

«Após três anos de recessão, Portugal cresceu em 2014, e crescerá em 2015, mais do que a média da Zona Euro, algo que não acontecia desde 2000. O nível de confiança dos consumidores melhora, as vendas do comércio a retalho progredem, o desemprego diminui, o emprego cresce, as exportações e o sector do turismo também. No entanto, e apesar das boas notícias, a palavra de ordem dos últimos dias é moderação. Porque quase tudo é, afinal, moderado: a confiança do consumidor, a criação de emprego, o crescimento da produção industrial, o impulso do turismo... Quem, como eu, vive diariamente os resultados de uma empresa, sabe que, de facto, os consumidores dão sinais fortes de recuperação da confiança e que, em consequência disso, o volume de vendas cresce e volta a ser possível reforçar equipas, criar emprego e investir. Sabemos também que só assim se gera a energia necessária para continuar a criar desde já algumas das condições do sucesso futuro. Para 2015, espero que a confiança vença a moderação em Portugal. Que sejamos capazes de decidir. Que sejamos capazes de mudar, de fazer acontecer o futuro de forma radicalmente diferente.»



Pablo de Porcioles,  
Group Director  
AdSales & Business  
Development da  
eDreams

«Acredito que 2015 será o ano chave e de viragem para Portugal. A economia portuguesa regista uma tendência de crescimento, onde o turismo tem desempenhado um papel fundamental, com um crescimento significativo da procura, tanto em Lisboa como em outros destinos chave (Porto e Funchal), o que faz com que Portugal seja já o quinto maior mercado de 'e-commerce' do sul da Europa, com um crescimento previsto de 13% para os próximos anos. O comércio eletrónico de viagens tem crescido ano após ano, estando previsto para 2015 um crescimento de 8% sobre os 1.200 milhões de euros de 2013, o que se deve à passagem de clientes das agências de viagens tradicionais para as agências 'on-line' e ao crescimento das reservas realizadas através de 'smartphones'. Integrar novas funcionalidades que permitam aos clientes organizar melhor as suas viagens e aumentar a variedade de propostas, com destaque para os 'packs' multiproduto que geram cada vez mais procura, são os focos de trabalho em 2015.»



Sandra Silva, Diretora  
da Mary Kay Portugal

«Todas as previsões apontam para a recuperação económica de Portugal. Após três anos de recessão, segundo o FMI [Fundo Monetário Internacional], a economia irá crescer. Perante estas previsões, há uma palavra: esperança. Mas é importante fazer uma reflexão do que aprendemos na maior crise dos últimos 30 anos. Da minha experiência, tanto profissional (em que na Mary Kay Portugal crescemos a dois dígitos ao ano) como na vida familiar, penso que nos tornámos mais fortes e apaixonados por Portugal – nunca como agora se sentiu o orgulho de ser e consumir o que é português –, mais centrados em valores e em ter experiências que nos dão qualidade de vida (temos mais escolaridade, estamos ligados às tecnologias, aprendemos a fazer escolhas inteligentes) e mais empreendedores (o nosso espírito de povo conquistador veio ao de cima). Com este mesmo espírito, a Mary Kay cresceu, oferecendo a oportunidade a mulheres e homens de mudar a sua vida, criando o seu próprio negócio. Olho para 2015 com muita esperança. Pelo que nos dizem as previsões, mas sobretudo pelo que demonstrámos. Ocorrem-me cinco palavras para definir 2015: esperança, paixão, empreendedorismo, trabalho e crescimento.»

## Dicas

# Comunicar com humor

Texto: João Aragão e Pina

Para uns, claramente insensatez. Para nós, claramente profissionalismo. Como se resolve este dilema? A leitura do livro «Comunicar com Humor: Insensatez ou Profissionalismo?» pode ser um primeiro passo, pois dá argumentos para fazer a melhor opção. Sabemos que os acontecimentos cómicos do dia-a-dia facilitam as interações sociais e têm uma significativa influência em aspetos como a aprendizagem, a criatividade, a motivação e o bem-estar psicológico e social. Curiosamente, o humor está muito pouco presente nas salas de aula, nos locais de trabalho e no «mundo dos adultos» em geral.

## Razões para usar o humor

- Favorece a interação social: reforça as emoções positivas entre as pessoas, faz com que as pessoas se sintam «entre iguais», é um desbloqueador de comportamentos e reduz a distância entre as pessoas (Cooper, 2008).
- Facilita a retenção de informação nova (Cornett, 1986).
- Acelera a aprendizagem e melhora competências de resolução de problemas (Gorham e Christophel, 1990).
- Tem efeitos positivos na assiduidade. Os alunos tendem a ir mais às aulas em que o humor é utilizado (Deiter, 2000).
- O uso de humor apropriado melhora o ambiente de aprendizagem e tem um impacto significativamente positivo na retenção dos conteúdos educativos (Garner, 2006).
- Promove ambientes de trabalho mais saudáveis, relaxantes e humanizados (Viana, 2013).
- O bem-estar psicológico tem-se revelado uma ótima for-

ma de melhorar o desempenho pessoal e organizacional (Rego, 2009).

- Os níveis de lealdade dos colaboradores aumentam quando o líder utiliza humor (Cooper, 2008).
- Torna o local de trabalho mais agradável, ajudando a criar equipas e lideranças mais eficazes (Mesmer-Magnus e colegas, 2012).

## Sabia que?

- Só uma em cada quatro vezes em que experimentamos prazer genuíno é que é provável que a nossa cara exiba um sorriso (Gaspar e Esteves, 2012).
- O riso tende a ocorrer com uma frequência 30 vezes maior numa situação social (Provine, 2000).
- Cerca de um quinto dos anúncios televisivos fazem apelo ao humor (Beard, 2005).

## Três sugestões práticas para uma apresentação

- Utilize-se: termos a capacidade de rir de nós próprios é um claro sinal de maturidade, de autoconfiança, de à-vontade que os participantes parecem apreciar.
- Envolve os participantes: importa encontrar uma forma de mostrar-lhes que aquela palestra é deles, foi pensada para eles, não sendo apenas uma repetição de algo que acontece frequentemente.
- Objetos: Sirva-se de objetos para introduzir humor nas apresentações; há ideias que só nos ocorrem quando, de facto, as procuramos. ☺



**Nota:** João Aragão e Pina, professor assistente convidado no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), é autor do livro «Comunicar com Humor: Insensatez ou Profissionalismo?» (ed. LIDEL).

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

## Flash Interview

Pedro Mata, diretor de marketing e comunicação da FNAC

## «Arriscámos numa altura em que ninguém estava a fazê-lo.»

Texto: Ana Leonor Martins

A FNAC fechou o ano de 2014 com a abertura da vigésima segunda loja da marca, no Oeiras Parque. Como consequência do seu plano de expansão em Portugal, nos últimos 18 meses abriu cinco novos espaços, o que se traduziu na criação de mais de 150 postos de trabalho. Pedro Mata, diretor de 'marketing' e comunicação da FNAC, fala desta aposta no nosso país e também do que faz da empresa um bom local para trabalhar.

### O que significa para a FNAC a abertura da vigésima segunda loja em Portugal?

A FNAC fez um investimento superior a 10 milhões de euros na expansão em Portugal, que culminou com a abertura desta 'flagship' em Oeiras. Além disso, investimos ainda cerca de cinco milhões de euros na criação de novos postos de trabalho e na formação dos colaboradores. No final de novembro passado, a FNAC tinha já lançado um novo espaço no Alegro de Setúbal e, mais recentemente, em Faro, no Fórum Algarve. Com a abertura de Oeiras, e contando com a abertura nas Amoreiras e da loja do Aeroporto de Lisboa, tudo resultou na contratação de cerca de 200 colaboradores. No espaço de 18 meses inauguramos cinco lojas, fruto da relação da marca com os portugueses e da aposta do grupo em território nacional, que se tem mantido, apesar do período de crise que o país vive.

### Não se ressentiram então da conjuntura desfavorável?

Não negamos as consequências da conjuntura mais desfavorável, mas posso adiantar que também não deixámos de investir na expansão em Portugal com receio do futuro. Pelo contrário, sentimos que era necessário arriscar, e arriscámos numa altura em que ninguém estava a fazê-lo, e fomos solidificando a nossa presença no país e a força da marca FNAC.

### Qual o perfil de pessoas que privilegiam quando estão a contratar?

Em primeiro lugar, procuramos pessoas apaixonadas pela área onde irão trabalhar, já que pretendemos que o nível de recomendação e prescrição da FNAC continue o que é hoje. E queremos 'experts'. Por exemplo, em Setúbal identificámos que na cidade não existia uma grande livraria, por isso precisámos de encontrar pessoas que gostassem de ler e de falar sobre livros, que pudessem ajudar os clientes a escolher bons livros. Já no caso da loja de Oeiras, localizada numa região com pessoas com elevado nível de



formação, houve algumas transferências de colaboradores de outras lojas para garantir um elevado nível de serviço. Mas acima de tudo procuramos pessoas com paixão, com vontade de aprender, de crescer profissionalmente, e que não tenham receio de arriscar.

### Têm muita oferta de pessoas com essas características?

Sim, sem dúvida.

### O que torna a FNAC um local atrativo para se trabalhar?

Acreditamos que os portugueses têm uma relação única com a FNAC. Por exemplo, para a loja de Faro recebemos cerca de 1.700 candidaturas para 55 vagas. Este número é surpreendente e faz-nos acreditar que continuamos a ser uma empresa na qual os trabalhadores encontram bom ambiente de trabalho e onde oferecemos boas condições, perspetivas de evolução sustentada na carreira, desenvolvimento profissional e a possibilidade de uma eventual carreira internacional. Além disso, fazemos questão de investir anualmente em cerca de 23 mil horas na formação das equipas. O 'know-how', a qualidade e a excelência dos colaboradores são um dos nossos grandes fatores de diferenciação.

### O que está na base do sucesso do vosso plano de expansão?

A FNAC Portugal tem sido pioneira no teste de novos conceitos para o mundo inteiro. E ter a confiança do grupo para arriscarmos e exportarmos este novo conceito de loja para outros países é um orgulho para as equipas portuguesas.

### Que planos têm para o novo ano?

Em Portugal, a expansão é um plano sempre em aberto. Desde que a FNAC chegou a Portugal, com a loja do Colombo, em 1998, crescemos sempre. O plano inicial para o país compreendia uma referência de cinco a seis lojas. Agora, fechamos 2014 com 22 lojas e resultados positivos, o que nos dá um voto de confiança enorme para 2015. Prevemos que continue a estratégia que temos vindo a seguir nos últimos anos. A operação portuguesa representa já 7% do negócio global. ©



## Projeto

# Propostas para transformar Portugal

Texto: Ana Leonor Martins

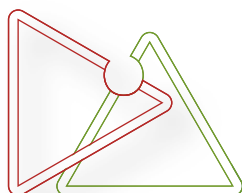
Depois um ano de existência, o projeto «Portugal Agora» está a avaliar as propostas mais relevantes que recolheu. De assinalar que a sua plataforma de 'crowdsourcing' de ideias ficou 'on-line' no final de 2013, sendo que desde essa data foram efetuadas três conferências temáticas sobre as dimensões que são o foco do projeto – «Atratividade», «Conhecimento» e «Empreendedorismo» –, para além de reuniões de grupos de trabalho de especialistas nestas áreas.

O Conselho Consultivo do «Portugal Agora», composto por 17 personalidades de diversos sectores da sociedade portuguesa, encontra-se na fase final de avaliação das 75 principais propostas recebidas na plataforma. As propostas serão analisadas a três níveis: grau de aplicabilidade (até que ponto são exequíveis), grau de inovação (qual o nível de criatividade/ inovação em relação àquilo

**As propostas serão analisadas a três níveis: grau de aplicabilidade, grau de inovação e grau de impacto.**

que tem sido feito na respetiva área) e grau de impacto (importância em termos de escala e consequências positivas que cada proposta teria na sociedade portuguesa). As propostas continuam 'on-line' no 'site' do projeto, renovado recentemente ([www.portugalagora.com](http://www.portugalagora.com)), e aquelas avaliadas de forma mais positiva serão apresentadas publicamente durante este mês de janeiro.

O «Portugal Agora» é um projeto que pretende promover uma visão para o país, com o intuito de facilitar a passagem da estratégia à ação – gerando propostas concretas para políticas públicas ou iniciativas da sociedade civil. Tem sido desenvolvido por um grupo de cidadãos (mais de 200 subscritores) e o seu objetivo será, inicialmente, consolidar um conjunto de propostas de intervenção que possam ajudar a construir um Portugal atrativo, um Portugal do conhecimento e um Portugal empreendedor. ®



# Portugal Agora!

Da Estratégia à Acção

## Aniversário

# 17 anos da Companhia Própria

Texto: Mário Sul de Andrade

Empresa portuguesa especializada em formação profissional, consultoria de recursos humanos e gestão de projetos formativos e educativos, a Companhia Própria celebrou no início de novembro (dia quatro) o seu décimo sétimo aniversário. Foi há 17 anos que surgiu no mercado



e deu os primeiros passos, com a missão de «proporcionar às pessoas e às organizações o aumento dos seus conhecimentos, das capacidades e das competências». Para comemorar a data, reuniu a equipa num dia diferente, na sede em Lisboa, onde foi realizado um vídeo institucional de divulgação do aniversário.

Luís Ferreira (na foto), 'executive partner' da Companhia Própria, afirmou: «Ao longo de 17 anos, os desafios foram constantes, alguns perigosos e difí-

**Luís Ferreira, 'executive partner' da Companhia Própria, destacou que «ao longo de 17 anos os desafios foram constantes, alguns perigosos e difíceis de ultrapassar».**

ceis de ultrapassar. Só com boa capacidade de tomada de decisão, muito pragmatismo e espírito de equipa fomos capazes de os ultrapassar, vencer e aprender com eles, criando na empresa uma cultura de resiliência aos problemas, inovação constante e trabalho em parceria, e com isso sermos maiores e mais fortes.»

O vídeo permitiu ainda transmitir, através dos elementos da Companhia Própria, a cultura corporativa da empresa e dar a conhecer toda a equipa envolvida em criar, todos os dias, soluções no mundo da formação e da gestão de projetos. Pode ser visto em <http://bit.ly/1yTlyxn>.

De assinalar que atualmente a Companhia Própria promove ações de formação em seis países: Portugal, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Brasil. ®

Heading ETT

## Para acrescentar valor às pessoas e às empresas

Texto: António Manuel Venda

No universo da Heading recursos Humanos, foi lançada recentemente a Heading ETT, para a área de trabalho temporário (inicialmente com atividade em Lisboa, mas já a partir do segundo trimestre do ano também no Porto). Tudo começou com pedidos de empresas para serviços de trabalho temporário, recorda Leonor Paula Brito, 'head of company' deste

novo projeto, acrescentando: «Não foi um processo fácil, tínhamos a noção de que seria um bom caminho a nível de resposta a clientes, mas tal como acontece na Heading RH gostamos de criar valor, de ser um elo importante no negócio dos nossos clientes, e tal como conhecemos o mercado do trabalho temporário isso não acontece. Assim, pensámos que teríamos de acrescentar valor se quiséssemos continuar a ser nós mesmos.» Neste aspeto da criação de valor, Leonor Paula Brito refere que a maioria dos currículos que chegavam à Heading eram das seguintes tipologias: pessoas com perfis muito elevados a nível académico e profissional, com idades acima dos 40 anos, com fraco conhecimento sobre as alternativas existentes e com desconhecimento das necessidades atuais das empresas; jovens recém-licenciados, sem experiência profissional e com défice de conhecimento do mercado de trabalho; e pessoas com o décimo segundo ano mas com pouca ou nenhuma experiência profissional. A questão que se colocou foi a de «trabalhar estas pessoas de forma a mostrar-lhes as alternativas que existem e como alcançá-las, dando-lhes formação e acom-



© DR

**Leonor Paula Brito vê o trabalho temporário como «uma forma rápida de voltar ao mercado de trabalho, com os candidatos a serem ajudados no desenvolvimento de competências que poderão ser resposta a oportunidades mais douradoras».**

panhamento adequado», explica a responsável. E a ideia foi crescendo, tendo-se percebido que na Heading se podia fazer «algo de novo, algo que acrescentasse um valor real às pessoas» que procuram a empresa.

Em termos do universo Heading, a Heading ETT «irá ser mais um meio de captação de pessoas para as áreas de recrutamento e seleção e 'outsourcing'», perspectiva Leonor Paula Brito, referindo ainda que, «por outro lado, a formação a dar tem por trás a experiência e a certificação da Heading RH, através dos seus formadores, transmitindo aos candidatos o programa que está delineado».

## Rebranding

Paradoxo Humano

# Novo ano, imagem renovada

Texto: Mário Sul de Andrade

### Responsabilidade social

O projeto da Heading ETT tem também uma componente de responsabilidade social, algo que se traduz, segundo Leonor Paula Brito, em «transmitir o que se avalia diariamente». A responsável explica: «Quando se está a recrutar não se diz ao candidato o que não está bem na sua candidatura ou no seu comportamento. Ouvimos várias vezes candidatos dizerem que enviaram vários currículos e foram a um sem número de entrevistas, não obtendo respostas ou não sendo selecionados. Muitas vezes é pelo currículo, outras porque o comportamento nas entrevistas não é o mais adequado. A Heading ETT quer trabalhar estes aspetos, formar as pessoas que vêm até nós de forma a melhorar a sua atuação no momento de uma entrevista ou de uma candidatura. Por outro lado, também queremos dar uma nova perspetiva do que cada pessoa pode fazer, mostrar que não é por ter uma experiência profissional de anos numa determinada área que terá de ser esse o caminho. As pessoas não se apercebem de que podem aproveitar competências que adquiriram para dar um novo rumo à sua vida profissional.»

Leonor Paula Brito diz que, para poderem formar e acompanhar melhor estas pessoas, criaram o GEPE – Grupo de Entajuda na Procura de Emprego, que funciona na loja da Heading em horário pós-laboral. Aí, prestam orientação profissional e desenvolvem 'skills' de forma a aumentar os níveis de empregabilidade. «Também disponibilizamos a essas pessoas 'workshops' sem qualquer custo. Nos 'workshops', elas podem obter mais competências sobre assuntos importantes para a vida profissional e pessoal. Exemplo disso é a parceria que fizemos com o 'Dr. Finanças', para um 'workshop' sobre como gerir melhor o dinheiro. Mas iremos ter outros, como resiliência ou procura de emprego», assegura.

Frisando que «o negócio da Heading ETT é feito na colocação de pessoas», a responsável assinala que têm a vantagem de dispor de pessoas que acompanham regularmente – «pessoas motivadas, formadas e com uma visão de futuro diferente, prontas para dar o melhor que têm e que sabem nas empresas onde as colocarmos», conclui.

A responsável destaca também o facto de o sector do trabalho temporário ter crescido em Portugal «de forma consistente», demonstrando ser uma das formas de recrutamento mais em voga, segundo as estatísticas do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). «Pensamos que esta ferramenta é fundamental para as empresas que estão numa fase de crescimento, permitindo que se ajustem mais rapidamente às suas necessidades. Também defendemos que o uso regrado do trabalho temporário é benéfico para a saúde das empresas, por isso a conjugação entre a flexibilidade dos quadros e a utilização de trabalhadores em regime temporário é a melhor forma de gerir as oportunidades de negócio. Trata-se de uma forma rápida de voltar ao mercado de trabalho, com os candidatos a serem ajudados no desenvolvimento de competências que poderão ser resposta a oportunidades mais douradoras. ©

A Paradoxo Humano, consultora em desenvolvimento organizacional com base em Lisboa (tem instalações no edifício Atrium Saldanha, bem no centro da cidade), entra em 2015 com uma imagem rejuvenescida, com um novo logótipo, nova assinatura e o 'site' reformulado.

Esta imagem reflete a nova identidade da empresa, assente na expressão «tempo de mudança». Alicerçada em valores como inovação, paixão, respeito e compromisso, a nova assinatura, «fazer por saber», reflete a dualidade – e complementaridade – daquilo que é a sua proposta de valor: «fazer para saber» e «fazer porque se sabe».

O novo 'layout' do 'site' ([www.paradoxohumano.com](http://www.paradoxohumano.com)) torna a navegação mais intuitiva e distintiva, melhorando a experiência dos visitantes e potenciando a relação com os clientes e com o mercado.

**José Duarte Dias, 'managing partner' da consultora, mostrou-se «muito satisfeito com o resultado final», por traduzir «a verdadeira essência do que é e faz a Paradoxo Humano».**

João Ribeiro ('designer') e Miguel Mestre ('copywriter') assinalaram a propósito deste trabalho que aquilo que fizeram foi criar uma imagem capaz de expressar a identidade e dar coerência à linguagem e às práticas de comunicação da Paradoxo Humano. Já o 'managing partner' da consultora, José Duarte Dias, mostrou-se «muito satisfeito com o resultado final», por traduzir «a verdadeira essência do que é e faz a Paradoxo Humano, ainda mais no ano em que se prepara para festejar 15 anos de atividade».

De referir que a Paradoxo Humano, que apresenta como missão «criar valor relevante do ponto de vista económico e social», procura trabalhar «em parceria com os seus clientes na criação e no apoio em termos de implementação de soluções únicas, práticas e testadas», segundo as palavras de José Duarte Dias. «Especialização e inovação» são apresentados pelo responsável como «fatores diferenciadores» na atuação da consultora. ©

**PH PARADOXO HUMANO**  
fazer por saber



## Formação

# Para melhorar a organização e a comunicação

Texto: Mário Sul de Andrade

O Grupo SOFT anunciou uma parceria com a MediaMaster – School of Psychology and Business que tem como objetivo «levar ao mundo empresarial ‘workshops’ ministrados por alguns dos mais reputados professores universitários das áreas da psicologia e dos recursos humanos e com experiência em empresas», lê-se num documento de divulgação. Aí assinala-se ainda que «nos ‘workshops’ são usados métodos de ensino inovadores focados em técnicas empíricas de base científica, que pretendem melhorar a organização interna das empresas e a sua comunicação com o mercado, para que estas possam alcançar o resultado final mais pretendido – vender mais serviços e produtos».

Os responsáveis do Grupo SOFT e da MediaMaster falam de «uma nova oferta de mercado com ‘workshops’ inovadores para todos os recursos humanos».

A parceria, referem os responsáveis das duas instituições, cria «uma nova oferta de mercado com ‘workshops’ inovadores, para todos os recursos humanos, independentemente do grau hierárquico que tenham nas empresas, e também para os profissionais em geral que queiram melhorar ou adquirir novas competências». Trata-se de «‘workshops’ estruturados de modo a transmitirem conhecimentos empíricos que são vantagens competitivas essenciais para o crescimento das empresas», estando a sua realização prevista ao longo de todo o ano. Um exemplo é o «Curso Avançado de Negociação – A Arte de Negociar, A Face Oculta da Negociação – Negociação e Comunicação Não Verbal, Invenção da Estratégia 3.0».

As empresas podem ainda solicitar a criação de ‘workshops’ à medida, subordinados a temas que deem resposta às suas necessidades específicas. ©

**Nota:** O Grupo SOFT é um fornecedor de soluções de ‘software’ de gestão e serviços, com destaque na área de recursos humanos, prestando também serviços de apoio e consultoria. Já a MediaMaster – School of Psychology and Business dedica-se à criação e ao ensino de conteúdos programáticos com forte aplicação prática, no âmbito dos recursos humanos, da psicologia e da neuropsicologia. Mais informações sobre os ‘workshops’ em <http://mediamaster-formacao.com>.

## Metodologia

# «Learning Groups»

Uma iniciativa da Católica-Lisbon

Texto: António Manuel Venda

Procurando inovar e acrescentar valor aos participantes nos seus programas, e acompanhando a tendência global na formação pós-graduada em gestão, a Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon) decidiu enriquecer a experiência de aprendizagem proporcionada aos seus alunos, alargando os métodos utilizados, para facilitar a transferência das ferramentas adquiridas ao longo destes cursos para o dia-a-dia de trabalho e proporcionando uma vivência mais rica e integrada dos conhecimentos.

Para isso criou uma metodologia denominada «Learning Groups». Trata-se de uma metodologia de aprendizagem (‘action learning’), inovadora e flexível, que procura ir ao encontro das expectativas de melhoria e desenvolvimento permanentes dos participantes, criando condições para que cada um encontre novas formas de pensar sobre si próprio, os outros e o que o rodeia: ver uma perspetiva mais alargada das situações, compreender melhor desafios complexos e que tipicamente não têm uma resposta certa, rever e explorar opções para ação e ainda aprender com a ação implementada entre sessões.

Num ‘learning group’, seis a oito pessoas reúnem-se periodicamente para apoiar cada um dos participantes no atingimento dos seus objetivos de aprendizagem individuais. As sessões são facilitadas por um(a) ‘coach’ e a aprendizagem é conseguida através da partilha de informação e de experiências entre os presentes e ainda da interação gerada durante essa partilha. ©

**Nota:** mais informações sobre a metodologia em [www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/learninggroups](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/learninggroups).



## Ver e Vencer

NOS

## Um serviço ao cliente considerado «o melhor do mundo»

Texto: Ana Leonor Martins

Pelo terceiro ano consecutivo, o serviço ao cliente da NOS foi considerado «o melhor do mundo» nos prémios «Contact Center World 2014». Daniel Queirós Antunes, diretor do serviço ao cliente da empresa de telecomunicações, assinala que «esta distinção reconhece o sucesso da estratégia da NOS, que passa por colocar o cliente no centro de tudo o que é feito, assegurando um enfoque diário na qualidade de serviço e na proximidade».

O responsável garante que «a NOS tem norteadado a sua estratégia por uma verdadeira orientação para o cliente e para as suas necessidades» e salienta que «para além de ter sido distinguida como o 'Melhor Serviço ao Cliente da Região EMEA', em julho deste ano, a NOS foi também distinguida nos 'APCC Portugal Best Awards 2014' como a operadora com o 'Melhor Serviço ao Cliente' do país, na categoria 'Telecomunicações', e já em maio viu reconhecidos no estudo 'ECSI Portugal 2013 – Índice Nacional de Satisfação do Cliente', os serviços de 'pay TV', voz móvel e voz fixa como os melhores em Portugal».

Daniel Queirós Antunes considera estas distinções marcos importantes, especialmente tendo em conta que «a NOS, tal como existe hoje no mercado, resulta de um processo



estabelece como principal indicador de performance o Customer Effort Score (CES), porque a nível transacional a lealdade e a satisfação dos clientes estão diretamente associadas à redução do esforço no tratamento dos pedidos», diz Daniel Queirós Antunes. «Assim sendo, a empresa trabalha continuamente para ter os melhores processos e os melhores sistemas e, acima de tudo, tem uma equipa motivada e comprometida para todos os dias entregar uma experiência de excelência.» Reconhece no entanto que «as reclamações são parte integrante de qualquer negócio e a resolução das mesmas um elemento importantíssimo na relação entre o operador e o cliente».

Acreditando que «a competência, o profissionalismo e a atitude dos colaboradores são fatores críticos de sucesso neste processo», e considerando que «o serviço ao cliente é feito por pessoas, para pessoas», o responsável

### Daniel Queirós Antunes dirige o serviço ao cliente da NOS, considerado «o «melhor do mundo» nos Prémios «Contact Center World 2014».

ainda muito recente da união de duas empresas nas quais já existia uma forte cultura de serviço». Considerando que o sector das telecomunicações «caminha cada vez mais no sentido de ser uma 'commodity', em que os vários operadores têm capacidades semelhantes», defende que «a experiência proporcionada aos clientes tem, e terá cada vez mais, um papel fundamental no desenvolvimento de relações duradouras com os mesmos. O serviço ao cliente tem um papel fundamental neste processo, quer na recolha e na disseminação de 'feedback' pela organização, para dinamizar o processo de transformação orientado para o cliente, quer enquanto responsável pela entrega da experiência de cliente nos principais 'touchpoints' de contacto, e será cada vez mais um fator de diferenciação das empresas», faz notar.

A NOS segue «uma estratégia orientada para minimizar o esforço por parte dos clientes, assegurando o alinhamento com as expectativas» de quem contacta. «Neste sentido,

partilha a preocupação de assegurar o recrutamento de talento e desenvolver competências técnicas e comportamentais que fomentem o desafio do 'status quo'. Para isso, existe uma formação de base, inicial, intensiva (em processos, sistemas, oferta e comunicação), seguindo-se um período de integração 'on-the-job', garantindo ainda, semanalmente, formação e 'refresh' de temas e efetuando-se, diariamente, pequenos 'briefings' com as equipas. «O programa de formação da NOS procura ainda dotar os gestores de contacto com o cliente de competências específicas para o desenvolvimento da sua carreira, procurando reforçar a capacidade de resolução, trabalhar a inteligência emocional e o coeficiente de controlo», acrescenta.

Daniel Queirós Antunes conclui fazendo notar que «só é possível alcançar um serviço de excelência, ao nível da proximidade e da eficácia, se nos mantivermos em inovação constante, orientada para o cliente». ®

# Trabalho e segurança social

O «Inquérito à Fecundidade 2013», divulgado em 2014 pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), apresentou os resultados de um questionário realizado entre janeiro e abril de 2013. De acordo com o estudo, a maioria das pessoas (53,2%) não pensa ter (mais) filhos, o que, adicionando aos que não pensam ter filhos nos próximos três anos (21,9%), se eleva para 75,1%. Ou seja, três quartos das pessoas em idade fértil não tencionam ter filhos nos próximos três anos. Ainda segundo o estudo, em 2012 Portugal registava, no conjunto dos 28 estados-membros da União Europeia, o mais baixo nível de fecundidade (1,28 crianças por mulher), sendo que em 2013 este índice baixou para 1,21 crianças por mulher. E, acima de tudo, o que isto revela é uma realidade demográfica inquietante. A história de cada população pode ser interpretada como uma sucessão de matrizes, tendo em conta o carácter particular da dinâmica inerente às variáveis demográficas, económicas (crescimento económico e emprego), e socioculturais (sistema educativo, políticas sociais, emprego feminino, equipamentos sociais de assistência à família, valores religiosos e outros). E é a interação de todas as variáveis que determina não apenas a matriz sociodemográfica da população numa dada época como também a sua transformação no futuro.

Ora, se Portugal enfrenta um grave problema demográfico – com repercussões no equilíbrio das contas públicas, no desenvolvimento económico do país ou, ainda, na sustentabilidade do sistema público de Segurança Social –, será também decisivo para o futuro social e económico do nosso país encorajar no âmbito laboral medidas «amigas da família» verdadeiramente progressistas. Desde logo, porque pensar a regulação do sistema público de Segurança Social nunca poderá passar sem a consideração da regulação da lei do trabalho. E para lá dos fatores demográficos existem, como se sabe, outros importantes fatores condicionantes da sustentabilidade do sistema público de Segurança Social, como os económicos (crescimento económico, peso da atividade informal na economia e dimensão do desemprego, em especial o de longa duração) ou os laborais (políticas que tendem a preterir os trabalhadores de meia idade em benefício dos trabalhadores mais jovens, acesso cada vez mais tardio da população ao mercado de trabalho e precariedade dos vínculos laborais). Importa não ignorar estes fatores. A destruição de emprego e a progressiva reconfiguração do mercado de trabalho observada no nosso país nos últimos três anos, com o aumento proporcional dos contratos de trabalho a termo, remunerados com salários muito baixos, e a tendência para o aumento do período normal de trabalho semanal (que no sector privado pode atingir as 50 ou as 60 horas semanais) serão importantes explicações para esta situação.

As alterações ao «Código do Trabalho» introduzidas desde 2011, designadamente reduzindo as compensações por cessação do contrato de trabalho, intensificaram a destruição de emprego permanente, tendo parte deste sido substituído por emprego não permanente. Ora, o aumento da precariedade laboral tem significativas repercussões na família. A segurança de um rendimento é um fator crucial para a estabilidade pessoal e familiar, e os trabalhadores precários têm um grau de imprevisibilidade no seu futuro que os força a viver em permanente 'stress' financeiro, o que naturalmente limita a disponibilidade para contrair a responsabilidade da família. Sendo esta situação especialmente notória em Portugal, quando se analisa a evolução demográfica no nosso país urge pensar que a regulação das relações de trabalho não pode deixar de ser pensada numa lógica integrada, uma vez que Trabalho e Segurança Social não são áreas de intervenção estanques, bem pelo contrário, condicionam-se. ©



# Faça da sua Empresa um Local



## AGRADÁVEL E SEGURO

**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, 306, 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)

Garrett McNamara





# Em busca da onda perfeita

**O homem que colocou a Nazaré no mapa mundial do 'surf' (e não só) recorre precisamente ao termo «mapa» para falar daquilo que cada um de nós precisa. Um mapa, o nosso próprio mapa, para nos guiarmos fazendo aquilo de que verdadeiramente gostamos. É precisamente o que faz Garrett McNamara, na busca de uma onda cada vez maior. A onda perfeita. Que acredita estar na costa portuguesa.**

Texto: António Manuel Venda Fotos: Fernando Piçarra

## A

Acaba de falar num evento para executivos de uma grande empresa internacional. Que tipo de intervenção teve?

Falei de acontecimentos por que passei. No fundo, tratou-se de relatos de situações que todas as pessoas, de uma forma ou de outra, na realidade de cada uma, acabam por viver. Histórias de vida, mensagens...

Que lições podem as pessoas em geral retirar do 'surf'?

Lições do 'surf'... Acima de tudo, não ter expectativas, viver o momento e estar presente. PCP, presente, conectado, protegido. Seja o que estivermos a fazer. Se estivermos a conduzir, presente. Se estivermos a andar na rua, presente. Se estivermos no oceano, presente. Ou seja, estarmos conscientes, ligados ao que está a acontecer. Aí, estamos protegidos. E é preciso ter objetivos, um 'blue print', não importa o que se faça a cada dia.

'Blue print'?

Falo de um mapa, o nosso próprio mapa. Se eu tiver um mapa, posso guiar-me, fazendo aquilo de que verdadeiramente gosto.

Na sua vida a certa altura fez grandes mudanças:

deixou o 'surf' como profissional e depois voltou. O que aconteceu?

Comecei a fazer o meu 'blue print'. Passei a ser um homem de negócios. Tive uma loja durante três anos, e fiz inclusive um curso de gestão. Direcionei o negócio para a minha paixão.

Um negócio ligado ao 'surf'...

Sim, uma loja de 'surf'. Minha. Mas nesses anos não podia praticar 'surf' com frequência, precisamente por causa da loja.

**«As grandes ondas são verdadeiramente desafiantes. Quanto mais conhecimento eu tiver, mas confortável estarei nesse desafio. Só aprendendo podemos enfrentar novos desafios.»**



A sua carreira no 'surf', antes desse projeto da loja, era bem sucedida, não era?!

Digamos que era uma carreira sustentável. Mas eu ia-me retirar. Reformar-me. Mas não há reforma no 'surf'. Zero.

Acha que falhou em alguma coisa na opção pelo negócio?

Não diria isso. Não se trata de falhas ou de arrependimento. Apenas aprendi imenso. Ganhei experiência. Enfrentei desafios que me ajudaram depois. Você continua a competir com surfistas mais novos, de 20 anos, por exemplo, mas é você que está no «Guinness». Esta é uma particularidade do 'surf'?

As grandes ondas são verdadeiramente desafiantes. Quanto mais conhecimento eu tiver, mas confortável estarei nesse desafio. Só aprendendo podemos enfrentar novos desafios. Só assim é possível sobreviver, com a experiência, à medida que a idade avança.

É diferente do que se passa nas empresas. Os mais velhos aí não são os mais valorizados. Mas chamam-no a si, para ouvi-lo...

Cada pessoa já teve a sua má experiência na água. Na banheira, no mar, etc. Devemos ter muito respeito na água. Mais ainda nas ondas gigantes. As pessoas querem saber o que fiz, como o fiz, o que faço. As empresas verdadeiramente inteligentes compreendem o poder das imagens de ondas gigantes, como podem através delas captar a atenção das pessoas, passar-lhes os objetivos.

Mas muitas empresas, insisto, preferem ter pessoas jovens nos seus quadros em vez de pessoas mais velhas?

Sim. É assim em todo o mundo. Mas eu acredito que tudo é possível. Se tivermos um plano, um mapa, aí conseguimos. Independentemente da idade.

Continua a ter o seu plano?

Sim.

Ainda tem objetivos no 'surf'? Os recordes do «Guinness» são seus...

Tenho objetivos, claro. O principal é surfar uma onda ainda maior, a onda perfeita.

Seja onde for?

Não. Aqui em Portugal.

Por quê?

Porque ela está cá.

**Garrett McNamara** (n. 10 de agosto de 1967, Pittsfield, Massachusetts, Estados Unidos) passou a sua infância em Berkeley, na Califórnia. Ai, ele e o irmão mais novo, Liam, eram conhecidos pela forma corajosa como enfrentavam as ondas. Em 1978, quando Garrett tinha 11 anos, os dois mudaram-se com a mãe para o Havai, onde passaram do 'skate-board' para o 'surf'. Profissional dos 17 aos 32 anos, Garrett acabaria por abrir uma loja de 'surf', mas a experiência duraria apenas três anos. No final, escreveu num papel o seu objetivo de vida: continuar a surfar. Esta decisão acabou por proporcionar-lhe a fama mundial. Em novembro de 2011 entrou para o «Guinness Book of Records», superando uma onda de 24 metros no canhão da Nazaré. Mas continuou à procura de uma onda ainda maior. E aconteceu de novo na Nazaré, com uma onda de 30 metros. Continua em busca da onda perfeita, que diz estar em Portugal. Garrett é casado com Nicole, uma professora de ciências da natureza. A cerimónia realizou-se em novembro de 2012, na Praia do Norte, na Nazaré, numa terra onde quase toda a gente o conhece.

Você vive em Portugal?

Vivo cá cerca de três meses por ano. É onde estou mais. Passo algum tempo no Havai, na Florida, em Los Angeles e noutras partes do mundo.

O que acha das pessoas em Portugal?

Os portugueses são as melhores pessoas que conheço, as mais amigas e calorosas. São verdadeiras pessoas. E têm uma comida espantosa, uma arquitetura espantosa... São tão eficientes a fazer a sua comida, principalmente no campo. Não me parece uma sociedade baseada no consumo, a nossa, e isso é muito importante num mundo cada vez mais marcado pelo consumismo. O mundo deve inverter esta tendência terrível. Os portugueses ainda estão ligados à terra. A tendência mundial é para o consumo, mas o mais importante está em voltar ao básico, à pureza. Aqui ainda temos pessoas assim, boas. E o tempo é fantástico, o melhor da costa atlântica. Portugal está mesmo no mapa.

Ainda trabalha para o Turismo de Portugal?

Estou cá há cinco anos e isso deve-se aos meus

**ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.**

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

**grupo multipessoal**  
www.multipessoal.pt

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



#### Garrett McNamara nos 10 anos da Labco

Esta entrevista foi realizada logo após uma intervenção de Garrett McNamara em Lisboa no evento que assinalou o décimo aniversário da Labco Quality Diagnostics. Em cinco anos esta empresa tornou-se líder a nível europeu na área de diagnóstico laboratorial, graças, segundo os seus responsáveis, «à qualidade de serviço e à defesa dos seus valores». A sua dimensão permite-lhe investir em programas corporativos de qualidade para atingir os 'standards' internacionais mais elevados de certificação e acreditação.

A Labco tem um modelo único para o seu crescimento e para as suas operações: incorpora os principais laboratórios de análises clínicas locais e regionais na sua rede e permite que os responsáveis destes se tornem seus parceiros. Trata-se de uma filosofia de parceria, tanto a nível de propriedade (mais de 50% do capital Labco é detida pelos gestores dos laboratórios locais) como a nível da gestão dos laboratórios (esta continua a ser executada de forma independente pela equipa clínica e de apoio). Além disso, o modelo permite à Labco conseguir grandes economias de escala, bem como manter a motivação e o empenho dos seus profissionais de saúde locais. O tamanho e o alcance da implantação de rede dão origem a economias de escala e ao mesmo tempo ao desenvolvimento de sinérgias entre os parceiros da rede e no âmbito das parcerias externas.

Os primeiros contactos para a formação da Labco começaram em 2001, em França, com a preparação do projeto pelos dois fundadores, Eric Souëtre (médico e economista) e Stéphane Chassaing (farmacêutico e médico). A rede Labco começou a ser desenvolvida em 2004. Cresceu em França a partir do ano seguinte, sendo que em 2008 já estava consolidada na Europa.

patrocinadores no Brasil e nos Estados Unidos. Em 2013 o Turismo de Portugal convidou-me para um projeto de mostrar o país ao resto do mundo. Não apenas as ondas, também a comida, a cultura... Queriam alguém que fosse mundialmente conhecido e que não fosse português. Tive muita honra em aceitar, porque amo o país e quero mostrar como é grande. O projeto com o Turismo de Portugal já está concluído.

...

De qualquer forma, a verdadeira razão para eu estar em Portugal foi um contacto de Pedro Pisco, da Câmara Municipal da Nazaré. Ele convidou-me para cá vir. Os patrocinadores e a câmara tornaram isso possível. Bom, se eu pensar bem, Portugal convidou-me para cá vir. Os portugueses convidaram-me.

«Lições do 'surf'... Acima de tudo, não ter expectativas, viver o momento e estar presente. PCP, presente, conectado, protegido. Seja o que estivermos a fazer. Se estivermos a conduzir, presente. Se estivermos a andar na rua, presente. Se estivermos no oceano, presente. Ou seja, estarmos conscientes, ligados ao que está a acontecer. Ai, estamos protegidos.»

Gosta de falar para pessoas de empresas, como fez hoje para as da Labco?

Gosto quando percebo que as pessoas entendem a minha mensagem, e se me divertem.

Qual é a sua grande mensagem?

É a de que tudo é possível. Façam os vossos 'blue prints', sigam as vossas paixões, façam as vossas vidas.

Fala sobretudo para gestores. E os outros colaboradores das empresas, que dependem deles, como lhes chegará o que diz?

Normalmente as pessoas gostam deste tipo de comunicação. São partilhas verdadeiras, do fundo

do meu coração. Espero que sejam usadas pelas pessoas naquilo que fazem, e que as passem a outras pessoas.

**O que o levou a ter uma prancha de 'surf' feita pela Mercedes?**

Teve a ver com uma campanha. A ideia de me ajudarem a sobreviver, a ser um surfista melhor.

**Mas trata-se de uma marca de automóveis?**

A campanha tinha a ver com terra, ar e água. Na parte da água fui eu. Construíram-me uma prancha em cortiça. Cortiça portuguesa. Agora trabalho como embaixador da Mercedes.

**O que procurava a marca consigo? A sua inspiração, os seus valores?**

É uma pergunta interessante. O que queriam eles? Creio que a minha história, a minha mensagem. E queriam que eu sobrevivesse. Construíram-me uma prancha para me ajudar a sobreviver. Pela campanha recebi apenas carros, para dois anos. Nada mais.

**O que acha da prancha?**

A princípio era selvagem. Ao fim de uns três meses foi ficando melhor. É diferente das outras. Mais forte. Mais rápida. Feita para mim.

**A surfista brasileira Maya Gabeira, que trabalha consigo, teve um acidente muito sério na Nazaré...**

Eu tive muita sorte. Magoei-me inúmeras vezes, mas nunca tive experiências como essa, estive sempre confortável. A Maya estava preparada, tinha treinado muito. Estava pronta física e mentalmente. Vai voltar.

**O que é preciso no 'surf' para voltar depois de um acidente tão grave?**

As pessoas são diferentes umas das outras. Cada pessoa deve encarar a sua situação. Se estiver preparada, se trabalhar duramente, sobreviverá. Tem de melhorar e de fazer sempre mais. O importante é nunca desistir, e fazer um plano, um bom plano, um bom mapa. Importa falar com especialistas, pesquisar, perguntar, encontrar as respostas. Não falo de falhanços, prefiro falar de aprendizagem, de desafios. ®

II EDIÇÃO | ABRIL 2015



24h de Gestão<sup>®</sup>  
RECURSOS HUMANOS



FORMAÇÃO EXPERENCIAL INTENSIVA  
NOVAS TENDÊNCIAS SOBRE GESTÃO DE RH's  
DESENVOLVIMENTO DE SOFT E HARD SKILLS  
RELATÓRIO DE DESEMPENHO DE EQUIPA



[WWW.24HORASDEGRH.SFORI.COM](http://WWW.24HORASDEGRH.SFORI.COM)

PAULA CAMPOS

# Aprendi com Sócrates: «Só sei que nada sei.»

Professora Universitária  
mpcampos@sapo.pt



© Alonso Silva

E de repente, uma vez mais, fomos notícia no mundo através do escândalo mediático de um homem que de um luxuoso apartamento na cidade-luz passou a habitar a cela 44 do Estabelecimento Prisional de Évora.

Não ousou comentar tão impactante acontecimento nem posicionar-me relativamente aos já explorados documentários e notícias sobre tal situação. Que significado teriam as minhas singelas palavras perto dos rios de texto que foram já escritos?

Como se tal fosse possível, quero esquecer momentaneamente o seu nome e o facto de ter sido nosso primeiro-ministro e ser uma figura de impacto social; quero no entanto refletir sobre o acontecimento, não para julgar mas para através dele pensar.

Aprendi com Sócrates, quando ele falava para os seus discípulos na Grécia Antiga: «Não posso ensinar nada a ninguém, só posso fazer pensar», isto porque «eu só sei que nada sei».

E porque nada sei, o que o meu pensamento me diz é que nenhum ser humano, mesmo endeusado, está imune a reveses, de forma merecida ou não (principalmente antes de se conhecer a sentença).

Assim, foquemo-nos no homem, figura pública que de repente ficou igual a tantos outros; frágil, inseguro, expectante por saber como estão outros homens a desenharem os contornos do seu futuro.

Insólito perceber que nestas situações não interessa o dinheiro, o poder, a fama. Uma pessoa olha para o espelho e de repente, com ou sem fato de marca, está desnuda à frente do mundo.

Esta é a vocação universal que define a vida de todos e me lançou para um nostálgico mas confortável pensamento sobre o porquê de cada acontecer, numa busca sôfrega do «sentido do existir».

Aprendi com Sócrates, o filósofo, que «só sei que nada sei». Aprendi com a história do Sócrates, antigo primeiro-ministro, que só nos resta conhecêmo-nos melhor a nós mesmos – e aí, sim, acredito que a cela seja um local propício para a reflexão.

Com este acontecimento que sucedeu a tantos outros em 2014, estamos mais uma vez de olhos postos num ano novo recheado de novas e promissoras expectativas emolduradas em sonhos de esperançosas concretizações.

Para trás fica o velho, o que já conhecemos, o que aconteceu e o que aconteceu em nós desse acontecer.

Para a frente, o desconhecido, o mistério da incerteza, a fragilidade de quem não domina o futuro e por isso só pode sustentar-se no desejo de que todos os desejos se concretizem.

E no meio deste bailado entre o passado e o futuro, onde gravitam acontecimentos, esperanças, ideias, concretizações, pessoas, projectos, marcamos encontro com o presente onde realmente existimos e onde se situa o palco da vida.

Estas reflexões reportam-me para a magia da poesia, das metáforas, da necessidade de saltarmos da realidade para a insondável leveza do ser, na dimensão mais 'zen' da existência.

É como se de repente me apetecesse fumar um puro cubano para ficar a olhar para o fumo que, não tendo rumo, se eleva até desaparecer – não sem antes nos inebriar com um odor acre e doce que toma conta dos nossos sentidos, nos inebria e não nos deixa iguais.

Apetece-me partilhar um momento de silêncio, dos que mesmo tendo palavras não fazem barulho, apenas habitam o nosso sentir.

Ando ávida de esvaziar a cabeça de notícias, barulho, alegações, justificações, razões, para me entregar a mim própria onde habitando muita gente não me apetece estar com ninguém.

Quero esquecer as folhas de Excel que só produzem números e calculam taxas, pois aí habita a insatisfação que nos caracteriza e nos faz perceber que a vida é uma busca constante de algo que não sendo objetivo não pode estar longe de nós.

Isto porque, com mais ou menos escândalos que nos atordoam e nos fazem desacreditar na política e nos políticos, na justiça e nos justiceiros, nos apregoadores da desgraça e nos vendedores de banha da cobra, só nos resta o que existe em cada um de nós.

Marquemos encontro connosco, agora que acabou mais um ano, se não mais para prepararmos o novo sem tantas necessidades e com mais contemplação. Com Sócrates (469-399 aC) aprendi que «quanto mais um homem diminui as suas necessidades, mais se aproxima das condições divinas». ☺



© Fernando Pereira

## ANTÓNIO SOUTO

# Alvitres

Professor  
antonio.j.souto@gmail.com

Lemos algures, um dia destes, que a Suécia tinha encerrado quatro prisões por falta de prisioneiros, e logo pensamos que ou lá para aquelas bandas havia prisões em excesso, porque as construíram à grande e à francesa, que aquela gente nórdica à semelhança do nosso Magnânimo não se faz rogada na hora de abrir os cordões à bolsa, ou nós as temos de menos, somínicos como somos em coisas que não encham o olho, ou então anda o reino com patifes e criminosos a rodos ou com uma vontade sôfrega de aferrolhar meio país, é pelo menos o que parece, que os nossos chilindrós andam a abarrotar por tudo quanto é grades, e só de carcereiros temos míngua, e não será por falta de calmeirões com vocação e cabedal para o exercício, que muitos dos que estão à guarda bem podiam ser

tes meios toda a gente calcula a promiscuidade que por ali grassa naqueles corredores e recreios, mas não sendo viável esta sugestão peregrina, vagarosas que são as nossas instituições em acolher propósitos arrojados, poderíamos lançar um outro desafio, que era o de se pegar em 1.000 enclausurados (uma média de 250 por cada estabelecimento) e enviá-los para as quatro prisões suecas excedentárias, procedimento bem mais fácil do que trasladarem-nos eles as ditas para cá, que seria uma carga de trabalhos, e o espaço que elas não nos ocupariam, o espaço e o custo de manutenção em tempo severo de austeridade ou de austeridade severa, quase o mesmo, quando o mais vantajoso para ambas as partes seria mesmo um elementar ajuste bilateral que permitisse acolherem eles

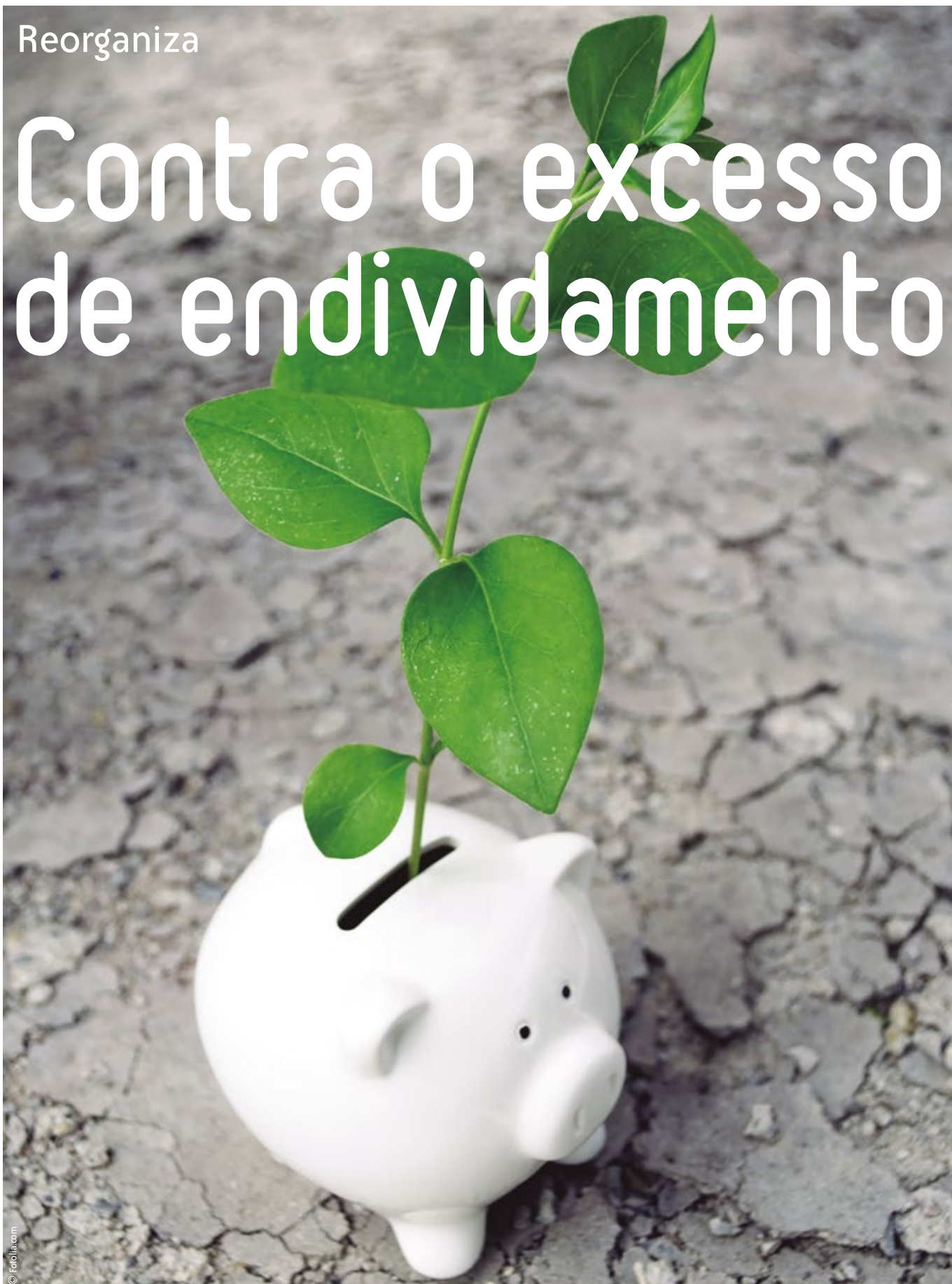
**O mais vantajoso para ambas as partes seria mesmo um elementar ajuste bilateral que permitisse acolherem eles os nossos sentenciados, lá em cima, em troca de um abatimento na diária, cá em baixo, das tão costumadas suecas já ao sol e ao mar algarvios...**

requalificados e em três tempos ficavam aptos para a função, com a vantagem de falarem todos a mesma gíria e de conhecerem como ninguém as rotinas e as ronhas da reclusão, e além do mais a guita que se não poupava em salários, sim, que eles continuavam a cumprir pena não remunerada, mas agora com muito mais autoestima, que o cargo e a farda não deixam ninguém indiferente, e até se lhes poderia reduzir o castigo, espécie de bonificação ao contrário, que isto e aquilo evitariam quaisquer tentações de cúmplices escapatórias com os demais cativos-a-sério, que nes-

os nossos sentenciados, lá em cima, em troca de um abatimento na diária, cá em baixo, das tão costumadas suecas já ao sol e ao mar algarvios, e assim se fomentaria o turismo banear, cá em baixo, e, lá em cima, a indústria vanguardista dos telemóveis, dos medicamentos ou dos automóveis, tudo afazeres em que os nossos, logo que cumprida a punição, se desembarçariam como se desembarçam todos os compatriotas da diáspora, porque não se creia que com o previsível deslumbramento da qualidade de vida norrena quisessem andar de cavalos para burros. ®

Reorganiza

# Contra o excesso de endividamento





**Prevenir e corrigir situações de excesso de endividamento. É isto que a Reorganiza faz, não só a nível particular mas também a nível corporativo. Através de uma abordagem integrada de prevenção e intervenção, disponibiliza serviços que vão da formação em finanças pessoais até à renegociação de créditos.**

Texto: Ana Leonor Martins

É

É sabido que o problema do excesso de endividamento aumentou em Portugal nos últimos anos. A crise económica e financeira que se tem feito sentir traduziu-se, para muitas famílias, em rutura financeira e no conseqüente incumprimento de créditos e em problemas sociais graves. Foi precisamente para ajudar as pessoas que enfrentam esta realidade que em 2014 foi criada a Reorganiza, projeto que resulta da experiência dos seus sócios na área da formação em finanças pessoais e na área de intervenção financeira. Trata-se de um projeto que vinha a ser idealizado desde 2011 e que resultou da fusão de competências de formação da Escola de Finanças Pessoais (funda-

da por João Morais Barbosa – na foto, à frente –, com vista a suprir lacunas de formação nesta área, assumindo uma abordagem extremamente prática e com conteúdos orientados para a mudança de comportamentos e atitudes) e de renegociação e intermediação de crédito (área de competência dos outros sócios). O projeto foi inicialmente idealizado por João Morais Barbosa e Rui Barradas – na foto, segundo à direita – (ambos sócios gerentes), tendo-se depois juntado mais três consultores (também sócios), para fundar a Reorganiza, que dedica o seu tempo a ajudar as famílias portuguesas a prevenir ou resolver situações de excesso de endividamento.

A atuação da Reorganiza estende-se assim da prevenção à intervenção. «Trabalhamos fundamentalmente na área de crédito – renegociação e intermediação –, em formação em diversas áreas, com destaque para a literacia financeira, incluindo produção de conteúdos, e em consultoria para pequenos negócios e empreendedorismo», esclarece João Morais Barbosa. Atuam não só a nível particular mas também empresarial, promovendo a responsabilidade social corporativa. «Algumas das principais empresas do país começaram a perceber que os problemas da conjuntura económica estavam a traduzir-se em quebra de produtividade e em desmotivação», conta o empreendedor. «Neste cenário, os departamentos de recursos humanos e/ ou de responsabilidade social constatarem o aumento de penhoras, de pedidos de adiantamento de subsídios ou até mesmo de pedidos de empréstimos.» Na opinião de João Morais Barbosa, «a natureza da intervenção proposta e o envolvimento da empresa na resolução de problemas pessoais dos seus colaboradores implica uma resposta assertiva, que tem de se inserir, o que faz todo o sentido, no contexto da responsabilidade interna». E faz notar que «a realidade dos tempos atuais é muito diferente do passado, e para uma nova realidade é necessário



Folhas: DR



uma resposta inovadora; podemos dizer que vários dos nossos colaboradores e sócios estiveram na origem de uma alteração de paradigma, mesmo junto do sector financeiro, que não tinha uma resposta automatizada e com a rapidez necessária para o aumento do incumprimento dos contratos de crédito das famílias portuguesas», realça.

A Reorganiza trabalha com empresas de diversas dimensões e de distintos sectores de atividade, registando-se uma procura transversal à formação e à intervenção», revela o consultor. «Os programas de formação foram desde o início muito bem recebidos. Ao nível da intervenção e da renegociação de créditos dos colaboradores, temos tido uma procura crescente. Por norma, estes dois serviços são complementares e coexistem numa mesma empresa, isto porque numa empresa há pessoas com problemas financeiros, mas muitas outras têm a vida financeira controlada.»

Mas desengane-se quem pensa que existe um perfil típico nestas situações. «O que mais nos surpreende é que o problema de excesso de endividamento é algo transversal às diversas classes sociais, aos vários níveis de rendimento, escolaridade e responsabilidade profissional», sublinha João Morais Barbosa. «A única diferença é a magnitude do problema. Nuns casos são 10 mil euros de dívida, noutros 500 mil...»

No contexto da intervenção, a atuação da Reorganiza «inicia-se com a identificação de necessidades por parte da empresa, uma tarefa que é feita 'on-the-job' e à medida que os problemas vão surgindo», esclarece o responsável. «Identificado o colaborador, realizamos uma reunião de diagnóstico onde fazemos o levantamento de toda a situação financeira e das suas causas de endividamento, bem como a recolha da documentação de suporte. De seguida – continua –, as nossas equipas de crédito e de renegociação analisam em detalhe as melhores soluções para o problema específico e entram em contacto com os credores para negociar as melhores condições para os nossos clientes. Ao longo do processo apresentamos as diversas soluções e damos aconselhamento, ficando a palavra final para o cliente, que terá de formalizar tudo com as instituições financeiras.» Fim do processo, é dado acompanhamento periódico às famílias, procurando garantir-se que «não existe uma recaída».

Em termos de resultados, João Morais Barbosa revela que, em média, têm sucesso em cerca de 70% dos casos com os quais se cruzam. «Destes casos de sucesso, conseguimos reduções médias de prestações que rondam os 30 a 40%, um valor mensal de 350/ 450 euros. Tivemos recentemente um caso em que reduzimos as prestações em 1.600 euros», partilha.

Também ao nível da formação têm recebido 'feedback' positivo. O consultor destaca «a grande recepti-

João Morais Barbosa revela que, em média, têm sucesso em cerca de 70% dos casos. «Conseguimos reduções médias de prestações que rondam os 30 a 40%, um valor mensal de 350/450 euros. Tivemos um caso em que reduzimos as prestações em 1.600 euros», partilha.

dade a estas temáticas, que saem completamente do âmbito da formação profissional. As pessoas preocupam-se bastante com estes temas, que têm impacto no seu dia-a-dia e valorizam o aconselhamento isento que lhes podemos prestar», acredita. E dá o exemplo de um projeto do qual tem «grande orgulho»: o programa de emergência social do Grupo Jerónimo Martins, onde foram responsáveis pela produção de conteúdos, pela formação de formadores e pela formação de colaboradores nas temáticas do orçamento familiar e da poupança.

#### O apelo constante ao consumo

João Morais Barbosa salienta que «o problema do excesso de endividamento aumentou em Portugal nos últimos anos, sendo o valor total superior à riqueza gerada no país durante um ano». No entanto – ressalva –, «é importante ter em conta que o contexto que o país atravessa veio pôr a nu uma fragilidade e um desequilíbrio que vinham a desenvolver-se nas últimas décadas». Mais: «É certo que

o aumento do desemprego, a redução dos apoios sociais e o aumento dos impostos foram marcantes no agravamento deste problema, mas não foram a sua causa principal. Naturalmente que o despoletar da crise e as medidas de consolidação orçamental, tantas vezes cegas, levaram muitas famílias à ruína, mas a origem do excesso de endividamento está num desequilíbrio entre rendimentos e despesas, que é provocado pelo apelo constante ao consumo», alerta. «Vivemos numa sociedade de consumo e fomos habituados a ter a possibilidade de satisfazer as nossas necessidades com recurso ao crédito, e não só as mais básicas mas também as menos essenciais.» Ressalvando que «o crédito não é algo errado à partida», salienta que deve ser utilizado com prudência e moderação. «As famílias têm de poupar e de ter hábitos de poupança.»

Quanto ao futuro, João Morais Barbosa partilha: «A Reorganiza quer posicionar-se cada vez mais como o braço financeiro das empresas na resolução dos problemas dos seus colaboradores no âmbito da responsabilidade social interna. Queremos chegar a mais empresas e a outros organismos sem fins lucrativos. E queremos reforçar a nossa política de responsabilidade social e apostar na nova marca, o Dr. Finanças, lançada no passado dia 31 de outubro, «Dia Mundial da Poupança». O Dr. Finanças tirou a gravata e colocou uma bata; procura descomplicar estes temas e alertar para a necessidade de procurar uma boa saúde financeira e mostrar que também as 'doenças' financeiras podem ser 'curadas'. Costumamos dizer que salvamos vidas.»

O empreendedor orgulha-se do crescimento constante que a Reorganiza tem tido – empregando mais pessoas – e, fundamentalmente, «do bem feito a largas centenas de famílias portuguesas; fazemos o bem, e bem feito. Por isso queremos continuar a crescer. ©

**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](http://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](mailto: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](mailto: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](mailto:recrutamento.maia@slot.pt)

# No pic, no proof



As redes sociais são hoje um espaço de desenvolvimento e, por vezes, até de estabelecimento de relações pessoais e de partilha e já uma extensão das relações pessoais, permitindo um contacto quase permanente com todos quantos nelas participem. A facilidade com que, em qualquer lugar e momento, se pode fazer e publicar 'posts', aliada à abstração inerente a uma mensagem escrita, ajuda a criar um espaço de espontaneidade; e é esse carácter que agarra os utilizadores às redes sociais. Nas-

como rede para conhecer e dar a conhecer profissionais, ou o acesso imediato ao perfil de qualquer pessoa ou negócios que uma pesquisa rápida no «Google» permite. Mas não existem trilhos sem pedras e a utilização das redes sociais e o efeito multiplicador tem também os seus aspetos negativos. A relevância dos comportamentos extralaborais na relação laboral não é um tema clássico, tendo em vista entender qual a relevância dos comportamentos ocorridos fora do local de trabalho para a

## Se estar nas redes sociais é inevitável, é preciso fazer como no trânsito: circular em segurança.

ceram, assim, novos espaços e hábitos de convivência social, pelo que os comportamentos aí demonstrados podem ter efeitos na vida e, por isso, também nas relações laborais. As redes sociais são hoje espaço privilegiado para o desenvolvimento de relações profissionais. Desde o conhecimento de parceiros de negócios clientes e fornecedores, até à pesquisa de oportunidades de trabalho ou de profissionais, a dimensão 'on-line' é hoje fundamental. Aqui assume especial importância o «LinkedIn»,

relação laboral e quais os seus limites. Essa relevância depende, em primeiro lugar, da violação com culpa das regras de conduta do trabalhador. Por outro lado, é necessário que essa violação torne impossível a continuação da relação laboral. Por fim, quando fique evidente que existe uma relação entre esses comportamentos e a mencionada impossibilidade, estar-se-á em condições de poder considerar não ser exigível a manutenção da relação de trabalho. Mas se determinar que uma atitude

constitui quebra de confiança e incumprimento do contrato pode não ser tarefa fácil (o diabo está nos detalhes), poderá encontrar-se a chave nos deveres de lealdade, confiança, boa-fé contratual e confidencialidade que devem presidir à relação de trabalho.

Vir para a praça pública discutir assuntos internos da relação laboral é prática que pode lesar seriamente os interesses do empregador. Comentar aspetos da vida interna da empresa em locais públicos pode, em certas circunstâncias, afetar a imagem e a credibilidade ao expor elementos da organização da empresa que devem ser mantidos em privado.

Estas matérias foram já abordadas pelos nossos tribunais, existindo aliás algumas decisões recentes muito interessantes. Como ideia geral, é considerado o novo conceito de «amigos» e o conceito de «privacidade», os quais se apresentam transmutados nesta novas realidades sociais. Tal como «amigos» no «Facebook» pode significar pessoas que não se conhece pessoalmente, também a privacidade nas redes sociais não existe e ter consciência disso deve moralizar os 'posts' publicados.

Como extensão digital das relações pessoais «analógicas», as redes sociais são hoje um espaço para se dar a conhecer e tornar-se visível, e isso é válido para as empresas e para qualquer profissional. 'Quod non est is actis non est in mundo', diziam os latinos, e continua a dizer-se em tribunal, que é como quem diz «o que não está por escrito é como se não existisse». Pode dizer-se hoje que o que não está 'on-line' não está no mundo, ou na nova versão daquele ditado, 'no pic, no proof'. Mas se estar nas redes sociais é inevitável, é preciso fazer como no trânsito: circular em segurança. ©

# TAL BEN-SHAHAR

---

PSICOLOGIA POSITIVA  
E LIDERANÇA:  
A CIÊNCIA DA FELICIDADE

O CURSO COM  
MAIOR PROCURA DA  
UNIVERSIDADE DE HARVARD

26 FEVEREIRO '15  
MUSEU DO ORIENTE

---

Mais informações em:  
[www.conferenciatalbenshahar.com](http://www.conferenciatalbenshahar.com)



Promovido por



Patrocinado por



Parceiros



Media Partner



Recrutamento e seleção

# Estará a retoma a chegar?

**Qual será o grande foco ao nível do recrutamento em 2015? Foi esta a primeira pergunta que colocámos a diversos especialistas de recrutamento e seleção de pessoas para o tecido empresarial, num trabalho que aborda inúmeros tópicos desta área crucial na gestão do capital humano.**

Texto: Mário Sul de Andrade

O foco em termos de recrutamento e seleção neste novo ano; a questão da saída de profissionais portugueses para outros países; a colocação no exterior como oportunidade para empresas de recrutamento; os pacotes remuneratórios propostos; e as mudanças trazidas pelas novas tecnologias. Quase duas dezenas de especialistas, de empresas ligadas a recrutamento e seleção com presença de destaque no nosso país, dão as suas opiniões sobre estes temas, num trabalho que mostra que já se aposta na retoma para esta área.

## Tendências para 2015

«Ao nível de recrutamento, não devemos apenas analisar um ano em particular, mas sim a 'trend' que leva a que num determinado período de tempo determinadas áreas funcionais sejam mais ou menos apetecíveis no mercado no que diz respeito a recrutar.» A ideia é desenvolvida por Tiago Costa, responsável nacional da Adecco para a área de Permanent Staffing, que tentando analisar apenas o que se espera de 2015 prevê a continuação do aumento da tendência de recrutamento por parte das empresas,

não apenas no mercado doméstico mas igualmente no internacional. «As áreas com maior procura serão engenharia – cada vez mais temos processos de engenharia 'on-shore' e 'off-shore'; e as áreas de tecnologia da informação (TI) continuam com altos índices de recrutamento, bem como as áreas ligadas à saúde, com o recrutamento de médicos e enfermeiros (com muito recrutamento de portugueses para fora do país. Também funções ligadas a 'web marketing' e 'marketing' digital, bem como funções de cariz comercial para empresas FMCG ['fast-moving consumer goods'] terão uma forte continuidade.»

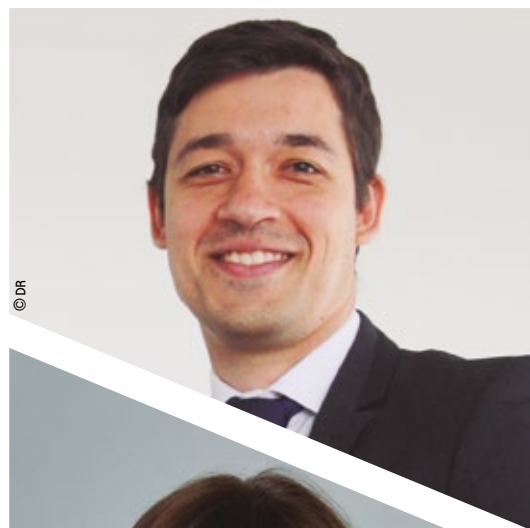
Por sua vez, Isabel Meireles, diretora da Egor para a região norte (recrutamento e seleção), perspetiva que «as áreas de trabalho que mais procura têm registado nos últimos anos continuarão a criar novas e diferenciadoras profissões», e estas são as que estão ligadas a novas tecnologias e Internet. Fala de novas plataformas tecnológicas que não param de surgir, assinalando que os profissionais de TI não chegam para as necessidades presentes: nomeadamente programadores, 'web designers', analistas funcionais, 'webmasters' e especialista em SEM, em

SEO, 'trafficker' e 'cloud'. Trata-se, na sua opinião, de uma era «digital e de hiperconectividade», diz, acrescentando: «Naturalmente, as profissões tecnológicas relacionadas com a criação e o desenvolvimento de produtos continuam a ter uma grande procura, pelo que as engenharias nas suas vertentes de eletrónica, de eletrotecnia, mecânica, automóvel, de aviação ou mesmo de recursos naturais ou biológicos manterão níveis de empregabilidade elevados.» Diz ainda que «um diploma de ensino superior, que continua a ser muito valorizado, só por si não garante a empregabilidade». Isto porque o mercado empresarial exige «uma nova geração de profissionais que para além de investirem na sua especialização têm que estar aptos a interagir globalmente, a comunicar em diversas línguas, a ser generosos na partilha de conhecimento e capazes de se adaptar a modelos de gestão menos tradicionais, adequando-se às mutações constantes que no mundo vão acontecendo».

Manuel Cunha, 'consultant specialist' da Elevus, olha para o que aconteceu em 2014 e diz que em 2015 o recrutamento continuará a ter o foco no mercado internacional. «No entanto», assinala, «notamos também esse crescimento e o investimento a nível nacional e, conseqüente, o aumento de postos de trabalho». Mais: «As áreas de recrutamento que certamente vão continuar a impulsionar este sector serão a indústria e a construção, assim como a tecnológica. Desta forma, a Elevus irá apostar no enriquecimento da base de dados de candidatos para Portugal e para os mercados internacionais, de modo a garantir uma diminuição do tempo de resposta aos clientes, e por outro lado procurará reduzir o seu tempo de decisão. Estamos igualmente focados em diversificar a rede de escritórios a nível nacional para conseguirmos estar o mais próximos possível geograficamente.»

Já a 'regional director' da Hays, Sandrine Veríssimo, considera que em 2015 os perfis mais procurados deverão ser os comerciais, de engenharia e de TI, seguindo a tendência do ano anterior. «No sector das TI, continuamos a registar uma grande procura por profissionais qualificados, sobretudo na área da programação, sendo que a escassez deste tipo de perfis no mercado português continua a agravar-se», diz, complementando: «Nas funções comerciais, procura-se sobretudo profissionais com provas dadas no mercado, orientados para objetivos, dinâmicos e com competências de análise.» A especialista faz notar ainda que as 'soft skills' são cada vez mais valorizadas nos diversos processos de recrutamento. «Características como proatividade, flexibilidade, humildade, escuta ativa e resiliência são fundamentais nos profissionais que integram novos desafios», partilha.

Finalmente, Alvaro Fernández, diretor geral do Page-Group, afirma que «depois de um aumento da confiança em 2014 tudo indica que 2015 representará o ano da retoma». Para que isso aconteça, considera no entanto essencial que haja estabilidade política e económica. E acredita que uma reforma fiscal, com redução dos impostos (independentemente de ser interpretada ou não como uma medida eleitoralista) seria benéfica. «Por um lado,



© DR



© DR



© DR

reduziria o número de desempregados e criaria as condições para repatriar o talento que saiu durante a crise, que traria o conhecimento e a experiência adquiridos lá fora; por outro, daria às famílias mais poder de compra, traduzido num aumento do consumo interno», explica. Na sua opinião, «uma conjuntura favorável tornará o país mais competitivo, potenciando novas fontes de emprego, nas quais o recrutamento se centrará cada vez mais». Aqui, dá os exemplos do turismo, dos projetos de internacionalização, dos centros de serviços partilhados, do 'interim management' e do 'outsourcing'.

### Escassez de profissionais

Uma das situações que tem marcado o mercado de trabalho em Portugal é a significativa saída de profissionais portugueses para outros países. Será que isso coloca agora problemas acrescidos às empresas de recrutamento? Pedro Mota, diretor comercial da Randstad Professionals prefere falar em desafios: «A saída de portugueses com atividades profissionais ou formação académica de grande especialização tem colocado alguns desafios às empresas de recrutamento. As maiores dificuldades começaram a fazer-se sentir desde 2011. Uma vez que a Randstad Professionals atua no mercado com áreas de especialização, é-nos possível identificar sectores onde esse impacto foi acentuado. Sem dúvida que as TI foram e continuam a ser um dos segmentos onde se verifica a maior escassez de



Sandrine Veríssimo, Hays  
Alvaro Fernández, PageGroup  
Pedro Mota, Randstad  
Professionals

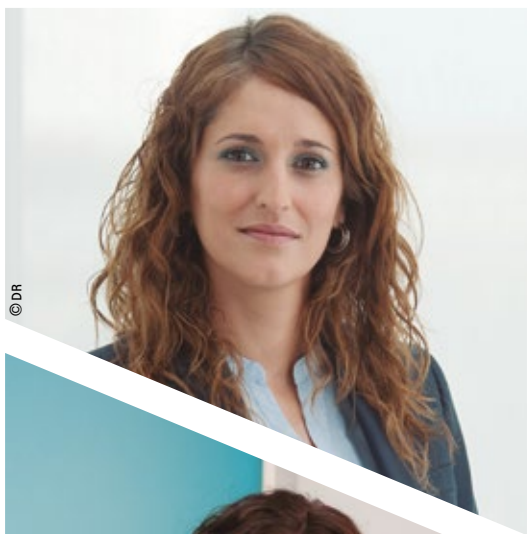
competências, não só porque já tinha pleno emprego mas também porque os nossos profissionais são reconhecidos no estrangeiro pela sua qualidade. Adicionalmente, as áreas de engenharia registaram também um forte impacto (engenharias civil, eletrotécnica, química, industrial, etc.)» Para fazer face a essas dificuldades, a Randstad Professionals desenvolveu algumas soluções, que passam por exemplo, segundo Pedro Mota, pela criação de academias de conversão de competências. O responsável diz no entanto que no último ano têm sentido «um abrandamento da tendência, existindo até a vontade por parte de alguns profissionais de regressar, ou porque não se adaptaram, ou porque tinham expectativas que não foram concretizadas».

Pedro Amorim, diretor da Experis, marca da Manpower-Group dedicada a recrutamento e seleção a nível especializado, refere o facto de em diversos fóruns sobre o mercado de trabalho ter sido debatido o grande impacto que a emigração de profissionais qualificados teve, nos últimos anos, na capacidade das empresas de recrutamento darem resposta às suas necessidades. No entanto, e na sua opinião, «o fundamental é que exista um melhor enquadramento dos profissionais que o mercado oferece e que procuram a melhoria da sua situação profissional, com as necessidades das empresas, que procuram os talentos certos». Ou seja: «O foco não deve ser na saída de profissionais qualificados e na conseqüente falta de capacidade de resposta das empresas de recrutamento, pois se é verdade que alguns profissionais saíram do país e assumiram novos desafios no estrangeiro, não é menos verdade que o mercado nacional continua a ter profissionais qualificados que apenas necessitam de ser melhor enquadrados e de desenvolver as suas capacidades, não apenas técnicas mas também ao nível das 'soft skills', de forma a mitigar o desafio em termos de 'skills mismatch' que acontece na Europa.» A conclusão do responsável é de que «o talento existe», sendo que o desafio que se coloca às empresas de recrutamento é «perceberem como adaptar esse talento às necessidades das empresas, quer através do desenvolvimento de competências, quer fortalecendo parcerias com universidades e outras instituições».

O 'managing director' da SHL, Jorge Horta Alves, lembra que «no recrutamento as empresas de consultoria são meros intermediários entre os empregadores e o mercado de trabalho», acrescentando: «É verdade que se verifica escassez de certo tipo de pessoas com os conhecimentos e a experiência que algumas empresas procuram. No entanto, continua a haver muitos jovens adultos e profissionais experientes com elevado potencial, para satisfazer as necessidades dos empregadores. A questão não está em haver um problema insolúvel, mas em encontrar soluções. Pode-se apontar dois caminhos para as atuais dificuldades. O primeiro consiste em melhorar os processos de comunicação com o mercado de modo a atrair candidatos ajustados (aqui, a comunicação verdadeira e objetiva, aliada à utilização dos novos meios, incluindo as redes sociais, pode dar uma ajuda inestimável). O segundo passa por uma avaliação objetiva dos candidatos dispo-



Pedro Amorim, Exeris  
(ManpowerGroup)  
Jorge Horta Alves, SHL  
Alexandra Andrade, Msearch  
(Grupo Multipessoal)  
Nair Ferreira, Talenter



níveis no mercado (as metodologias de ‘assessment’ para avaliação do potencial, tantas vezes escondido e ignorado pelo próprio, para novas funções, dá uma contribuição decisiva). O papel dos consultores não é terem problemas, é resolverem-nos.»

#### Colocação no exterior – uma oportunidade?

Poderá parecer paradoxal, tendo em conta o tópico anterior, da escassez de profissionais devido à saída de milhares de pessoas para outros países. Será que não está na saída uma oportunidade para as empresas de recrutamento, colocando profissionais noutras geografias? Alexandra Andrade, ‘managing director’ da Msearch, empresa do Grupo Multipessoal, defende que se trata de uma oportunidade para as empresas que atuam em Portugal ao nível do recrutamento. «Devido ao clima económico atual no país e à ambição dos profissionais portugueses, há cada vez uma maior procura de oportunidades no estrangeiro. Do mesmo modo, empresas de vários países apreciam e procuram as capacidades do profissional português», refere, assinalando que é uma oportunidade que o Grupo Multipessoal já explora há alguns anos, especialmente através da Msearch, empresa de recrutamento e seleção de quadros especializados, que se foca nas áreas de Finance & Banking, Engineering and Technologies e Sales & Marketing. Alexandra Andrade fala do crescimento do grupo em 2013, na ordem dos 27%, sendo que a área internacional teve aí um papel essencial. E frisa que a Msearch «pretende, para além das competências técnicas, aferir a motivação e a adequação dos candidatos a uma nova realidade profissional e cultural, oferecendo aos seus parceiros soluções para implementação e expansão em mercados internacionais».

Nair Ferreira, da Talenter, onde desempenha as funções de coordenadora operacional de Lisboa, afirma que «embora as oportunidades de recrutamento a nível nacional tenham aumentado e o mercado esteja a sentir uma ligeira recuperação, é inegável que os profissionais portugueses continuam atentos às oportunidades de emprego no exterior, seja por melhores condições de remuneração, seja por oportunidades mais alinhadas com os seus objetivos». Assim, vê como muito importante que as empresas de recrutamento estejam atentas e disponíveis para apoiar as tendências migratórias do talento nacional. «A Talenter tem apoiado diversos profissionais no âmbito de processos de recrutamento internacionais, com maior ênfase em mercados como os de Alemanha, Angola, Espanha, Reino Unido, Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita», exemplifica.

Por sua vez, Sara Alves, ‘head of business’ da Heading Careers, uma das marcas da Heading Recursos Humanos, refere o caso dos países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP): «As empresas a operar aí experienciam atualmente uma grande necessidade de colaboradores com competências e formação específicas», diz, para acrescentar: «Dessa forma, o recurso a expatriados portugueses torna-se extremamente apetecível, pois para



© DR



© Vítor Gordo



© DR

além de dominarem a língua possuem uma formação de alta qualidade e experiência profissional especializada. Na Heading Careers sabemos que a integração de um expatriado representa um investimento financeiro muito grande para a empresa, existindo uma elevada possibilidade de o mesmo vir a sair no primeiro ano de trabalho. Assim, acreditamos que é fundamental criar condições para que exista um 'match' perfeito entre as necessidades/ expectativas da empresa e as do colaborador. A correta análise da posição, da função e do pacote remuneratório é trabalhada previamente e apenas posteriormente se poderá partir para a procura do candidato ideal, de forma a maximizar os ganhos, quer para a empresa, quer para o candidato.»

### Pacotes remuneratórios

E em relação aos pacotes remuneratórios? Terá havido nos últimos tempos mudanças no que é proposto aquando do recrutamento, isto em termos gerais? Manuel Arroja, 'partner' da Certho Recursos Humanos, constata que «um maior número de candidatos disponíveis e uma menor procura por parte das empresas explica a diminuição do valor oferecido pelo mercado», adiantando que «mesmo as empresas em contraciclo tendem a seguir as regras, entre aspas, do mercado, propondo igualmente valores mais baixos comparativamente a anos anteriores». Por outro lado, prossegue, «as organizações têm vindo a considerar mais benefícios no pacote remuneratório, dando ênfase a outros aspetos valorizados pelos colaboradores, para além do estritamente monetário». Exemplos, os planos de poupança-reforma e de saúde e os apoios à educação ou à prática desportiva. Manuel Arroja deixa ainda uma nota, a de que «o mercado de trabalho tem revelado sinais de retoma, e consequentemente os pacotes remuneratórios irão a médio prazo acompanhar essa tendência».

Marta Borba, 'HR senior consultant' da SLOT Recursos Humanos, vê «uma mudança significativa, que apesar de não estar presente em todos os sectores de atividade/processos de recrutamento, está latente em processos de recrutamento que incluem grupos de indivíduos que não estão no mercado de trabalho e que não são especializados». Neste cenário, diz, e tendo em consideração a taxa de desemprego, «as empresas têm maior capacidade negocial com os candidatos no que concerne ao pacote salarial». Por outro lado, «perante um processo de recrutamento especializado a mudança não se sente, uma vez que a empresa está disposta a encontrar o candidato com as características específicas, pelo que existe uma harmonia entre o pacote salarial e o candidato». A consultora considera que «o mercado do recrutamento não está estagnado, está em constante movimento, mais concretamente em funções especializadas, pelo que a mudança em termos de pacote salarial não é sentida. Só se verifica a mudança em funções onde a taxa de desemprego é bastante elevada, o que beneficia a capacidade negocial aquando a contratação por parte das empresas».

Finalmente, neste tópico, Filipa Mendes Pinto, sócia da FIND, que se dedica especialmente ao mercado de profissionais da área jurídica, fala de «mudança de mentalidades», devido à situação económica vivida nos diversos sectores da economia. «As várias partes envolvidas nos processos de recrutamento tiveram de introduzir ajustamentos, de forma a permitir acomodar as expectativas, as capacidades e as necessidades de quem recruta e de quem é recrutado. A FIND movimenta-se num sector muito específico, e mesmo neste, que habitualmente se caracteriza por praticar remunerações apelativas, houve necessidade de alterar os pressupostos relativos a uma preponderância do rendimento fixo face ao variável e à antecipação da participação ativa do advogado enquanto contribuinte efetivo para o rendimento da organização em que está inserido», constata.

Sara Alves, Heading Careers  
(Heading Recursos Humanos)  
Manuel Arroja, Certho Recursos  
Humanos  
Marta Borba, SLOT Recursos  
Humanos

### Mudanças trazidas pelas novas tecnologias

Vejamos finalmente o que tem vindo a acontecer nos processos de recrutamento e seleção com as mudanças decorrentes das novas tecnologias. Célia Agostinho, a diretora de operações da Intelac Temporária, lembra o facto de a mudança ser uma constante e de as empresas não fugirem a essa regra. «Mudam não só as empresas mas igualmente os procedimentos das mesmas, que terão de acompanhar estas alterações», diz, salientando que «os processos de recrutamento e seleção não constituem exceção, pois o seu objetivo é alcançar perfis adequados e novos valores». Aqui, «as novas tecnologias possuem um papel fundamental ao assumirem-se como elemento facilitador da identifica-



ção de perfis que se enquadrem na organização e no ambiente cultural da mesma», considera Célia Agostinho, acrescentando que «as novas tecnologias encurtam o período de triagem curricular ao atuarem como filtros facilitadores de seleção em centenas de currículos». Paralelamente, «as redes sociais são também uma fonte de informação, onde se pode obter informações com alguma relevância sobre os candidatos, nem sempre espelhada nos currículos».

Na mesma linha de opinião está Ana Paula Alves, diretora técnica da Pessoas e Sistemas, para quem «no recrutamento a Internet constitui um importante canal de contacto entre empresas e candidatos». Fala de «sites de oferta de emprego, que aumentam diariamente, sendo até alguns gratuitos», e também da «utilização das redes sociais, como o 'LinkedIn' e o 'Facebook', o que potencia o número de candidaturas e a celeridade de resposta». Segundo Ana Paula Alves, «o recrutador consegue conhecer o candidato noutra contexto, não apenas no avaliativo, dada a sua exposição nas redes sociais, assim como os candidatos conseguem aceder mais rapidamente a informação sobre a empresa». Mais: «A avaliação 'on-line' permite aumentar a amplitude do recrutamento e reduzir significativamente o tempo e o custo do processo. Com esta metodologia, os candidatos podem aceder 'on-line' aos testes de acordo com a sua disponibilidade e no local que mais lhes convier». A especialista sintetiza a situação dizendo que «hoje em dia a procura de emprego através da Internet, sobretudo a um nível funcional intermédio, é um hábito cada vez mais enraizado – não só as empresas estão atentas, como também os próprios candidatos já perceberam a sua importância».

Uma última opinião vem de Londres, onde está baseado Martin Lee, da Kelly Services. 'Vice-president' e 'head' para a área de Sourcing & Research das regiões EMEA (Europa, Médio Oriente e África) e APAC (Ásia-Pacífico) da Kelly Services, o responsável reflete num artigo denominado «From CVs to social networks» (dos currículos às redes sociais) sobre as mudanças que as novas tecnologias trouxeram ao recrutamento. Recordando que as primeiras grandes agências de recrutamento surgiram na década de 1940, a que se seguiram os anúncios nos jornais, acaba por dizer que tudo isso «é história». Porque em 2014 a Internet já tem 90% do recrutamento. A consolidação da 'web', a emergência dos 'smartphones' e a presença dominante das redes sociais mudaram todo o processo em quatro aspetos fundamentais: «há maior transparência, maior acessibilidade, mais informação e um maior nível de mobilidade.» No futuro, encontrar talento «irá requerer profissionais de recursos humanos que sejam mais acessíveis, abertos e focados em 'skills' apropriados». «Felizmente», afirma Martin Lee, «as novas tecnologias facilitaram as coisas para quem trabalha em recursos humanos, no sentido de conseguir-se uma enorme audiência de potenciais colaboradores, fazendo aumentar as hipóteses de encontrar as pessoas certas para as suas empresas». ①

Filipa Mendes Pinto, FIND  
Célia Agostinho, Intelac  
Temporária  
Ana Paula Alves, Pessoas e  
Sistemas  
Martin Lee, Kelly Services  
(até ao fecho da edição, não  
foi possível obter foto do  
responsável da Kelly Services  
que participa neste artigo)

## Penhora dos tormentos

Infelizmente, e decorrente de uma envolvente económica mais desfavorável, situações de incumprimento ao nível de pagamentos têm sido cada vez mais frequentes.

No primeiro trimestre de 2014, já cerca de 7.500 famílias haviam pedido apoio à Deco por dificuldades financeiras, e em novembro estavam identificadas cerca de 660 mil famílias sem capacidade para cumprir com o pagamento dos seus créditos.

Acompanhando o número de créditos em incumprimento, verificou-se igualmente um acréscimo nas ordens de penhora, que em 2014 – segundo o Ministério das Finanças – alcançou o pico dos últimos 10 anos.

Conforme legislado, a penhora pode recair sobre o saldo bancário, bens móveis ou imóveis, rendas, abonos ou salários, etc.

No caso da incidência sobre salários, a entidade empregadora é notificada para proceder à retenção da quantia devida, estendendo a tormenta das penhoras do colaborador à empresa, que fica vinculada ao cumprimento de especificações legais no processamento, na cobrança e no depósito da respetiva dívida.

A execução direta desta penhora incide sobre o rendimento total do colaborador (soma das remunerações, salários recebidos, prémios e subsídios). Neste processamento, a empresa deve garantir que a retenção mensal desta dívida não excede um terço do rendimento líquido do colaborador, exceto nos casos em que os restantes dois terços equivalham a (ou superem) três salários mínimos nacionais. Deve igualmente ser garantido que o rendimento restante após a penhora não é inferior ao salário



mínimo nacional (505 euros – 11% de Segurança social).

O grau de complexidade destes processamentos acresce com o número de colaboradores penhorados ou o número de penhoras por colaborador, já existindo ferramentas tecnológicas de suporte à gestão de penhoras – como é o caso

de prevenção do incumprimento e de educação financeira necessária ao consumidor português, torna-se igualmente imprescindível às empresas o planeamento da gestão destas situações.

Na verdade, a cobrança das penhoras pela entidade patronal é apenas mais uma das muitas obriga-

**O grau de complexidade dos processamentos acresce com o número de colaboradores penhorados ou o número de penhoras por colaborador, já existindo ferramentas tecnológicas de suporte à gestão de penhoras.**

do «ERP Artsoft» (ERP, ‘enterprise resource planning’) – que automatizando estes cálculos garantem o cumprimento de todas as obrigações legais.

Face ao panorama nacional, as tendências indicam que a tormenta das penhoras veio para ficar e que carece de adaptação, tanto por parte das famílias como das empresas. Assim sendo, a crescer às medidas

ções legais dos departamentos de recursos humanos, que verificando alterações constantes (como são exemplo os novos cálculos com indemnizações ou mesmo a entrega da «DMR – Declaração Mensal de Remunerações») obriga as empresas a garantirem na escolha da solução de gestão um ‘software’ com capacidade/ rapidez na adaptação a todas as atualizações legais. ©

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

Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais  
Lugares limitados - Reservado o direito de admissão

14ª EDIÇÃO



# O MAIOR EVENTO DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

18 E 19 MARÇO 2015

CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL

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

4.ª Edição

**MASTERS**  
**capitalhumano**

18 de março de 2015

Candidaturas até 18 FEV

Organização



# Empreender

Texto: José Bancaleiro



© ArchMen - Fotolia.com

Estou seguro de que para uma larga maioria de pessoas, empreendedor é quem investe na criação e na gestão do seu próprio negócio. Tem sido, aliás, esta visão estritamente empresarial que tem feito com que o empreendedorismo seja considerado o principal motor do desenvolvimento económico, sendo, mesmo que subliminarmente, ligado a aspetos como inovação, valor acrescentado e riqueza.

Contudo, a observação do mundo que nos rodeia leva-me a concluir que empreendedorismo vai muito para além das iniciativas de carácter empresarial. Para mim, empreendedor é o empresário que cria uma nova empresa, mas também o investigador que desenvolve uma nova área de investigação, o cozinheiro que gera uma linha de receitas inovadoras, o gestor que investe numa nova área de negócio ou ainda o autarca que «faz obra» na sua câmara.

Ser empreendedor é assumir riscos em face da incerteza sobre as condições futuras. É considerar as

## Focalização versus Inovação

Elevada	Rígido Muito sólido e pouco flexível	Empreendedor Muito focado e inovador
FOCADO		
Baixa	Tradicional Disperso e formal	Disperso Pouco focado e muito inovador
	Baixa	Elevada
		INOVADOR

José Bancaleiro, março de 2011

José Bancaleiro é 'managing partner' em Portugal da Stanton Chase International – Your Leadership Partner; j.bancaleiro@stantonchase.com

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE

mudanças que ocorrem no mercado como uma oportunidade, usando a inovação como ferramenta (Peter Drucker). Ou, dito de uma forma bem mais simples, ser empreendedor é «gostar de fazer coisas».

O empreendedor está permanentemente alerta e aberto a oportunidades de desenvolvimento, encorajando a inovação e a assunção de riscos calculados para si e para outros. Prossegue novas ideias e encoraja os outros a fazer o mesmo. É determinado nos objetivos e flexível na execução.

Não estamos, pois, perante um conceito «exclusivo» (há os empreendedores e os que o não são), mas sim «inclusivo». Todos somos empreendedores, mesmo que de formas diferentes.

**Só existem sociedades e organizações empreendedoras com pessoas empreendedoras e com culturas em que abertura, direito à diferença, assunção de risco e inovação não sejam mera retórica.**

O empreendedorismo é, neste enquadramento, uma das mais importantes competências que os gestores devem procurar e desenvolver nos seus ativos humanos. Trata-se de uma competência complexa que resulta do cruzamento da inovação com a focalização (ver gráfico).

Se quiser verificar se tem empreendedores na sua organização, procure pessoas que:

- sejam abertas e incentivem a abertura a novas ideias;
- assumam riscos baseados numa análise cuidada;
- sejam claras e determinadas nos fins a atingir;
- sejam intransigentes no essencial e flexíveis no acessório;
- sejam criativas na análise e inovadoras na concretização;
- se relacionem, se envolvam e saibam como influenciar os 'stakeholders';
- sejam proactivas na procura de soluções e alternativas;
- sejam resilientes.

É por tudo isto que defendo que só existem sociedades e organizações empreendedoras com pessoas empreendedoras e com culturas em que abertura, direito à diferença, assunção de risco e inovação não sejam mera retórica ou palavras vãs. ©

## Opinião: Luís Laginha de Sousa<sup>(\*)</sup>

Este texto, ainda que dedicado ao empreendedorismo, foca sobretudo uma dimensão que, parecendo desligada do tema, deve cada vez mais ter um papel central nas atividades empresariais e, conseqüentemente, também no empreendedorismo.

«Será progresso se um canibal usar garfo e faca?» – Este aforismo do poeta polaco Stanislaw Jerzy Lec tem como propósito centrar a atenção na ética e na conduta, enquanto tema estratégico na vida empresarial, mas com uma importância muito mais vasta, estendendo-se à própria evolução das civilizações.

A abordagem do tema está naturalmente ligada ao ponto de observação e atuação a partir da atividade que desenvolvo – quer na gestão da Bolsa em Portugal, quer no grupo em que a mesma se insere.

A ética nos negócios e a boa governação das empresas e das instituições são uma condição de sobrevivência e de sucesso, não algo que possamos querer apenas mostrar nos relatórios e nas apresentações.

Apesar de a História não se repetir, devemos reter os inúmeros exemplos, passados e contemporâneos, que demonstram que quando chegamos a situações em que há uma ausência generalizada de valores, a seguir vem normalmente a derrocada e a destruição das organizações e, no limite, da sociedade.

As relações económicas só funcionam quando há confiança, e isso tem de assentar em princípios e condutas, mais do que em leis, reguladores e polícias.

O contexto em que muitas vezes se gere a atividade empresarial, e em particular quando associada a empreendedorismo, legítima que se coloque com frequência a interrogação sobre como sobreviver num mundo tão diverso e competitivo sem violar ou pelo menos «flexibilizar» alguns comportamentos. Dito de outra maneira, como sobreviver numa selva se não formos também selvagens?

A resposta não deve ser vista na sua dimensão absoluta.

Podemos e devemos, de forma consciente, procurar os caminhos da «civilização empresarial», que serão o equivalente dos tempos modernos ao que foi feito pelos primeiros humanos a ocupar o planeta: cortar o mato, abrir clareiras, construir abrigos, fazer fogo para afugentar as feras e, progressivamente, ir mudando o meio que temos à nossa volta.

Nos tempos que estamos a viver, nacional e internacionalmente, aliar o empreendedorismo a uma maior exigência na ética e nos princípios da boa conduta é não apenas plausível e desejável mas também o caminho para a renovação e a regeneração, algo que embora possa causar muita «dor» no curto prazo pode seguramente trazer sólidos e duradouros benefícios a médio e longo prazos.

<sup>(\*)</sup>Luís Laginha de Sousa é 'chief executive officer' (CEO) da Euronext



# Auditoria da formação

«Prevenir é melhor do que remediar»

**A**ssumir um padrão de qualidade é um pressuposto que se tem colocado a todas as entidades, incluindo aquelas que dinamizam formação profissional. O conceito de qualidade, por si só, possui uma dimensão abrangente e algo ambígua, pelo que deve ser operacionalizado para que melhor possa ser avaliado e mobilizado na qualificação das práticas de uma entidade que se dedica à formação. A este nível, a avaliação da qualidade da formação dinamizada por uma entidade deve ter por base um referencial de qualidade que defina critérios de análise operacionais e objetivos, passíveis de permitirem uma avaliação das práticas existentes. Esta avaliação pode ser concretizada no âmbito de auditorias de formação, as quais confrontando

prego e das Relações do Trabalho), os quais materializam as orientações legais da Portaria 851/2010, de seis de setembro;

- a Norma Portuguesa NP 4512:2012, Sistemas de Gestão da Formação Profissional, publicada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ).

Ambos os referenciais focam a necessidade de condução de auditorias internas e/ ou externas à formação, centrando-se nos seguintes aspetos:

- estrutura e organização interna, avaliando questões relativas a recursos humanos e materiais;
- qualidade do serviço de formação, de acordo com critérios de avaliação interna e externa relativos à prestação dos serviços de formação;
- resultados da atividade formativa, avaliando aspetos relacionados com



- o âmbito da auditoria;
- os métodos de auditoria;
- a seleção de uma equipa auditora, e respetiva distribuição dos factos a auditar pelos seus elementos, que assegure objetividade e imparcialidade ao processo de auditoria, garantindo que os auditores não auditem o seu próprio trabalho.

Com respeito a este último ponto, a auditoria externa ganha vantagem sobre a interna, facto que tem vindo a ser constatado pela B-Training, Consulting, enquanto entidade prestadora de serviços de auditoria externa de formação aos clientes.

No nosso trabalho, temos verificado que quer a imparcialidade conseguida, quer a importância atribuída internamente a uma auditoria externa são superiores face a uma auditoria interna, assumindo-se como benéfico um trabalho conjunto entre auditores internos e externos. Acima de tudo, é essencial, no contexto atual, adotar-se «uma cultura de auditoria», numa perspetiva proativa e de prevenção, permitindo detetar atempadamente não conformidades e/ ou oportunidades de melhoria, reduzindo assim os custos da não qualidade. Como diz um provérbio português, «prevenir é melhor do que remediar». ©

**A avaliação da qualidade da formação dinamizada por uma entidade deve ter por base um referencial de qualidade que defina critérios de análise operacionais e objetivos, passíveis de permitirem uma avaliação das práticas existentes.**

as práticas reais de formação com o referencial de qualidade mobilizado contribuem para a melhoria continuada e preventiva dos procedimentos de gestão da formação.

Nas auditorias de formação, o referencial pode ser definido internamente pela entidade, existindo igualmente, no contexto nacional, referenciais externos de qualidade que, não sendo de cumprimento obrigatório para todas as entidades que a eles recorrem, podem funcionar como referenciais de boas práticas.

Dois desses referenciais externos são: - os requisitos do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da DSQA/ DGERT (Direção Geral do Em-

resultados alcançados e execução dos objetivos traçados.

Previamente à realização de uma auditoria, deverá ser elaborado um programa que defina a frequência e o planeamento das auditorias, de modo a assegurar que todos os processos do sistema são auditados pelo menos uma vez por ano. O programa deverá contemplar:

- o estado e a importância dos processos e das áreas a serem auditadas;
- os resultados de auditorias anteriores.

Complementarmente, deverá ser traçado o plano de auditoria, que deve estabelecer:

- os critérios da auditoria;



The Human Element® é reconhecido mundialmente como um dos mais eficazes programas de desenvolvimento pessoal e organizacional



## PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO PARA

# AGENTES DE MUDANÇA

Torne-se practitioner certificado The Human Element®

**7 meses | 16 dias | 158 horas**

fevereiro a setembro de 2015

### Objetivos

- Tornar-se practitioner certificado The Human Element®
- Utilizar a metodologia e os seus instrumentos psicométricos em formação, consultoria e coaching
- Aperfeiçoar a sua capacidade de liderança e de facilitação de grupos
- Integrar a comunidade internacional de consultores certificados
- Usar a metodologia e aplicar o instrumentos baseados na teoria FIRO®

### Quer aumentar ou melhorar:

- Produtividade
- Retenção de talentos
- Engagement
- Qualidade e inovação
- Sustentabilidade organizacional
- Felicidade e compromisso
- Capacidade de resiliência
- Relacionamentos interpessoais
- Confiança e espírito de equipa

### Então acabe com:

- Guerras internas
- Agendas ocultas
- Lutas de poder
- Conflitos pessoais
- Rigidez
- Fraca responsabilização
- Comportamentos defensivos

### Equipa de formadores



**Monique Selles**  
The Human Element® Master  
Trainer



**Luis Morgadinho**  
Licensed Human Element  
Practitioner™

#### INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

Ana Gonçalves | [inscricoes@ife.pt](mailto:inscricoes@ife.pt) | Telefone: 210 033 892

[www.ife.pt](http://www.ife.pt) | <http://thehumanelement.com.pt>



By **ABILWAYS**



# Mobilidade com propósito



**Como as estratégias permanentes das empresas para entrarem em novos mercados estão a mudar o conceito de mobilidade internacional.**

**Texto:** Elsa Maria Dinis

No seu mais recente estudo sobre mobilidade internacional («Moving People with Purpose – Modern Mobility Survey 2014»), a PwC concluiu que:

- cerca de 98% das empresas movimenta colaboradores para responder a necessidades de negócio;
- 85% afirma fazê-lo para colmatar os 'gaps' de competências no destino de acolhimento do colaborador;
- 60% afirma que a mobilidade de colaboradores é parte integrante da sua estratégia de gestão e desenvolvimento de talento.

O estudo – que resultou de uma análise qualitativa exaustiva sobre estratégias, políticas e processos de mobilidade junto de cerca de 200 executivos com responsabilidade sobre a mobilidade global nas suas empresas – leva-nos a concluir que a mobilidade de colaboradores se tornou um imperativo competitivo das organizações.

As estratégias permanentes de entrada em novos mercados como forma de consolidar negócio, conjugadas com as aspirações das gerações de colaboradores mais

alcançar uma posição de gestão de topo na organização. Perante este novo panorama, é preciso procurar perceber de que forma as empresas estão preparadas para abordagens mais ágeis e estratégicas ao tema da mobilidade, que lhe possam conferir um propósito mais adequado às atuais oportunidades e aos atuais desafios de contexto.

#### Novo papel dos gestores de mobilidade

Os executivos responsáveis pela gestão da mobilidade de capital humano nas organizações terão de ser cada vez mais gestores de um 'business plan' que se encontra num 'match-point' interessante: equilibrar os custos e o valor de um programa de mobilidade de colaboradores terá de passar por ser eficiente na gestão de investimento associado e ser capaz de medir claramente o seu retorno no que respeita ao desenvolvimento e à evolução profissional e de competências do colaborador. E a primeira coisa que estes gestores de mobilidade terão de fazer para poder ter estas métricas de análise é clarificar junto

### É preciso procurar perceber de que forma as empresas estão preparadas para abordagens mais ágeis e estratégicas ao tema da mobilidade.

jovens – que cada vez mais olham para as experiências de mobilidade como instrumento natural de desenvolvimento e de evolução profissional –, estão a mudar o conceito de mobilidade internacional.

Com a perspetiva de que a mobilidade é cada vez mais uma forma de investimento no negócio, as empresas líderes de mercado estão a incorporar as experiências de mobilidade dos colaboradores na sua proposta de valor ('employee value proposition'), procurando que sejam uma parte natural do seu percurso de evolução, em particular quando se espera que o colaborador possa vir a

da gestão de topo qual a sua estratégia – o que querem e do que precisam – para a mobilidade de colaboradores enquanto parte do seu negócio e 'workforce plans'.

Por outro lado, os gestores de mobilidade de recursos humanos enfrentam atualmente, e com este processo de transformação da mobilidade, novos desafios no que respeita à complexidade do tema. Todas as empresas respondentes ao estudo da PwC referiram que estão a pensar introduzir novos tipos de mobilidade na organização, em particular os mais diretamente relacionados com o desenvolvimento de talento. As conclusões do estudo apontam para que:

- 22% das empresas planeia introduzir os 'talent swaps', ou trocas de talento de elevado potencial, entre países, por um período de tempo determinado e com o objetivo de potenciar a experiência internacional em fases iniciais de evolução profissional (configurando um aumento líquido de 49%);
- 17% dos respondentes venha consolidar as movimentações de desenvolvimento (vistas hoje como instrumento de atração e retenção de talento, tendo por objetivo base criar um 'mindset' mais global na organização), o que representará um aumento líquido de 42%;
- exista uma tendência crescente de perda de importância dos expatriados em permanência ou dos colaboradores 'globetrotters' por comparação com as mobilidades de curto prazo e com objetivos muito específicos.

Perante a transformação na mobilidade de colaboradores, de que forma estão as nossas estruturas de gestão de capital humano a preparar-se para as futuras tendências? Como pode a Direção de Recursos Humanos antecipar as estratégias de mobilidade para as transformar num investimento com propósito?

A PwC pode ajudar a refletir sobre o tema. ©



**Elsa Maria Dinis** (elsa.maria.dinis@pt.pwc.com) é 'senior manager' da área de Human Capital Advisory Services na PwC em Portugal. Tem mais de 15 anos de experiência profissional, 10 dos quais em consultoria. Na PwC desde 2009, tem como principais áreas de especialização 'executive assessments' e 'development plans', 'assessments' e desenvolvimento de equipas, sistemas de avaliação de desempenho orientados para a consecução estratégica, projetos de remuneração de executivos, função Recursos Humanos e modelos de implementação no terreno (políticas, processos e práticas), indicadores de análise de 'human capital' e desenvolvimento organizacional.



01



02



03

**01 | «I Encontro de Formadores», da Vantagem+**  
A Vantagem+ realizou em dezembro, em Lisboa, o «I Encontro de Formadores», evento que reuniu mais de 80 formadores que colaboraram com a empresa. Foi realizado o balanço do ano, houve um alinhamento de estratégias para 2015 e, simultaneamente, criou-se um momento de convívio e partilha de experiências e opiniões.

#### Formação da SHL

A SHL Portugal, através da sua 'training academy', tem em agenda para o primeiro trimestre de 2015 diversos cursos de formação interempresas, em Lisboa e no Porto. Trata-se de cursos sobre 'assessment' das aptidões e da personalidade e cursos ligados ao tema da gestão das pessoas, nomeadamente sobre os tópicos de avaliação e de desenvolvimento; há ainda 'workshops' de meio-dia.

#### 02 | 700 oportunidades de emprego

A Randstad Contact Centres, área de negócio do Grupo Randstad, divulgou na parte final de 2014 centenas de vagas em aberto para o recrutamento de colaboradores em projetos de 'contact centers', lojas e área comercial. As ofertas não são exclusivas para Lisboa; existem oportunidades para Castelo Branco, Chaves, Porto, Guarda, Guimarães, Leiria, Fafe, Famalicão, Beja e Algarve. As oportunidades estão distribuídas em horários de 'part-time' e 'full-time'.

#### 03 | Galileu e Microsoft juntas no «Ativar Portugal»

A empresa de formação Galileu anunciou a colaboração com a Microsoft na iniciativa «Ativar Portugal», visando proporcionar formação qualificada e certificação tecnológica em áreas onde há maior défice de profissionais. Como parceira do projeto, a Galileu selecionou especificamente para esta iniciativa os percursos de formação em «Office 365» e «Windows Server», associando-os a uma campanha com condições especiais que poderão ir até 66% de desconto. Esta campanha é válida para candidaturas realizadas até 31 de março de 2015.

#### «Manifesto E2C»

O «Manifesto E2C», da Escola Europeia de Coaching (EEC), foi apresentado em novembro passado, em Lisboa. Traçou-se de «uma mani-FESTA-ção de ideias, intenções e ações», segundo a EEC, algo a «colocar em prática para a transformação da sociedade, começando pelas pessoas que escolhem trabalhar e aprender» com a instituição e «com as quais esta aprende». Sobre a iniciativa, João Sevilhano, diretor pedagógico da EEC, escreveu que a manifestação é «a expressão de uma vontade genuína de fazer a diferença».

#### Mercer no programa «Connect to Success»

A Mercer Portugal associou-se ao programa «Connect to Success», patrocinado pela embaixatriz dos Estados Unidos em Portugal, Kim Sawyer. A iniciativa consiste num programa de mentores e 'mentees', com o objetivo de ajudar mulheres empreendedoras a desenvolverem as suas próprias empresas. Estas mulheres terão o apoio de empresas experientes que conhecem bem as dificuldades dos mercados português e internacional e que têm competências em diversas áreas como financeira, 'marketing', vendas e estratégia de negócio.

#### 04 | Serviço de saúde para empresas

A Medical, empresa do Grupo Multipessoal especializada em 'outsourcing' na área da saúde, lançou um serviço que permite às empresas garantir a saúde dos seus colaboradores em várias áreas. Este serviço, denominado «Saúde nas Empresas», permite consultas regulares, sem custos, aos colaboradores, contribuindo para minimizar o impacto negativo provocado pelo absentismo das pessoas de cada vez que necessitam de cuidados de saúde. A Medical assinala num comunicado que «as ausências provocadas por questões médicas, consultas e problemas de saúde não diagnosticados e tratados a tempo, que poderiam ter sido evitados, são uma constante e interferem com a produtividade e o sucesso das empresas».

#### 05 | BizPoint chega a Angola

Dando expressão prática à estratégia de expansão para os mercados de língua portuguesa, a consultora BizPoint, fundada por Sérgio Guerreiro (na foto), formalizou a sua

presença em território angolano através da criação da BizPoint Angola. A oferta desta empresa contempla intervenções ao nível de formação, consultoria de recursos humanos, consultoria de gestão, desenvolvimento e treino de liderança, nomeadamente através de processos de 'coaching' executivo.

#### RHmais com certificação ambiental

A RHmais anunciou que obteve a certificação ambiental, segundo o referencial «NP EN ISO 14001:2012». O âmbito de implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da empresa incidiu nas atividades que são desenvolvidas na sua sede, em Lisboa. Esta certificação, a juntar à do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), há mais de 10 anos, é segundo a Administração da RHmais «um reconhecimento do esforço e do empenho de todos em concretizar o compromisso estratégico assumido na política da qualidade e do ambiente da empresa», lê-se num comunicado. No final do documento realça-se que em 2015 a empresa irá «completar o seu processo de certificação, procurando obter a referente ao Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, SGRS, 'NP 4469-1:2008'».

#### Egor Outsourcing destacada no «EDPartners»

A Egor Outsourcing está entre os semifinalistas do prémio que destaca fornecedores da EDP, o «EDPartners». Este prémio tem como objetivo reconhecer e premiar os melhores fornecedores da elétrica. A Egor Outsourcing, que no prémio integra a categoria «Partilha de Boas Práticas», tem assegurado desde 2008 a gestão de lojas da EDP. Em termos de satisfação de clientes e eficácia dos serviços, estas lojas mereceram a atribuição pelo júri da última edição do «EDPartners» de um dos principais prémios na categoria «Relações com Clientes».

#### Reprogramar a carreira para as TI

A Randstad Technologies, em parceria com a empresa tecnológica Coriant, lançou a iniciativa «Reprograma a tua carreira». Trata-se de um programa de reconversão de

competências dirigido a profissionais fora do âmbito das tecnologias de informação (TI) e que se pretende que depois venham a integrar equipas de desenvolvimento de 'software'. Esta iniciativa é suportada integralmente pela Randstad Technologies, que conta com a colaboração da Coriant e ainda de uma entidade formativa. A turma-piloto, com 10 participantes, começou a um de outubro de 2014, para trabalhar durante quatro meses.

#### Meta4 no top 100 europeu

A Meta4, 'player' mundial de soluções para gestão e desenvolvimento do capital humano, foi reconhecida como uma das empresas de desenvolvimento de 'software' incluídas no «Truffle 100 Europe 2014», o prestigiado 'ranking' global das 100 empresas mais importantes da Europa na área. Este 'ranking', elaborado anualmente pelas instituições IDC, Truffle Capital, BARC, CXP e ESSEC, analisa os principais fornecedores europeus de 'software', avalia a faturação, o crescimento anual, o reinvestimento e o capital humano dedicado a investigação e desenvolvimento (I&D). Entretanto, a Meta4 anunciou um novo diretor comercial para Portugal. Trata-se de Carlos Monteiro, um profissional com mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento e na implementação de soluções de sistemas de informação.

#### Gestão administrativa RH – atualização 2015

A 11 e 12 de fevereiro, nas instalações do LetstalkGroup, em Lisboa, e a 16 e 17 de março, no Hotel Mercure Porto Gaia, vai decorrer o 'workshop' «Gestão Administrativa de Recursos Humanos – atualização 2015». Com organização do Let'sTalkGroup, terá como formador o especialista Paulo Reis, que irá apresentar e debater as últimas atualizações da legislação laboral, do Código Contributivo e do Orçamento do Estado para 2015.

#### Consultora RH certificada na «NP ISO 10667»

A Psicotec certificou-se em Portugal através da AENOR na «NP ISO 10667-2:2014 – Prestação de serviços de avaliação/ Procedimentos e métodos para a avaliação de pessoas em contextos de trabalho e organizacionais. Parte 2: Requisitos para os prestadores de serviços – para os serviços de recrutamento e seleção e 'assessment' e desenvolvimento». Susana Bogalho, a diretora em Portugal, referiu a propósito da certificação: «Quando tivemos conhecimento da existência desta norma através do trabalho desenvolvido pela comissão técnica em Espanha e pelo professor José Muñiz, único representante ibérico na criação da norma, considerámos realmente interessante legitimar os nossos procedimentos, de acordo com uma norma de qualidade a nível mundial que, adicionalmente, nos permite melhorar os nossos serviços.»

#### Certificação em coaching, mentoring e PNL

Depois do sucesso obtido este ano, a MJP tem em agen-



da para 2015 mais edições de um curso elaborado pela FLEET Academy (a sua academia de formação) para especialização e certificação em 'coaching', 'mentoring' e programação neurolinguística (PNL). Trata-se de um curso inserido nos critérios da Association for Coaching International, sendo o objetivo «formar profissionais para o exercício de uma profissão em franco crescimento em todo o mundo e com uma aceitação e uma procura acentuadas em Portugal», lê-se na divulgação. Serão no total 120 horas (laboral/ pós-laboral), com início em janeiro de 2015. Realização prevista para Lisboa, Coimbra e Porto.

#### 06 | «Advanced Negotiation Program»

Estão abertas as candidaturas para a próxima edição do «Advanced Negotiation Program», que a Nova School of Business and Economics (Nova SBE) vai realizar de 23 a 25 de fevereiro de 2015. Trata-se de um programa de topo a nível internacional, com um docente (Luís Almeida Costa) de ampla experiência em consultoria a empresas internacionais e formação em algumas das escolas de negócios europeias de maior reputação. De assinalar que a Nova SBE foi classificada no 'ranking' do «Financial Times» para as melhores escolas europeias de gestão na posição 28.

#### 07 | «Expo'RH 2015», em março, no Estoril

A décima quarta edição da «Expo'RH», evento da International Faculty for Executives (IFE), vai realizar-se a 18 e 19 de março de 2015, no Centro de Congressos do Estoril. Aquele que é considerado o maior salão profissional de recursos humanos em Portugal deverá acolher milhares de pessoas do meio empresarial, tendo como objetivo o debate em torno da gestão do capital do humano. Neste âmbito vai decorrer também a iniciativa «Masters do Capital Humano». As categorias a concurso são «Empresas» («Melhor política de recrutamento e retenção de talentos»; «Melhor estratégia de monitorização e gestão de performance»; «Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional»; «Melhor política de integração e promoção do bem-estar»; e «Melhor estratégia de motivação e 'engagement' dos colaboradores») e «Pessoas» («Nova Geração»; e «Personalidade do Ano»). Candidaturas até 18 de fevereiro.

#### Msearch lança academia de comunicação

A Msearch lançou o «Msearch Toastmasters Club», uma academia de comunicação que tem como objetivo melhorar as capacidades comunicacionais dos seus clientes, dando respostas a questões que ocorrem em diversos ambientes como uma entrevista de trabalho, uma conversa com um superior hierárquico ou uma reunião com um cliente. A necessidade desta academia surgiu numa nova área da Msearch, denominada Career Management, onde se detetou a comunicação como uma dificuldade comum à maioria dos seus clientes.

#### Soluções intraempresa da Católica-Lisbon

A Católica-Lisbon Executive Education (Católica-Lisbon) está a divulgar as suas soluções intraempresa, assinalan-



06



07

do que enquanto parceira de empresas na formação dos seus dirigentes e dos seus quadros «tem vindo a apostar, ano após ano, na criação de programas desenhados à medida das necessidades específicas detetadas em cada organização». Os programas poderão ser lecionados em português ou inglês e decorrer em Portugal (inclusive no 'campus' da Católica-Lisbon) ou em qualquer outra geografia. Refira-se que a Católica-Lisbon é a única escola portuguesa a figurar no 'top' 25 do «Financial Times».

#### Mini-MBAs de especialização

A High Skills, empresa de formação e consultoria, está a apresentar os seus mini-MBAs de especialização para 2015. Trata-se de iniciativas de formação que vêm, segundo assinala, «reforçar o conhecimento dos clientes, dotando-os para que, de certo modo, obtenham uma vantagem no mercado de trabalho em relação à sua concorrência». A High Skills presta este tipo de serviços «garantindo resultados de excelência, demonstrando todos os valores da empresa». Os mini-MBAs de especialização estão agendados para Lisboa, em 2015, mas podem ser realizados noutras cidades, inclusive fora de Portugal, nomeadamente nos países africanos de expressão oficial portuguesa (PALOP).

#### Vencimento e processos de execução direta

A ArtVision divulgou um artigo de opinião assinado por Rafaela Fonseca, 'business manager' Artsoft, e ligado à solução «ERP Artsoft – Gestão de Recursos Humanos»,

que no universo de clientes ArtVision tem cerca de 50 mil processamentos de vencimento, sendo que em cerca destes existem 20% com processos de execução direta. O artigo divide-se em duas partes, denominadas «Quem lhe penhorou o vencimento?» e «Está a perder tempo com tarefas que não geram valor?». Refere a certa altura que a ArtVision estruturou um serviço de consultoria que permite implementar soluções de automatização da gestão de penhoras.

### 08 | CH Consulting no «Portugal Exportador»

A CH Consulting esteve presente na maior feira de internacionalização a nível nacional, o «Portugal Exportador», que decorreu no Centro de Congressos de Lisboa, no final de 2014. A consultora, que integra o Grupo CH, marcou presença ao longo do programa de atividades com oradores especializados em mercados americanos e africanos. Os objetivos da feira foram estimular a internacionalização das empresas para alargar a base exportadora nacional, contribuir para a capacitação e o reforço das competências exportadoras tendo em vista a diversificação dos mercados de exportação e fortalecer o relacionamento com parceiros.

### «Troféus Call Center 2014»

Os vencedores da edição de 2014 dos «Troféus Call Center» foram divulgados no decorrer do «XVI Global Contact Center», do Grupo IFE, que decorreu no Centro Cultural de Belém (CCB), em Lisboa, no final do ano. Na categoria «Responsabilidade Social no Call Center/ Contact Center» foi distinguida a Randstad Contact Centres. Já em «Qualidade de Serviço no Atendimento Telefónico até 10 Posições» foi a Nestlé-Purina a vencedora. E em «Qualidade de Serviço no Atendimento Telefónico até 50 Posições» foi a Teleperformance Portugal. Mais distinções: «Melhor Qualidade de Serviço de Atendimento Telefónico – Mais de 50 Posições», PT Contact – MEO 1820; «Qualidade de Serviço no Atendimento por Outros Canais», Avila Business Centers. Quanto à principal distinção, o «Global Contact Center Award», coube aos Jogos Santa Casa. Foi ainda atribuída uma menção honrosa a Rui Rocha Silva, da Randstad, na categoria «Jovem

Talento». A «Personalidade do Ano» foi Daniel Queiroz Antunes, da NOS.

### Protocolo People & Skills/ ACP

A People & Skills e o ACP – Automóvel Clube de Portugal formalizaram recentemente um protocolo que tem como objetivo promover o acesso à formação nas áreas de 'soft skills' e competências empresariais e ainda novas tecnologias aos associados e colaboradores do ACP. Segundo o protocolo estabelecido entre as duas entidades, a People & Skills faz os seguintes descontos: 10% sobre o preço de calendário dos cursos de currículo oficial People & Skills, a que se refere o âmbito do protocolo, a todos os associados do ACP (mediante apresentação do cartão ACP); 15% sobre o preço de calendário dos cursos de currículo oficial People & Skills, a que se refere o âmbito do protocolo, a todos os colaboradores do ACP. A empresa vai ainda definir trimestralmente três cursos de calendário constantes no seu currículo oficial, designando-os «SELEÇÃO ACP». Estes cursos terão um desconto adicional de 5%.

### Como os portugueses veem o recrutamento

Os profissionais portugueses estão entre os que se sentem menos satisfeitos com a sua experiência de candidatura a uma nova oportunidade de emprego. Apenas 35% dos profissionais no nosso país revelam satisfação com este processo, face a uma média de 42% entre o total dos países europeus analisados no estudo «Kelly Global Workforce Index 2014». Entre os entrevistados, 87% passaram por um processo de recrutamento no último ano. Grande parte da insatisfação prende-se com a falta de comunicação regular sobre o estado da candidatura, a par da falta de informação sobre o valor do salário e as dificuldades em realizar o processo 'on-line'.

### Novo head of business na Heading Value

A Direção da Heading Value, área responsável pelo 'outsourcing' da Heading Portugal, passou a ser assegurada por Jorge Hassamo, após Paulo Alexandre Santos – que assumia estas funções desde o 'start-up' da empresa – ter passado a gerir a filial moçambicana. Licenciado em «Gestão e Engenharia Industrial» pelo ISCTE, em Lisboa, Jorge Hassamo desempenhou diversos cargos ligados à gestão de pessoas e projetos desde 1998. Integrou os quadros da Heading Portugal em 2012, tendo apoiado o desenvolvimento desta área de negócio. É agora 'head of business' da Heading Value.

### «Certificação Wake Up Coaching»

A próxima edição do curso «Certificação Wake Up Coaching», do Portal do Ser ('licensed training center' da International School of Professional Coaching, ISPC), já tem datas. Será em Lisboa a 17, 18 e 31 de janeiro e depois a um e 19 de fevereiro.



AGENDA

**Auditor Coordenador ISO 9001:2008**

12 a 16 jan, Lisboa  
<http://eicformacao.pt>

**Psicologia para Gestores**

12 jan, 09 mar, 11 mai, 08 jul, 09 set, 09 nov, Lisboa  
[www.peopleandskills.pt](http://www.peopleandskills.pt)

**Certificação Wake Up Coaching**

17, 18 e 31 jan, 01 e 19 fev, Lisboa  
[www.portaldoser.com](http://www.portaldoser.com)

**Planear um Assessment & Development Centre (Conceção e Implementação)**

19 e 20 jan, Porto  
 26 e 27 jan, Lisboa  
[www.shl.pt](http://www.shl.pt)

**As Ferramentas de Comunicação Eficazes para Profissionais**

21 jan, Porto  
 22 jan, Lisboa  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

**Assessment das Aptidões (OT – Nível 1)**

22 e 23 jan, Porto  
 29 e 30 jan, Lisboa  
[www.shl.pt](http://www.shl.pt)

**Feedback 360° Online**

23 jan, Lisboa  
 25 mar, Porto  
[www.shl.pt](http://www.shl.pt)

**Aprenda a Ser feliz – Tal Ben-Shahar em Portugal**

26 fev, Lisboa  
[www.conferencialbenshahar.com](http://www.conferencialbenshahar.com)

**Dê Feedback Construtivo**

28 jan, Porto  
 04 fev, Lisboa  
[www.shl.pt](http://www.shl.pt)

**Expo'RH 2015**

18 e 19 mar, Estoril  
[www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)

**24 Horas de Gestão – Recursos Humanos**

10 e 11 abr, Lisboa  
[www.24horasdegrh.sfori.com](http://www.24horasdegrh.sfori.com)

COM ATITUDE...

# Querer é poder

Em tempos, um dos elementos da minha equipa era uma jovem tímida, por vezes insegura, em início de carreira, a concluir os seus estudos universitários. Verifiquei desde o início que estava na presença de uma pessoa muito ágil a compreender e a integrar a informação, com um pensamento muito estruturado, sempre disponível e muito afável no relacionamento com os colegas. Evidenciava também uma boa capacidade de trabalho e pautava a ação por princípios que valorizávamos e praticávamos na equipa e na empresa. Tinha apenas um 'handicap': a dificuldade em cumprir, por ela, sem o controlo dos outros, os compromissos que assumia, nomeadamente ao nível da pontualidade. Como acho que as pessoas não nasceram para ser mandadas mas para aprenderem a fazer o que acham que devem fazer, assumindo as respetivas consequências, falei com ela e disse-lhe que achava muito difícil ela permanecer na equipa se não resolvesse a dificuldade que tinha em cumprir horários, porque a pontualidade era uma variável

**No início de mais um ano, vale a pena que cada um de nós identifique e remova os bloqueios que condicionam a sua ação.**

muito crítica na nossa atividade. Disse-lhe igualmente que todos estávamos dispostos a ajudá-la mas que havia uma parte que era exclusivamente dela – organizar-se e reajustar hábitos. Ela compreendeu, concordou e disse que ia fazer um esforço nesse sentido.

Nos dias que se seguiram observámos progressos. Ficámos contentes, porque sabíamos que desse modo ela iria evoluir pessoal e profissionalmente e, ao mesmo tempo, deixar a sua marca na equipa. Mas passadas duas ou três semanas voltou a falhar. Conversámos para perceber os motivos que tinham estado na base de tal regressão e, ao mesmo tempo, verificar se valia a pena continuar. A conversa foi serena. Mas a meio tornou-se claro para mim

que ela queria de facto ajustar-se e que se sentia desconfortável por ter dificuldade em fazê-lo. Terminei dizendo-lhe que achava que ela «estava a deixar que a vida a controlasse, em vez de ser ela a controlá-la», mas que pensasse realmente no que queria, porque era ela e só ela que tinha que decidir. A conversa revelou-se fundamental: desde então, começou a apropriar hábitos de disciplina e tornou-se pontual. No início de mais um ano, vale a pena que cada um de nós identifique e remova os bloqueios que condicionam a sua ação, para concretizar os projetos e vencer os desafios com que será seguramente confrontado ao longo de 2015. ©



José Duarte Dias  
 Managing Partner da Paradoxo Humano  
[jduartedias@paradoxohumano.com](mailto:jduartedias@paradoxohumano.com)



## Mais uma Talenter Store em Lisboa

Texto: António Manuel Venda

Foi a 13 de dezembro passado. A Talenter inaugurou mais uma delegação no centro da cidade de Lisboa. César Santos, o diretor geral da empresa, assinalou na ocasião que «a Talenter Store do Campo Grande tem um significado muito especial, pois surge precisamente seis anos após o lançamento da marca Talenter e da inauguração da Talenter Concept Store do Chiado, sendo um marco importante na consolidação do projeto Talenter».

A Talenter Store do Campo Grande é a décima sétima delegação da Talenter, o que a coloca em destaque entre as empresas do sector no que ao número de delegações respeita, reforçando assim a política de proximidade que a caracteriza.

César Santos assinalou ainda que «a nova loja permite uma ampla cobertura da cidade de Lisboa, com a empresa a ter agora delegações nos eixos ocidental, norte e sul da cidade, reforçando a qualidade e a personalização do serviço prestado a clientes, candidatos, colaboradores e parceiros». As coordenadoras operacionais responsáveis da nova loja, Nair Ferreira e Rita Mendonça, destacaram também na ocasião o facto de a Talenter Store do Campo Grande ser o segundo espaço no centro de Lisboa, com excelente localização e facilidade de acesso, estando especialmente vocacionado para apoiar sectores como Indústria, Logística, Serviços e Retalho e disponibilizando serviços de recrutamento e seleção, formação profissional, cedência temporária e 'outsourcing'.

A Talenter, que reúne hoje um grupo de empresas nacionais especializadas em soluções globais de gestão de talentos, marca presença em 13 cidades, com as referidas 17 delegações: Braga, Porto, Coimbra, Castelo Branco, Entroncamento, Caldas da Rainha, Lisboa (cinco), Setúbal, Beja, Faro, Vilamoura, Funchal e Ponta Delgada, estando prevista a abertura da Talenter Store de Aveiro para o primeiro semestre deste ano. ®



Fotos: DR

## LEGISLAÇÃO

## Diplomas relevantes para a gestão RH

**Legislação portuguesa**

**Decreto-lei 145/2014**, «Diário da República» 194, Série I, de oito de outubro de 2014, Ministério das Finanças Clarifica o modo de contagem do tempo de serviço relevante para as pensões de reforma e de sobrevivência a atribuir após a entrada em vigor do Decreto-lei 88/2012, de 11 de abril.

**Decreto Regulamentar 21/2014/A**, «Diário da República» 196, Série I, de 10 de outubro de 2014, Região Autónoma dos Açores (Presidência do Governo) Regulamenta o Subsistema de Incentivos para o Empreendedorismo Qualificado e Criativo.

**Portaria 209/2014**, «Diário da República» 197, Série I, de 13 de outubro de 2014, Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças Regulamenta o «Programa de Rescisões por Mútuo Acordo» na administração local.

**Decreto-lei 154/2014**, «Diário da República» 202, Série I, de 20 de outubro de 2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Cria uma medida excepcional de apoio ao emprego que se traduz na redução temporária da taxa contributiva a cargo da entidade empregadora.

**Decreto Legislativo Regional 13/2014/M**, «Diário da República» 214, Série I, de cinco de novembro de 2014, Região Autónoma da Madeira (Assembleia Legislativa)

Aprova o valor da retribuição mínima mensal garantida (515,10 euros), em vigor desde outubro de 2014 na Região Autónoma da Madeira.

**Decreto-lei 166/2014/A**, «Diário da República» 215, Série I, de seis de novembro de 2014, Presidência do Conselho de Ministros

Estabelece o regime jurídico do «Programa de Estágios Profissionais» na administração local.

**Decreto Legislativo Regional 22/2014/A**, «Diário da República» 230, Série I, de 27 de novembro de 2014, Região Autónoma dos Açores (Assembleia Legislativa) Sétima alteração ao Decreto Legislativo Regional 8/2002/A, de 10 de abril, que estabelece o regime jurídico da atribuição do acréscimo regional à retribuição mínima mensal garantida, do complemento regional de pensão e da remuneração complementar regional.

**Resolução 28/2014/A**, «Diário da República» 231, Série I, de 28 de novembro de 2014, Região Autónoma dos Açores (Assembleia Legislativa)

Recomenda ao Governo Regional que desenvolva um estudo analítico sobre os jovens açorianos qualificados.

**Legislação europeia**

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

Texto: Carlos Antunes

## CONTACT CENTERS

**Reconhecimento mundial**

No passado mês de Novembro, realizou-se em Las Vegas a grande final dos «Contact Center World Awards». Estes prémios distinguem as melhores práticas do sector e reúnem na mesma competição os principais 'players' mundiais. Todos os anos estão presentes nesta final mundial os vencedores de cada uma das regiões: Américas, EMEA (Europe, Middle East & Africa) e APAC (Asia Pacific).

Em Junho, participando na região EMEA, a Randstad Contact Centres ganhou três «Gold Medal» nas categorias de «Best Operational Manager», «Best Sales Manager» e «Best Recruitment Campaign» e ainda uma «Silver Medal» na categoria de «Best Trainer».

**Num evento mundial, com mais de 50 países a concurso e cerca de 1.700 candidaturas, foi um privilégio estar entre os melhores.**

As três medalhas de ouro conquistadas em Junho permitiram participar em Novembro na final mundial, sendo que voltámos a ganhar a «Gold Medal» na categoria de «Best Operational Manager» e a «Silver Medal» nas categorias de «Best Operational Manager» e «Best Recruitment Campaign».

Num evento mundial, com mais de 50 países a concurso e cerca de 1.700 candidaturas, foi para nós um

privilégio estar entre os melhores e concluir que temos as melhores práticas no sector dos 'contact centers'. Para além de contarmos com as melhores pessoas (premiadas nas categorias individuais), oferecemos aos nossos clientes os melhores processos (categoria corporativa, «Best Recruitment Campaign»).

Na categoria corporativa, a metodologia apresentada foi o «ODIS 360». É uma metodologia única no mercado, pois permite-nos analisar três dimensões fundamentais na gestão das operações: Recrutamento & Selecção, Formação e Operação. O objectivo desta metodologia é fazer com que as três dimensões trabalhem em conjunto, obtendo 'outputs' decisivos para a selecção das melhores pessoas, tendo em consideração a natureza de cada uma das operações.

Este prémio reflecte bem o posicionamento da Randstad Contact Centres na aposta contínua nas pessoas, assim como numa permanente inovação tecnológica que permita oferecer o melhor e o mais diferenciado serviço. ©



Vitor Peliteiro, Sales & Operations Director da Randstad Contact Centres; vapeliteiro@randstad.pt

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

## Um perfil para o milénio

Quando atualmente somos convocados para a reflexão sobre as competências que se apresentam com mais portadoras para os tão iconograficamente designados como «desafios do futuro», os dados de investigação, da observação empírica e das revisões bibliográficas apontam para uma tendência algo inquietante: a atual geração X e os 'millenials', para se manterem na «crista da onda» da nova «era concetual», terão de possuir quatro características básicas: serem paranoicos, fanáticos, perversos e transgressores.

- Paranoicos – Depois de Andrew Grove ter dado à estampa, há uns anos, o seu livro «Só os Paranoicos Sobrevivem», têm-se multiplicado as referências à importância de ter, na vida profissional, uma atitude do tipo 'never take anything for granted' e agir de acordo com os padrões de conduta que Jim Collins associa aos «10Xsores», que «pensam constantemente que a maré pode virar-se contra eles a qualquer momento». Neste sentido, ser paranoico é manter um permanente estado de alerta, atualizar-se em permanência e nunca agir como se o amanhã fosse uma pura derivação lógica daquilo que foi conseguido hoje.

- Fanáticos – Para responder com eficácia às enormes exigências de produção de valor acrescentado, já não basta simplesmente gostar do que se faz: é necessário viver a experiência profissional como uma causa, como um propósito maior, que como tal não se esgota

**Para enfrentar desafios que põem à prova a consistência e a consonância das nossas perceções da realidade, já não basta cumprirmos a velha máxima de «fazer diferentemente as mesmas coisas»**

numa finalidade de mera subsistência. É necessário ter 'drivers' motivacionais poderosos, 'inside out', que guiem a consciência para a procura de metas sempre mais ambiciosas e ousadas.

- Perversos – Não se sustenta aqui que o desejável seja que os jovens se tornem Hannibal Lecters em potência. O sentido desta característica é o de serem «emocionalmente perversos», na conotação freudiana do termo, de acordo com a qual a perversidade é a utilização da energia libidinal para fins que não sejam os da pura função reprodutora. Ser emocionalmente perverso é fruir o pleno gozo dos sentidos numa grande diversidade de situações e experiências; é, mesmo, assumir que uma experiência, qualquer que ela seja, só vale verdadeiramente



a pena ser vivida quando fruída emocionalmente com entrega e intensidade. É sentir a importância do detalhe e vivê-lo com a arrebatada emoção de o tornar diferenciador.

- Transgressores – Uma realização, qualquer uma, só se torna realmente importante quando introduz algo de novo, e quando o fizer diferente... faz a diferença. Ser transgressor (pela positiva, entenda-se) é ter a coragem, a tenacidade e a resiliência para se opor proativamente àquilo que é ritual, àquilo que é uma mera emanção da rotina que faz embotar os sentidos e desgasta uma das mais fantásticas capacidades que é dada ao ser humano possuir: a de se surpreender. No tempo atual, e nos indícios que vemos da antecipação dos tempos futuros, onde a concorrência acrescida torna realmente cada vez mais difícil captar a atenção seletiva dos putativos clientes, seja em que área for, o esforço de criatividade e inovação não pode ser concretizado sem ruturas, sem inconformismo e sem uma intransigente energia transformadora.

'Et voilà!' Um traço possivelmente simplista, se calhar equivocadamente futurista e com o risco de redundar em caricatura, sobre as competências que (já são) mais valorizadas nos e pelos mercados. No essencial, e com estes ou outros nomes, a mensagem fica: para enfrentar desafios que põem à prova a consistência e a consonância das nossas perceções da realidade, já não basta cumprirmos a velha máxima de «fazer diferentemente as mesmas coisas» – é mesmo imperativo ter a grandeza de nos tornarmos autenticamente diferentes. ©

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).

# Aceite as preocupações!

Texto: Tal Ben-Shahar



© Lasse Kristensen - Fotolia.com

**P**arece que atualmente a emoção mais popular é a preocupação. Todos estamos preocupados com a economia, a violência, a intransigência política e as alterações climáticas – só para citar alguns problemas que nos ocupam o espírito.

O que poderá fazer se estiver preocupado com uma destas questões globais? Ou será que se preocupa antes com algo pessoal, único, muito próprio? O que deve fazer é... preocupar-se.

Deve simplesmente aceitar o facto de estar preocupado, ansioso, assustado, infeliz. Estas emoções são naturais, parte de ser humano. Efetivamente, os únicos que não sentem estas emoções normais e desagradáveis são os psicopatas. E os mortos. Por vezes, sentir estas emoções é efetivamente um bom sinal – um sinal de que com toda a certeza não somos psicopatas e estamos vivos.

As emoções dolorosas são uma parte inevitável de ser humano, e portanto rejeitá-las é, em última aná-

lise, rejeitar uma parte da nossa humanidade. Para viver uma vida plena e gratificante – uma vida feliz –, temos de nos permitir sentir toda a gama de emoções. Por outras palavras, temos de nos conceder autorização para sermos humanos.

Paradoxalmente, é quando lutamos contra uma emoção desagradável – seja uma preocupação ou inveja ou raiva – que a reforçamos e alimentamos. Uma emoção dolorosa é como uma pessoa apaixonada e insegura que nos deseja mais e não se afasta quando a rejeitamos, e só nos deixa quando a aceitamos e recebemos de braços abertos. Permita-se sentir a sua ansiedade e a ansiedade vai muito provavelmente abandoná-lo.

Depois de se permitir sentir a emoção sem lutar contra ela, vai poder escolher ativamente a via de ação mais apropriada. Pode decidir disputar os seus pensamentos negativos e reconhecer a falta de racionalidade da ideia de que o mundo está realmente a acabar. Pode

Tal Ben-Shahar  
(conferenciatalbenshahar@  
teamleaders.pt) é escritor,  
consultor e professor da  
Universidade de Harvard  
(Estados Unidos)

**Nota:** tradução do  
artigo – Team Leaders.

decidir escrever um artigo para o jornal local ou uma carta aos seus representantes políticos a instar uma ação bipartidária para evitar o precipício fiscal. Ou pode ir ao ginásio e exercitar-se vigorosamente para aliviar alguma da preocupação que sente. Seja o que fizer, fará melhor se primeiro admitir, aceitar e mesmo abraçar qualquer e todas as emoções.

**Tal Ben-Shahar estará em Lisboa a 26 de fevereiro para uma conferência no Museu do Oriente ([www.conferenciatalbenshahar.com](http://www.conferenciatalbenshahar.com)).**

A cada momento da sua vida enfrenta escolhas cujos efeitos cumulativos em si são tão ou até mais poderosos do que o efeito de grandes decisões individuais, como comprometer-se com uma dada relação, que curso iniciar na universidade ou se deve aceitar uma proposta de trabalho noutra cidade. Pode escolher sentar-se direito ou estar descontraído, dizer uma palavra animadora ao seu parceiro ou olhar de sobrolho carregado, apreciar a sua saúde, o seu amigo ou o seu almoço – ou tomá-los como garantidos. Individualmente, estas opções podem não ser importantes, mas todas juntas constituem os tijolos que constroem a estrada que está a criar para si próprio. ©



### Para fazer a diferença

Eis algumas sugestões do meu livro «Choose the Life You Want: The Mindful Way to Happiness» («Escolha a Vida que Deseja: A Via Consciente para a Felicidade») que podem fazer toda a diferença na forma como vive a vida quotidiana:

- **Aproveite o momento** – Ocupar três minutos para ouvir a sua música favorita, mesmo que a caixa do correio já transborde, gastar uma hora com o seu amigo apesar do prazo a chegar ao fim no trabalho ou ir ao cinema com amigos; estas podem ser as melhores coisas que pode fazer por si e pelos outros.

- **Sentir a dificuldade como um desafio** – Se considera a situação como ameaçadora, é provável que sinta 'stress'. Se considerar a mesma situação como um desafio, é mais provável que a sua reação emocional seja de excitação. As suas palavras não se limitam a descrever a sua realidade, criam a sua realidade.

- **Tenha medo, mas avance ainda assim** – Todos enfrentamos medo ou insegurança quando tentamos algo novo ou nos esforçamos por dominar uma competência. Lembre-se de que os seus maiores heróis por vezes também tinham medo (apenas não deixavam que interferisse com os seus objetivos). Coragem não é não ter medo, é ter medo e avançar na mesma.

- **Ter esperança e otimismo** – Os pessimistas consideram o otimismo como sendo infundado e irrealista. Mas se o otimismo e a esperança se basearem na rea-

lidade, podem melhorar a qualidade das suas relações, trazer sucesso no trabalho, ajudar a ultrapassar a adversidade e proporcionar uma importante base para a concretização dos seus sonhos.

- **Mexa-se** – Faça uma quantidade moderada de exercício físico com regularidade (basta 30 minutos três vezes por semana, algo que tem o mesmo efeito no combate da depressão e da ansiedade que o mais forte dos medicamentos psiquiátricos). Manter-se ativo aumenta o bem-estar psicológico geral, aumenta a concentração e a criatividade e reduz significativamente a probabilidade de demência e deficiência cognitiva numa fase mais tardia da vida. Para aumentar a probabilidade de ser saudável física e mentalmente, temos de nos mexer.

- **Aprecie a sua família e os seus amigos** – Não se esqueça de passar tempo com aqueles que ama e que o amam. As relações são o principal gerador de felicidade; nas palavras do filósofo britânico Francis Bacon, «duplicam a alegria e cortam a dor para metade».

- **Leve os seus sonhos a sério** – Há muitas vezes à sua volta que o incitam a abandonar os seus sonhos e a tornar-se realista. Mesmo que não consiga concretizar um sonho específico que teve em tempos, é muito provável que expanda os seus horizontes, alcance novos territórios e torne outros sonhos realidade. Viver é perseguir os nossos sonhos.

LIVROS

Coleção «Arte da Guerra»



Tendo como base a obra de Sun Tzu e a sua sabedoria, a editora TopBooks convidou vários autores para escreverem sobre as suas áreas de competência, aplicando-lhes a filosofia do famoso general chinês. O resultado é uma coleção de 15 livros, denominada «Arte da Guerra», livros que abrangem áreas empresariais, profissionais e de desenvolvimento pessoal. Os autores e os temas tornam a coleção uma iniciativa única, repleta de ensinamentos relevantes. Sun Tzu (544-496 aC) ficou imortalizado pelo livro «Arte da Guerra», um conjunto de considerações filosóficas com vista a gerir conflitos e vencer batalhas, traduzido para quase todo o mundo ocidental com grande êxito. Homem de enorme visão e sagacidade, viveu à frente no seu tempo, deixando conselhos importantes que podem ser aplicados no quotidiano. (TopBooks)

Como Criar Um Novo Eu

O autor, Joe Dispenza, apresenta todo um programa destinado a ensinar as pessoas a tirarem partido da força dos pensamentos. Ao mostrar como funciona o cérebro, ajuda a romper com o passado, dando a possibilidade de cada um ver-se livre de toda a carga negativa, da angústia, do 'stress', recriando-se, fazendo de si próprio o que ambiciona: a nível pessoal, a nível profissional e a nível material. (Lua de Papel)



**Mindset – A Atitude Mental para o Sucesso**, de Carol S. Dweck. A autora tenta ajudar o leitor a cumprir o seu potencial, no trabalho e na vida pessoal. (Vogais) **Desperte o Milionário que Há em Si**, de Carlos Wizard Martins. Um dos primeiros títulos da coleção de gestão de uma nova editora. (O Castor de Papel) **Ética para Engenheiros**, de Arménio Rego e Jorge Braga. Um livro que procura estimular a ação ética numa área que toca tão de perto a vida das pessoas. (LIDEL) **Pai Rico, Pai Pobre**, de Robert T. Kiyosaki. Os segredos sobre o dinheiro que os ricos ensinam aos filhos. (Vogais)

Textos: MSA

RISCOS PSICOSSOCIAIS

# Quase um balanço...

Lastimavelmente, fazendo fé recentes notícias da Direção Geral de Saúde e de outras entidades públicas ligadas a esta área, o cenário relativo à saúde mental dos portugueses evoluiu de forma negativa em 2014. Grande parte da responsabilidade desta evolução está centrada na forma como pessoas e organizações se relacionam e organizam. De forma objectiva, não poderei dizer que é novidade. Havíamos já chamado a atenção para esta grande possibilidade, estando tal descrito numa publicação que faz o estudo epidemiológico entre os anos de 2008 e 2013. Porém, é inquestionável que se continuou naquele que foi apontado como o caminho do risco e, nomeadamente, do risco psicossocial, tendo-se este revelado como a base de outros riscos e diversas consequências.

**No início de uma nova oportunidade, 2015, olhar para trás será excelente se pretendermos programar o futuro. O potencial de evolução negativa continua, mas concomitantemente também o de evolução positiva.**

De forma global, até porque estamos no início de uma nova oportunidade, 2015, olhar para trás será excelente se pretendermos programar o futuro. O potencial de evolução negativa continua, mas concomitantemente também o de evolução positiva.

Sabemos que as empresas/ organizações, sejam elas quais forem, centram neste momento a sua preocupação em factores económicos que permitam a sobrevivência. Os mesmos que as pessoas a título individual, algo tantas vezes já abordado e facilmente enquadrado com a teoria apresentada por Maslow. Sabe-se, também, que das pessoas dependem as organizações, e por isso mesmo, já com provas dadas, caso se pretenda definitiva e efectivamente passar das palavras aos actos e construir uma sociedade onde o equilíbrio seja o objectivo real, urge de forma emergente encontrar políticas que ajudem a que, daqui por 12 meses, o balanço seja diferente.

Se se concluir que as empresas/ organizações estão em risco e as pessoas também, o que se pode dizer é que a sociedade está num dos maiores momentos de teste ao seu desenvolvimento. Deixe-se as palavras e os relatórios, os manifestos de indignação. Importa passar mesmo à colocação em prática do que já se sabe e em que se acredita: só nos desenvolveremos, de forma positiva, num mecanismo conjunto. ☺



© Fernando Pigarra

João Paulo Pereira, Mentor do Projecto GrowUp! e Professor Universitário  
jpsper@gmail.com

SITES



Formação de formadores

Após vários anos a formar formadores, a B-Training, Consulting apresentou um 'site' especializado no «Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores». Com a iniciativa, pretende comunicar aos clientes, atuais e potenciais, as especificidades do curso e mostrar testemunhos dos formandos que o frequentaram na B-Training, Consulting. Através do 'site' é possível proceder à pré-inscrição no curso e consultar o programa e o cronograma de cada ação agenda. Disponível em [www.formacaoInicialformadores.pt](http://www.formacaoInicialformadores.pt).

Projeto «Manda-te»

Já está 'on-line' a nova plataforma de formação do projeto «Manda-te», ligado a emprego, formação e empreendedorismo. Disponível em <http://manda-te.com>, visa aproximar as empresas de formação dos cerca de três milhões de visitantes (com perto de sete milhões de visualizações) que o portal atingiu num ano (e quase 150 mil seguidores no «Facebook»). Permite reunir as melhores ofertas de formação, com dados de módulos e preços, em áreas distintas, sendo fácil a comparação entre empresas e a inscrição imediata.



Textos: MSA



**SEMINÁRIO**

**As Ferramentas de Comunicação eficazes para Profissionais**

Porto, 21 de Janeiro de 2015  
Lisboa, 22 de Janeiro de 2015

**Acha que sabe comunicar?  
Como comunica a sua Empresa?  
Má comunicação, falta de comunicação?**



INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Tlf: +351 218 493 333 | Email: [formacao@vantagem.com](mailto:formacao@vantagem.com)

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

Organização:

**vantagem+**

Consultores de Formação • Empresas

A Trustful Training Company



JOANA GAMA

# Os pais como grandes inspiradores

Texto: Ana Leonor Martins





Joana Gama é 'head of marketing' da empresa portuguesa events by tlc e o que mais a atrai na sua função é «o dinamismo que esta área envolve: estar-se em constante adaptação e renovação e a surpreendente lei da procura e da oferta que nos leva a superarmos de dia para dia». Assumiu a função em agosto de 2014.

Luso-brasileira e licenciada em «Comunicação Empresarial», com especialização em «Gestão & Marketing» pela LSE em Londres, Joana Gama iniciou a sua carreira em Dublin, na empresa norte-americana de biotecnologia Alltech, na área de 'marketing' e comunicação. Um ano depois regressaria a Portugal, mas pela mesma empresa. Em 2004 candidatou-se ao programa «Trainees», da Portugal Telecom, onde desenvolveu a sua carreira ao longo de seis anos, em áreas de gestão e 'marketing', nas várias empresas do grupo: MEO, TMN e PT Comunicações.

A responsável decidiu entretanto atravessar o Atlântico e aventurar-se em São Paulo, no Brasil, onde viveu durante três anos e trabalhou com gestora de produto em 'pay TV', ainda na área de telecomunicações: NET Serviços de Comunicação do Grupo América Móvil e GVT do Grupo Telefónica. «Em ambas as empresas lancei os serviços de 'video on demand' nas várias plataformas tecnológicas de TV e 'web'», recorda.

Foi precisamente quando viveu no Brasil que surgiu a events by tlc. «A comunidade de portugueses acompanhava de forma próxima vários projetos de empresas lusas que desejavam implantar-se e expandir-se para o Brasil, e a events by tlc era uma delas. Passados três anos regresssei a Portugal, e porque queria mudar da área das telecomunicações contactei a empresa de eventos, que estava a expandir a sua equipa», partilha. A vaga no 'marketing' surgiu 10 meses depois do primeiro contacto. Tinha regressado a Portugal como 'marketing manager' da Timwe, estando responsável pelo mercado do sudeste-asiático e tendo por isso passado uma temporada em Kuala Lumpur, na Malásia.

Joana Gama confessa que gosta de desafios, «e de preferência dos 'made in' Portugal. Quando a vaga na events by tlc me foi apresentada, apaixonei-me de imediato», faz notar. «Trabalhar numa empresa jovem, em expansão, que atua tanto a nível nacional como internacional na área dos eventos corporativos e de ativação de marca, com uma visão e uma ambição refrescantes para o mercado, foi irrecusável. Tenho muitos projetos novos e diferentes pela frente.»

Ainda assim, a responsável mantém alguns 'hobbies', que têm os seus pais como grandes influenciadores: viajar, fotografar, cozinhar e 'scuba diving'. O mais fácil de conciliar com a sua vida profissional é a culinária. «Desde logo porque moro num país gastronomicamente incrível, e todos os dias como e cozinho coisas boas; em segundo lugar porque é algo que me relaxa e funciona como o meu escape», revela. «Crio o que gosto, como gosto, sou livre, e se com isso deixar um



sorriso na cara de alguém, mais feliz fico.»

«As viagens é que tem sido mais difícil, porque as férias não dão para tudo o que sonho, mas tenho tido a sorte de ir fazendo o que planeei e ir compensando as viagens maiores lá fora com pequenas viagens cá dentro e outras em países próximos», conta Joana. «A fase de planeamento de uma viagem dá-me muito gozo, tanto quanto a viagem em si. A próxima aventura será a travessia do Salar del Uyuni, na Bolívia, até ao deserto de Atacama, no Chile.» E quando viaja acaba por fomentar também os seus outros 'hobbies'.

**Viajar** «As profissões dos meus pais envolviam viajar e por vezes eu tinha a sorte de me levarem com eles, por isso desde cedo começou a ser despertado em mim o bichinho das viagens.»

**Fotografia** «Também o gosto pela fotografia surgiu cedo, ao ver os álbuns da minha avó com fotografias dos longos anos vividos em Moçambique. Aos nove anos ela já tirava fotografias, com uma Canon do pai, nas Cataratas de Iguazú. E por aí foi.»

**Culinária** «O amor pela culinária começou pelos momentos de convívio sagrado passados à mesa com a família e por observação da minha avó e da minha mãe, que são seres sobredotados no que toca à conquista dos sentidos pela comida. Por não sossegar em casa enquanto não me permitissem fazer as minhas 'criações' sem ser com uma supervisão apertada, acabaram por me inscrever num 'atelier' de culinária na escola de freiras que frequentava. Aprendi muito.»

**Scuba Dive** «O mergulho surgiu através do meu pai, que durante a minha infância organizava expedições de mergulho e caça submarina com um grupo de amigos pela fria costa portuguesa. O ritual aos fins-de-semana e as histórias que nos contava acerca das aventuras de mergulho em África sempre me fascinaram.» ©

BAIRRO ALTO HOTEL

## A cidade entre quatro paredes

Texto: Irina Pedro Fotos: Bairro Alto Hotel

Em plena zona histórica de Lisboa, entre o boémio Bairro Alto e o cultural e 'trendy' Chiado, mesmo na Praça Luís de Camões, foi inaugurado (em maio de 2005) o primeiro 'boutique hotel' de cinco estrelas em Portugal. O Bairro Alto Hotel, cosmopolita e descontraído, é hoje um símbolo do que de melhor, em hotelaria, se encontra na cidade de Lisboa.

O projeto veio trazer novamente para a ribalta um edifício do século XVIII que já foi a casa do afamado Grand Hotel de L'Europe. Respeitando a arquitetura tradicional portuguesa ao mesmo tempo que a revoluciona, representa uma fusão do novo com o antigo. Este foi o primeiro projeto hoteleiro do decorador José Pedro Vieira e do arquiteto Diogo Rosa Lã, que tiveram por objetivo transportar o



sentimento da cidade para o espaço interior do hotel. Cada detalhe, desde o mobiliário aos interruptores elétricos, passando pelos materiais, as texturas e as cores, tudo foi estudado ao pormenor. Os 'designers' decidiram prestar homenagem aos estilos arquitetónicos do país através dos tempos, incluindo influências exóticas das antigas colónias, influências essas que interagem com materiais contemporâneos de outros países como Inglaterra, França, Marrocos e Itália. Os 55 quartos do Bairro Alto Hotel, incluindo quatro 'suites', têm quatro cores tipicamente portuguesas como tema: o amarelo, típico dos elétricos, o branco marfim do linho, o azul que representa o Rio Tejo e o vermelho dos telhados de Lisboa. Todos os quartos têm chão em madeira brasileira com paredes revestidas com 'boiseries' de madeira até um metro e meio de altura, pintadas na cor correspondente. Cada quarto apresenta um pássaro diferente, pintado à mão, por um artista local. Os candeeiros são contemporâneos, de aço e porcelana, em contraste com as mesas-de-cabeceira em pedra oval, inspiradas em 1950, manufaturadas em brecha da Arrábida.



Para os dias mais quentes é muito agradável o Terraço Ba, abrigado debaixo de um gigante toldo de Canvas, com confortáveis cadeirões que convidam ao descanso e permitem apreciar a melhor vista sobre a cidade. A carta tem diversas propostas quer se pretenda degustar um pequeno-almoço, uma refeição ligeira ou apenas beber um 'cocktail' ou os já famosos 'mojitos'. Já o restaurante Flores do Bairro propõe sabores e texturas tradicionais de Portugal, adaptados de uma forma muito natural à contemporaneidade da cozinha atual, seguindo assim o conceito base do Bairro Alto Hotel. Renovado no início de 2013, apresenta uma decoração irreverente mas ao mesmo tempo elegante e tradicional, típica do «bairro», criando um ambiente acolhedor e intimista. A pensar em quem trabalha no centro de Lisboa, o Flores do Bairro disponibiliza ao almoço o «Menu Executivo». Disponibiliza-se ainda o menu «Para Picar», disponível somente aos almoços, de segunda a sexta-feira. Também para os negócios, oferece uma sala de reuniões – «O Poeta» –, totalmente equipada, com vista para Tejo e capacidade até 35 pessoas.



Falta ainda referir o Café Bar Ba (originalmente a Patisserie Parisienne). Com acesso pelo 'lobby' do hotel ou pela Rua do Alecrim, tem no nível térreo uma enorme mesa triangular de cor preta, envernizada, que lhe confere um ar sofisticado mas descontraído. Um dos cartões de visita do espaço é a original carta com 73 'cocktails' de 'gin' tónico.

O Bairro Alto Hotel tem-se distinguido na imprensa internacional, integrando prestigiadas listas que o colocam entre os melhores hotéis do mundo. ©

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

MERCADO DA RIBEIRA

## De mercado a lugar de culto

Texto: Irina Pedro Fotos: Arlindo Camacho

Em maio do ano passado, o Mercado da Ribeira ganhou uma nova vida graças ao projeto de revitalização da revista «Time Out Lisboa». Depois de ter vencido o concurso da Câmara Municipal de Lisboa para reabilitação do espaço situado no Cais Sodré, a revista inaugurou um ambicioso espaço de restauração que reúne alguns dos melhores 'chefs' e produtos nacionais.

Assumindo como missão transformar o Mercado da Ribeira num local de culto para os lisboetas e num ponto de paragem obrigatório para os milhares de turistas que visitam diariamente a capital portuguesa, fundiu a atividade tradicional do mercado, mantendo o seu carácter genuíno, com atividades radicalmente diferentes de gastronomia, cultura, lazer e comércio. E tornou-se o primeiro projeto editorial a três dimensões do mundo.

A fórmula parece ter sido certa, pois desde a inauguração que o novo Mercado da Ribeira tem quase sempre casa cheia (conseguir lugar pode ser uma dor

de cabeça e as filas são um teste à paciência). Mas são 30 os espaços de restauração do piso térreo, servidos por 750 lugares (500 sentados em área coberta e 250 em esplanada, situados na ala oeste). Esta praça de restauração foi inspirada naquilo que motiva a própria «Time Out Lisboa», reunindo em cerca de três mil metros quadrados o que de melhor a cidade tem para oferecer em termos de restaurantes, 'chefs' e produtos nacionais, do mais tradicional ao mais 'trendy'. E ali encontra-se de tudo: peixe, carne, hambúrgueres artesanais, 'sushi', bolos, gelados, café, cerveja, vinho, 'cocktails'; do mais tradicional ou mais moderno.

São vários os nomes conhecidos com espaços no Mercado da Ribeira, dos reputados 'chefs' Alexandre Silva, Miguel Castro e Silva, Henrique Sá Pessoa, Marlene Vieira e Vitor Claro (na ala norte, e apesar de se tratar de autêntica cozinha de autor os preços são acessíveis) a marcas como Unicer, Sumol+Compal, Esporão e Delta, passando por lojas emblemáticas como Conserveira de Lisboa, Garrafeira Nacional, Café de





São Bento, Casa da Ginga, Manteigaria Silva, Confraria, Arcadia, Santini e Monte Mar. Estão igualmente representados espaços mais recentes que têm feito sucesso como Sea Me, Tartar-ia, Pregão da Peixaria, AsianLab, Pizza a Pezzi e Honorato. A escolha foi criteriosa para que o espaço tenha personalidade própria e não se confunda com as praças de restauração dos centros comerciais. E não se confunde.

Estas dezenas de espaços gastronómicos são independentes e separados geometricamente, com linhas e cores. E organizados com critério. Todas as bancas usam materiais semelhantes, predominando as cores preto e branco, mas a arquitetura dos antigos mercados continua presente, por exemplo no típico telhado de ferro e vidro.

Esta foi só a primeira fase de revitalização do Mercado da Ribeira. Numa segunda fase, vão ser inaugurados no primeiro piso um restaurante, um bar, uma loja, um espaço de turismo e uma sala multiusos onde todas as secções da «Time Out Lisboa» estarão refletidas. ©

[www.facebook.com/TimeOutMercadodaRibeira](http://www.facebook.com/TimeOutMercadodaRibeira)

## VOLKSWAGEN PASSAT VARIANT 2.0 TDI

# Versátil para qualquer ocasião

Texto: Mário Sul de Andrade

Manuseamento confortável, comportamento dinâmico de condução e ambiente de alta qualidade são três características que tornam o novo Passat Variant extremamente sedutor. Tudo combinado com um conceito de carga inteligente e bancos ajustáveis, algo que torna este modelo da marca alemã tão versátil quanto apto para as mais diversas viagens. O banco traseiro dividido pode ser totalmente rebatido, aumentando o volume de carga de 650 para, imagine-se, 1.780 litros.

Com a ajuda do assistente opcional de reboque «Trailer Assist», é fácil fazer marcha atrás, inclusive com um reboque (neste caso, o condutor tem apenas de escolher o sentido de viragem do reboque, acelerar e travar). O «Trailer Assist» assume o comando da direção.

Poucos automóveis combinam como o Passat Variant um tipo de interior como o descrito com índices extremos de flexibilidade e mobilidade, e a um custo extremamente competitivo (ronda os 40 mil euros). E depois há a eficiência e o consumo, a níveis bastante interessantes tendo em conta as dimensões deste veículo familiar.

Quanto ao motor, são 150 cavalos (cv) que com a caixa automática DGS de seis velocidades dão resposta a tudo e mais alguma coisa. Um verdadeiro espanto esta novidade que chega lá das alemanhas. ©

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



© Volkswagen

## Violetta ao vivo

A digressão do espetáculo ao vivo da série de sucesso do Disney Channel, «Violetta» vai passar por Portugal, e desde que os concertos no MEO Arena foram anunciados a corrida aos bilhetes foi tal que das quatro sessões agendadas passou-se para seis. Assim, nos dias 23 (17H30 e 21H30), 24 (15H00 e 19H00) e 25 de janeiro (11H00 e 15H00), Martina Stoessel (Violetta) e outros atores originais da série vão subir ao palco para fazer as delícias de muitos milhares de crianças. O espetáculo, que apresenta uma produção de luz, som e cenário que tem maravilhado os fãs de Violetta, conta ainda com um enérgico corpo de bailarinos, bem como com uma banda ao vivo. O alinhamento do concerto incluirá as músicas originais da série.

De 23 a 25 de janeiro, MEO Arena, Lisboa



## Estreia em nome próprio

Gerard Way vai passar por Lisboa no próximo dia 14 para apresentar o seu primeiro trabalho em nome próprio, «Hesitant Alien», editado a 30 de setembro de 2014. O concerto terá lugar no Espaço Armazém F e será centrado no primeiro trabalho de estúdio do ex-vocalista da banda My Chemical Romance como artista 'a solo', do qual constam 11 temas de originais. O novo álbum conta com Gerard Way na voz, na guitarra e no teclado, acompanhado por Ian Fowles (The Aquabats) na guitarra, Matt Gorney no baixo e Jarrod Alexander na bateria. O artista afirma que o seu primeiro longa-duração é enraizado no 'shoegaze' e também no 'britpop'.

14 de janeiro, Espaço Armazém F, Lisboa

## Um retrato da humanidade

Quem são, como vivem, o que sonham e o que têm a dizer os sete mil milhões de habitantes do planeta? O que os une e os separa? É esse retrato vivo da humanidade dos nossos dias que se pode encontrar em mostra no Museu da Eletricidade, em Lisboa. «7 mil milhões de Outros» é uma exposição criada em 2003, que já percorreu os quatro cantos do mundo e dá um retrato real e atual da humanidade, através de palavras e testemunhos de mais de seis mil pessoas, de 84 países, incluindo Portugal. O fundador do projeto é Yann Arthus-Bertrand, que depois de 10 anos a sobrevoar o planeta para produzir «A Terra Vista do Céu», propõe uma reflexão sobre a diversidade humana e cultural. Em «7 mil milhões de Outros» somos convidados a fazer uma viagem à volta do mundo e ficamos a conhecer os medos, os sonhos, os problemas e as esperanças de gente tão diferente e distante como um pescador brasileiro, um sapateiro chinês, um artista alemão ou um empresário afegão. Os testemunhos foram obtidos através de 45 perguntas, todas iguais, sobre 30 temas universais, entre os quais família, amor, morte, perdão, clima, natureza, sentido da vida, desafios e sonhos de infância.

Até 8 de fevereiro, Museu da Eletricidade, Lisboa



Textos: ALM

### Um drama épico

A atriz norte-americana Angelina Jolie estreia um filme no início do ano, na qualidade de realizadora e produtora. «Invincível» («Unbroken», no título original), tem argumento de Joel & Ethan Coen, William Nicholson e Richard LaGravenese, adaptado a partir de um livro de Laura Hillenbrand. É um drama épico inspirado na incrível vida do atleta olímpico e herói de guerra Louis Zamperini (Jack O'Connell), que com outros dois tripulantes sobreviveu 47 dias em alto mar – depois de um acidente aéreo quase fatal durante a Segunda Guerra Mundial –, sendo capturado pela marinha japonesa e enviado para um campo de prisioneiros de guerra. Além de Jack O'Connell, o filme conta com Domhnall Gleeson, Garrett Hedlund, Finn Wittrock, John Magaro, Alex Russell e Miyavi.

Estreia a 8 de janeiro



### Dívida de honra

Estreia no próximo dia 22 nas salas de cinema portuguesas «Homesman: Uma Dívida de Honra», com realização de Tommy Lee Jones. A história passa-se em 1855, no Nebraska. A exploradora Mary Bee Cuddy (Hilary Swank) vive uma existência solitária numa cidade onde se teme Deus. É designada pelos membros da sua igreja para levar para leste três mulheres que enlouqueceram; a caminho de Iowa salva a vida de um criminoso, George Briggs (Tommy Lee Jones), que concorda em ajudá-la na sua missão. Meryl Streep também faz parte do elenco.

Estreia a 22 de janeiro



**Sexo, Champanhe e Lúcia-Lima** (Chiado Editora), de Lourdes Fragoso de Lima. Um romance que, como se diz numa nota introdutória, «explora a velocidade dos sentimentos e a vivência que faz de nós seres humanos». **O Meu Irmão** (Leya), de Afonso Reis Cabral. O mais recente «Prémio Leya», de um jovem autor que aborda o tema da deficiência sem nunca ceder ao sentimentalismo. **Domingos de Agosto/ Um Circo que Passa** (D. Quixote), de Patrick Modiano. Dois dos vários títulos do Nobel francês reeditados em 2014 em Portugal, após o galardão atribuído pela academia sueca; a descoberta de um grande escritor. **A Conversa de Bolzano** (D. Quixote), de Sándor Marai. Um episódio histórico do sedutor Casanova explorado com a mestria do autor de «As Velas Ardem até ao Fim».

### Amor, informação, memória e privacidade

O Teatro Aberto, em Lisboa, tem em cena na Sala Azul o espetáculo «Amor e Informação», com texto de Caryl Churchill e encenação de João Lourenço. Peça caleidoscópica e fora do vulgar, propõe uma reflexão sobre o modo como lidamos com a informação, o amor, os afetos, a memória e a privacidade na sociedade atual, profundamente marcada pela tecnologia e pelas ligações digitais. O Teatro Aberto volta assim a trabalhar sobre uma peça da conceituada autora britânica Caryl Churchill, que estreou «Amor e Informação» em Londres, no Royal Court, em setembro de 2012. A versão portuguesa é assinada por João Lourenço e Vera San Payo de Lemos.

Até 15 de março, Teatro Aberto, Lisboa



Textos: ALM/ MSA

## PORTO RARO

A Heritage Wines iniciou a distribuição da edição exclusiva do Taylor's Single Harvest 1863. Estão disponíveis apenas 100 garrafas, vendidas numa caixa folheada a madeira, com um 'decanter'. O Taylor's Single Harvest Porto Tawny 1863 foi envelhecido em casco durante um século e meio. Foi armazenado nas caves de Vila Nova de Gaia em perfeitas condições, o que lhe conferiu um excelente equilíbrio. Um vinho obrigatório para os colecionadores mais exigentes e ideal para os apreciadores de vinhos do Porto.



## MODA TECNOLÓGICA

Chama-se MICA – My Intelligent Communication Accessory e é a nova pulseira inteligente da Intel e da Opening Ceremony, concebida para o público feminino. Com os serviços 'location based' da TomTom, permite receber informações de localização em tempo real, com previsões exatas sobre a hora de chegada ao destino e alertas inteligentes 'time to go' que têm em consideração a hora a que se deve sair de um local para chegar a tempo ao compromisso seguinte. A MICA combina moda, inovação e 'design', promovendo em simultâneo a experiência da tecnologia 'wearable'. Por enquanto, a nova pulseira está disponível exclusivamente nos Estados Unidos.



## MENOR COMPLEXIDADE NO TRABALHO

A Fujitsu tem dois novos 'notebooks' LIFEBOOK E Series. Os novos modelos Fujitsu LIFEBOOK E544 (14 polegadas) e LIFEBOOK E554 (15,6 polegadas) fornecem novas opções para organizações com centenas ou milhares de 'notebooks' para instalar, disponibilizando funcionalidades de classe empresarial «como elevada segurança, baterias de longa duração e elevada capacidade e ainda um desempenho de sistema soberbo», assegura a marca.





## CRONÓGRAFO HIGH-TECH

Mantendo a sua aposta na inovação, a Bell & Ross apresentou o BR-X1, um cronógrafo 'high-tech' topo de gama de aparência desportiva, simultaneamente robusto e sofisticado. Com uma conceção revolucionária, o BR-X1 é a versão extrema do BR-01, o emblemático relógio quadrado inspirado na instrumentação aeronáutica, nos aviões de caça furtivos do século XXI. É um relógio de quinta geração inovador: tem caixa de 45 milímetros em titânio grau 5, é revestida por um 'cinto' de cerâmica e borracha, tem botões basculantes também em cerâmica 'high-tech', com inserções ergonómicas de borracha, e ainda vidro de safira com tratamento antirreflexo. Ou seja, é leve graças ao titânio, resistente a riscos graças à cerâmica e ergonómico graças à borracha.



## RAPIDEZ E QUALIDADE

A ASUS já tem disponível o MeMO Pad 8 FHD, um 'tablet' de oito polegadas com um ecrã IPS Full HD (1920 x 1200), que permite ângulos de visualização de 178 graus. Equipado com o novo processador Intel Atom Z3560 64-bit Quad-Core até 1.83 GHz e 2GB de memória RAM para uma navegação fluída, o MeMO Pad 8 FHD dispõe ainda das tecnologias de melhoramento de cor ASUS Splendid e TrueVivid para proporcionar imagens vibrantes. O ecrã de alta sensibilidade permite a inovação da escrita e interação rápida com qualquer caneta. O som fica a cargo de dois altifalantes que foram concebidos com precisão estéreo e o direcionam para o ouvinte. Tem um 'design' ultrafino, leve e resistente.



## TECNOLOGIA LASER CINEMATOGRÁFICA

A NEC Display Solutions lançou os projetores PX602UL e PX602WL com tecnologia Laser Light Source. Segundo a marca, «esta fonte de luz azul inovadora garante aos projetores uma invejável qualidade de imagem, a inexistência de troca de lâmpadas e uma real poupança de energia». A elevada qualidade de imagem fica ainda a dever-se ao 'chip' NEC NV1301 Scaler e ao processamento de imagem 4K. As funcionalidades dos novos projetores são personalizadas para salas de reunião de grandes dimensões e salas de conferência, assim como teatros, espaços de lazer ou museus, e ainda para projetos de sinalética.



Textos: Irina Pedro

# Dar o nosso melhor

Já estamos em Janeiro, em 2015 (bolas, que isto vai avançado!), e no fim de Dezembro já se fizeram todos os balanços, todas as listas de melhores e piores em tudo e mais alguma coisa, e de dicas para que o novo ano seja o melhor. Portanto, isso está despachado. Interessa agora o presente. Mesmo que os indícios posam à partida não ser os mais animadores, há pelo menos uma coisa que não podemos deixar de fazer: dar o nosso melhor.

Somos inundados pelas teorias do pensamento positivo, e há milhares de livros com fórmulas milagrosas para se alcançar o sucesso, mas a verdade é que nem sempre a competência e o esforço ou o empenho são recompensados à proporção.

Ainda que não esteja de forma nenhuma relacionado com o meu desabafo, li recentemente um estudo global da consultora Mercer que se aplica a este raciocínio. Segundo o documento («When Women Thrive, Businesses Thrive»), as mulheres continuam a estar sub-representadas em lugares de topo e não estão a progredir nas suas carreiras como esperado. Mesmo nas economias consideradas mais maduras, como as dos Estados Unidos e do Canadá, estima-se que apenas um quarto das mulheres desempenharão funções executivas em 2024. Já nos países em desenvolvimento, estima-se que a representação feminina cresça mais rapidamente. Apesar de nas duas últimas décadas se terem realizado esforços organizacionais para promover a igualdade de género, os resultados evidenciam que, se continuarmos a fazer mais do mesmo, ainda estaremos a anos-luz da verdadeira igualdade entre homens e mulheres. Embora as mulheres representem 41% da força de trabalho no mundo, a maioria exerce funções de apoio e suporte a equipas. As mulheres representam 40% da força de trabalho a nível profissional e 36% a nível de gestão, mas apenas 26% ocupam posições como gestoras seniores e 19% como executivas.

Não podemos esquecer no entanto todas as mulheres que nem direito a trabalhar têm. Esquecemo-nos disso muitas vezes, mas tudo na vida é relativo. A nossa felicidade ou tristeza, riqueza ou pobreza, saúde ou doença é relativa, porque existe sempre alguém mais feliz, mais triste, mais rico, mais pobre, mais saudável ou mais doente do que nós. Até o próprio momento em que nos encontramos, aquilo que valorizamos vai mudando, e aquilo que ontem nos fazia feliz hoje já não faz.

Nunca será de mais lembrar que verdadeiramente importante é valorizarmos tudo o que de bom a vida nos traz. E focarmo-nos nisso e não no negativo. Até porque de um dia para o outro tudo pode mudar, por variáveis que livro nenhum de «passos para a felicidade» pode alterar. Há um bem absolutamente fundamental, que é a saúde. A partir daí é, volto a dizer, dar o nosso melhor. Com listas de resoluções para o novo ano ou não, com mais ou menos obstáculos.

Assim, nesta primeira crónica de 2015, não poderiam faltar os meus votos de um excelente ano, para todos os que merecem. ☺



© Vitor Garcia



# TONIK

Life, family & fun

## “O MEU CLUBE DE EXCELÊNCIA

para toda a família”

**NOVO!**

**ESPAÇO JUNIOR**

Treine descansado enquanto cuidamos do seu filho

**NOVO!**

**DANÇAS**  
Aerofusion e Zumba

**NOVO!**

**ESCOLA DE NATAÇÃO**  
Metodologia e professores reconhecidos internacionalmente

SALA DE EXERCÍCIO COM 500 M<sup>2</sup>

3 ESTÚDIOS COM LUZ NATURAL

ESTÚDIO DE BICICLETAS

PERSONAL TRAINING

PISCINA E JACUZZI

SAUNA E BANHO TURCO

SPA E FISIOTERAPIA

AULAS LES MILLS

PILATES E SÊNIORES

NUTRIÇÃO E COACHING

RESTAURANTE E ESPLANADA

ESTACIONAMENTO COBERTO E GRATUITO

**NOVO!**

**CROSTONIK**

Melhor Espaço de CROSSFIT de Lisboa

### E PARA OS MAIS NOVOS:

FITNESS CRIANÇAS E ADOLESCENTES

DANÇA E BALLET

KARATE

FESTAS DE ANIVERSÁRIO



217261849

# 2015



## YEAR OF

# heading

## 2015 vai ser o ano da Heading

Uma Heading ainda mais IN, com mais cor e energia,  
com novos INsight's, novas soluções e serviços

Serão 365 dias dedicados a si, às suas pessoas  
uma Heading de cara nova, com novas caras

