

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

FEVEREIRO 15 | ANO 7 | Nº 74 | 3,90 € (Cont.)

## Talento

Como geri-lo  
nas organizações

## Coaching

Desafios para 2015

## Pelo mundo

O sucesso português  
lá fora

# Tal Ben-Shahar

«O meu interesse pela felicidade  
começou na infelicidade.»



**heading**  
Recursos Humanos

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



CATOLICA  
LISBON  
BUSINESS & ECONOMICS

Executivos



## ENERGIZING TEAMS FOR PERFORMANCE: LIDERAR PESSOAS PARA A EXCELÊNCIA

3ª  
EDIÇÃO

INÍCIO: 13 MAR 2015  
DURAÇÃO: 52 HORAS

"Tinha expectativas altas e a experiência superou essas expectativas. O programa tornou-se um excelente desafio e a aplicação na minha função foi imediata."

**Mário Jordão**  
Lusopamei - Diretor-Geral

"Os conhecimentos da equipa docente, o seu envolvimento e a energia que depositaram nos desafios reais dos participantes foram o motor da superação individual e coletiva vivida neste programa."

**Sérgio Lopes**  
Mercedes Benz Comercial - Chefe de Vendas

### INFORMAÇÕES E CANDIDATURAS:

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

FT FINANCIAL  
TIMES



EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

ASSOCIATION  
AMBA  
ACCREDITED

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



12



32



58

## 02 Editorial

### 04 Zoom RH

Múltiplos Olhares/ Projeto  
Beside/ Flash Interview Vitorino  
Santos Sousa, António Silva  
Fontinha/ Estudo «Kelly Global  
Workforce Index»/ Dicas Poupança  
Aniversário FIND

### 10 Primeira Opinião

Filipe Ferreira

### 12 Entrevista

Tal Ben-Shahar

### 16 Dupla Expressão

Manuela Cruz/ António Souto

### 18 Em Foco

Gestão do talento

### 24 Crónica Formação

É curioso...

### 26 Pelo Mundo

Ana Neves

### 30 Crónica Relações Laborais

Alterações legislativas em  
matéria laboral

### 32 Especial

Coaching

### 40 Crónica Benefícios Extra-salariais

Um estatuto dos benefícios  
sociais

### 42 Espaço Executivo

Estimular a performance

### 44 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

Riscos psicossociais,  
um inimigo furtivo

### 46 Espaço RH

Em Síntese/ Agenda  
Visto de Fora Denize  
Athayde Dutra / Sites  
Contact Centers Os quatro elementos  
de um contact center sustentável  
Personal Branding Maria  
Duarte Bello/ Legislação  
Artigo Rui Serapicos  
Livros

### 56 As Minhas Escolhas

Maria Antónia Costa

### 58 Lifestyle

Sugestão Pine Cliffs Resort  
Automóvel Opel ADAM S  
Cinema  
Música/ Dança  
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, Carlos Sezões, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, João Paulo Pereira, José Bancalheiro, José Duarte Dias, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Adelino Cunha, Alexandra Barosa Pereira, Alexandra Lemos, Amândio da Fonseca, Ana Antunes, Ana Teresa Penim, Andreia Castro, Carla Vaz Paulo, Daniel Lança Perdigão, Diogo Vassalo, Filipe Ferreira, Francisco Espregueira Mendes, Frederico Carona, Karina Milheiros, Lígia Neves, João Coelho, João Dotti de Carvalho, João Morão, João Paulo Pereira, João Sevilhano, José de Almeida, José Manuel Seruya, Paula Tomás, Paulo Baptista da Silva, Paulo Ferreira, Rui Serapicos, Sandra Castanheira, Sandra Pereira, Sérgio Guerreiro, Viana Abreu)

**Projeto Gráfico e Paginação**

Design e Forma, geral@designeforma.com

**Fotografia**

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

**Diretora Comercial e de Marketing**

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

**Gestora de Contas**

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

**Assinaturas**

assinaturas@human.pt

**Impressão**

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

**Distribuição**

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

**Nº de Registo na ERC:** 125537

**Nº de Depósito Legal:** 286.699/08

**Tiragem:** 15.000 exemplares

**Periodicidade:** Mensal



**Propriedade e Edição**

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

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

## Editorial

# Os caminhos difíceis



No mês em que vai decorrer em Lisboa uma conferência de Tal Ben-Shahar ligada ao tema da felicidade nas organizações, evento a que a «human» está ligada, é precisamente este professor da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, a nossa figura de capa. Entrevistámos o académico que tem os cursos mais populares da sua escola, com milhares de alunos inscritos ano após ano, que foi campeão nacional de



António Manuel Venda, Diretor, amvenda@justmedia.pt

'squash' em Israel e campeão na mesma modalidade nos Estados Unidos, mas a nível universitário, além de ser um veterano das forças armadas israelitas, tendo agora ligações a uma organização pacifista.

É este homem multifacetado, especialista em psicologia positiva, felicidade, auto-estima e liderança, autor de livros de sucesso que há muito chegaram a Portugal, alguém que poderíamos apresentar resumidamente como o grande guru da felicidade, é este homem que conta na entrevista como começou o seu interesse pelo tema da felicidade: precisamente na infelicidade, a sua própria infelicidade. «Eu estava a ir bem como estudante em Harvard, era um atleta de topo, tinha uma boa vida social, mas era infeliz. Isso para mim não fazia sentido, porque visto de fora tudo parecia bem, mas visto por mim próprio não me sentia, digamos assim, no caminho. Queria ultrapassar esse desafio pessoal que enfrentava, e isso levou-me a procurar aprender sobre o assunto.»

Tudo começou num desafio, que Tal Ben-Shahar soube vencer pouco a pouco, indo de um extremo ao outro sem se desviar do seu caminho – mesmo quando no início o seu discurso gerava estranheza nas pessoas; mesmo quando teve apenas oito alunos na primeira acção que promoveu ligada à psicologia positiva e ainda por cima dois desistiram. Essa acção acabaria por marcar o início do caminho para os seus famosos cursos de agora. Pequenos passos num caminho difícil. Como todos os verdadeiros caminhos, todos os caminhos difíceis, por exemplo o da felicidade. Como ele próprio diz, «a chave está em pequenos incrementos, pequenas melhorias nos níveis de felicidade; não se trata de mudanças radicais mas sim de mudanças graduais – e isso é possível quase sempre, mesmo quando as coisas são particularmente duras». ©

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

# Faça da sua Empresa um Local



**Segurança e Saúde no Trabalho | Formação**  
Níveis de Serviço | Experiência e Competência Técnica

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

Porto  
Rua D. Manuel II, 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)

## Múltiplos Olhares

## Como poderá a evolução tecnológica influenciar o nosso dia-a-dia, a curto prazo?



Sandra Castanheira,  
Chief Executive  
Officer (CEO) do  
GrupoConcept

«Fala-se frequentemente desta questão, muitas vezes associada a ideias negativas, onde a expressão ‘evolução tecnológica’ serve de plataforma para debates sobre o desaparecimento visível, em particular nos nossos jovens, de relações humanas saudáveis, devido ao fácil acesso a mecanismos sofisticados que substituem, mesmo que de forma limitada, o ser humano. São ferramentas que servem para potenciar as nossas capacidades, e a isso é impossível resistir. É preciso ver ainda que os desenvolvimentos tecnológicos que ocorreram nas últimas décadas são muito mais profundos e em muito mais áreas do que aquilo de que nos apercebemos à primeira vista. As novas tecnologias estão não só nos computadores e nos telemóveis mas também nos sistemas de saúde, financeiros, nas escolas, nos locais de lazer. Fazem parte do ADN da nossa sociedade, utilizamo-las quase sem dar por isso e farão cada vez mais parte do nosso quotidiano. E nós, seres humanos, mudaremos à medida que novos instrumentos tecnológicos surgirem no nosso caminho? Acredito que sim, sei que sim, mas mudaremos para uma versão melhor de nós próprios.»



José Manuel Seruya, Consultor  
Associado da CH  
Business Consulting

«No curto prazo, diria que de maneiras não muito diferentes daquelas que já têm vindo a influenciá-lo: nos desempenhos profissionais, nas atividades de lazer, nos cuidados de saúde, na formação, etc. Embora não se possa ter certezas sobre as inovações tecnológicas a disponibilizar ou a comercializar no curto prazo, quase sempre estando elas ‘no segredo dos deuses’ e a pudermos de um dia para o outro provocar alguma alteração significativa nos nossos modos de vida, é inequívoco que o estado-da-arte das tecnologias, mormente as de informação e comunicação, constitui um fator central de toda a nossa existência. Interessa-me sobretudo tentar compreender o que se vai passando com o bem-estar das pessoas – físico, mental, social, espiritual – e, em especial, estar atento aos caminhos que escolhemos seguir para (con)vivermos melhor, para aperfeiçoarmos a ‘qualidade de vida’, nossa e dos outros. Evolução tecnológica, portanto, que mobiliza a consciência do que ela serve, e de quem ela serve.»



João Coelho,  
Diretor de Recursos  
Humanos  
da Uniplaces

«Com a portabilidade crescente da tecnologia e a facilidade que esta apresenta em contaminar ritmos e modos de organização social, ancorados na instantaneidade da comunicação, é incontornável o seu efeito no comportamento e a sua interferência na recomposição de hábitos sociais. No interior de carros em movimento, nos escritórios, no café, tempo e lugar tornaram-se aparentemente mais pequenos e domesticáveis, a urgência de contacto pessoal é secundarizada, perguntamos a um ecrã se vai chover. Entre visões fatalistas e assimilações tributárias de consumos céleres, considero especialmente a ponderação de análises que defendem uma ‘terceira via’, onde a tecnologia é vista como um instrumento, uma possibilidade a adaptar, e não tanto a adotar, em função da necessidade, residindo os seus efeitos nos usos do dia-a-dia. Talvez durante esta leitura a sua atenção tenha sido temporariamente habitada por mais uma chamada, uma mensagem, um ecrã. Receio, neste sentido, que uma pessoa, um dia, nos surja sem aviso à frente, e nesse momento já não nos lembremos do que é suposto acontecer.»

## Projeto

Beside

# Encontrar um novo rumo profissional

Texto: Ana Leonor Martins

Dois constatações deram origem à associação sem fins lucrativos Beside. «A primeira foi a de que Portugal tem um conjunto de profissionais acima dos 40 anos, qualificados e muito experientes como nunca teve na sua história recente, muitos dos quais desempregados e com dificuldade em identificar novas oportunidades; e a segunda a de que existe uma necessidade por parte das empresas de encontrar quadros qualificados, para além de um conjunto de fontes de

Ana Pinto Coelho, co-fundadora da Beside, diz que a associação tem como objetivo «dar aos seus membros ferramentas para que possam encontrar um novo rumo profissional dentro da sua carreira».

financiamento disponíveis e não utilizadas que podem ser capitalizadas para a criação de novos projetos.» O retrato é feito por Ana Pinto Coelho, co-fundadora da associação criada em maio de 2012 com «o objetivo de dar aos seus membros ferramentas para que possam encontrar um novo rumo profissional dentro da sua carreira». Em termos práticos, explica a responsável, «a Beside promove eventos para facilitar o 'networking', a partilha de ideias e de conhecimentos que contribuam para a construção de relações



de confiança, para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como para divulgar oportunidades de desenvolvimento aos seus membros e às empresas que queiram participar, partilhando ideias e projetos; e também falar de tendências, do consumidor, do digital, e muita formação», enfatiza. A associação pretende assim «olhar para os novos paradigmas profissionais com uma dinâmica inovadora, promovendo a interatividade entre profissionais e empresas, a mobilidade e a autonomia, através de grupos de trabalho organizados para a promoção dos temas abordados em cada evento, e que resultam do 'feedback' recebido em cada sessão.» O primeiro evento deste ano – o vigésimo sétimo desde a constituição da associação – será a 24 de fevereiro, com o tema «Tendências: Novas profissões, novas competências». E em março/abril vai ser lançada a segunda edição do «Programa de Apoio à Transição».

A Beside destina-se tipicamente a profissionais com mais de 35 anos, qualificados, que se encontrem em situação de desemprego, à procura de novos projetos ou que tenham vontade de mudar de atividade profissional. O que a associação propõe são seminários, 'workshops', ciclos de conferências e cursos, e possibilita a apresentação de projetos a 'entrepreneurs' e a comunidades de associados. Ou seja, propõe-se ajudar estes profissionais através da criação de uma rede em que o objetivo é encontrar novas oportunidades em conjunto, ideias de projetos, de empresas e de negócios. ®



**YouUp**  
The Coaching Company  
[www.youup.pt](http://www.youup.pt)

Achieving the Best of You and Your Business!





T. (+351) 218 963 025 | M. (+351) 961 313 639 | Email: [info@youup.pt](mailto:info@youup.pt)

## Flash Interview

Vitorino Santos Sousa/ António Silva Fontinha

**Formação a pensar nas necessidades das empresas**

Texto: António Manuel Venda

O Grupo SOFT e a MediaMaster School of Psychology and Business têm em curso uma parceria cujo objetivo é levar ao mundo empresarial 'workshops' para melhorar a organização interna das empresas e a sua comunicação com o mercado. Pretexto para uma conversa com Vitorino Santos Sousa (VSS, foto da esquerda), diretor executivo da MediaMaster School of Psychology and Business, e António Silva Fontinha (ASF), administrador do Grupo SOFT.

**O que esteve na origem desta parceria?**

**[ASF]** Sobretudo obter uma sinérgia positiva, alicerçada no reconhecimento mútuo de competências na área da formação, no mesmo conceito de ética empresarial e na confiança baseada em anos de relacionamento comercial com resultados efetivos.

**Por quê o foco na melhoria da organização interna das empresas e da sua comunicação com o mercado?**

**[VSS]** Os fatores que afetam as empresas podem ter origem no ambiente externo ou no ambiente interno. Quando por exemplo, no âmbito do modelo SWOT, se identificam oportunidades e ameaças externas, a empresa tem de adotar processos reativos e/ ou proactivos, partindo do ambiente interno. A conjuntura económica, o gigantismo e a imprevisibilidade de um mercado atomizado são variáveis do ambiente externo, fora da influência direta das empresas. Na atual teoria da empresa, o conhecimento é o mais importante recurso do ambiente interno – inclui conhecimentos, competências e capacidades de adaptação, estruturantes do capital humano e da organização interna das empresas. É este conhecimento que a nossa parceria leva às empresas. A comunicação com o mercado-alvo é outro aspeto essencial para a existência de uma empresa e o seu crescimento sustentado. Os produtos e serviços só

existem para quem os conhece e só são adquiridos pelos consumidores que os relevam. Portanto, é essencial para interagir com o mercado-alvo uma comunicação eficaz que consiga a notoriedade das marcas e a transmissão da informação sobre as características dos produtos ou serviços.

**A que tipo de quadros das empresas se dirigem?**

**[ASF]** Temos soluções formativas para todas as categorias profissionais, incluindo quadros médios, superiores e de topo de empresas públicas e privadas.

**Na informação que disponibilizam acentuam a ideia de transmissão de conhecimentos empíricos como vantagens competitivas para as empresas. Por quê?**

**[VSS]** No mundo empresarial o conhecimento só tem valor se puder ser usado em soluções práticas. O nosso modelo formativo para empresas usa um método pedagógico que pretende transmitir conhecimentos empíricos de base científica que deem respostas objetivas a problemas reais, e que possam ser rapidamente convertidos para o dia-a-dia da cultura organizacional. Só desta forma criarão valor para as empresas e serão uma vantagem competitiva.

**Em que pessoas apostam para o corpo docente?**

**[VSS]** É constituído por formadores e professores universitários comprometidos com o nosso modelo formativo, preferencialmente com experiência empresarial, e que em muitas das matérias são os especialistas mais conceituados do país.

**Que competências conjugam as duas instituições para este projeto?**

**[VSS]** A MediaMaster tem experiência na criação de soluções à medida, para empresas e outro tipo de organizações, nas áreas de tecnologias de informação (TI), formação e consultoria empresarial. A MediaMaster School of Psychology and Business é uma unidade autónoma, que aprofunda a sua intervenção nas áreas da formação, estratégia, negociação, gestão de equipas e psicologia. A experiência do Grupo SOFT no mercado de recursos humanos em empresas de grande e média dimensão, e ainda no sector público, conjuga-se com a capacidade e o conhecimento dos nossos formadores.

**Já começaram algumas iniciativas de formação?**

**[ASF]** Foram realizadas várias formações em 2014, e o calendário para 2015 será divulgado no final de fevereiro. Também aceitamos propostas das empresas para temas específicos, assumindo a parceria uma postura organizacional dinâmica, com a oferta formativa focada nas necessidades específicas das empresas. ©



## Estudo

## «Kelly Global Workforce Index»

Texto: Mário Sul de Andrade

Muitos profissionais parecem dispostos a abdicar de salários mais elevados e da oportunidade de ascensão na carreira face a oportunidades de adquirir novas competências, melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e até de desempenhar funções com um compromisso social. Isto segundo a mais recente edição do estudo «Kelly Global Workforce Index» (KGWI), da Kelly Services.

Na Europa, em que mais de metade (57%) dos profissionais afirma que poderiam sacrificar melhorias salariais ou a progressão na carreira pela oportunidade de aprender novas competências, é em Portugal (72%) que se verifica o valor mais elevado neste tópico.

Melhorar o equilíbrio entre a função profissional e a vida pessoal é também importante para os profissionais e existe um grupo considerável que se sente atraído por um trabalho com dimensão social. Em ambos os casos, é de novo em Portugal que estes aspetos são mais valorizados a nível europeu. Afonso Carvalho, diretor geral da Kelly Services Portugal, considera que «os resultados mostram que as organizações mais atrativas são as que oferecem mais do que salários e benefícios competitivos». O KGWI, estudo de carácter anual sobre emprego e ambiente de trabalho, teve nesta edição respostas de cerca de 13 mil profissionais em Portugal (quase 230 mil em 31 países). ©

## CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL BUSINESS MANAGEMENT HUMANISTIC COACH-IHCOS®

### 4 a 15 de Março de 2015

LISBOA / Hotel Solplay / Linda-a-Velha

Dirigido a todos os interessados em aprofundar conhecimentos e técnicas na temática do coaching para empregar na sua vida pessoal e profissional, bem como ser um coach profissional focado na área organizacional e de negócios.

**Participe na edição com a presença do Humanistic Master Trainer Coach® e Co-fundador da Metodologia MORE Humanistic®, Fridolin Ludwig Kimmig.**

Aproveite a oportunidade para experienciar os resultados desta abordagem e reflita-os na sua vida e nos desafios dos seus clientes.

**Fridolin Kimmig fará uma palestra de apresentação da Metodologia MORE Humanistic® no dia 27 de fevereiro.**

Solicite-nos mais informações através de:

[www.daretobegreat.pt](http://www.daretobegreat.pt) ou [ligia.neves@daretobegreat.pt](mailto:ligia.neves@daretobegreat.pt)



# Aprender a disciplinar os gastos e a poupar

Texto: Paulo Ferreira

**A**cordei cedo e tomei um duche rápido. Pequeno-almoço em casa e depois saída para o trabalho, com tempo, para não acelerar muito no carro. Cheguei cedo, por isso consegui ainda renovar o meu depósito a prazo na Internet. Na realidade, foi dia de receber o ordenado, tendo tirado logo parte para um novo depósito. Fiz ainda o orçamento para o resto do mês. A meio da manhã comi uma peça de fruta que levei de casa. O almoço foi um excelente bacalhau com natas, também ele feito em casa na véspera. A tarde de trabalho passou num instante. No caminho de volta, confirmei com a minha mediadora a renegociação do seguro do carro. Dirigi-me ao supermercado para fazer algumas compras, previamente identificadas numa lista. O jantar? Leia até ao fim...

Poupar deve ser um ato com o qual nos preocupamos no nosso quotidiano, como o parágrafo anterior demonstra. Mas há mais, muito mais. Atente apenas nalguns exemplos:

## Água

Utilize uma garrafa de água cheia no autoclismo para fazer volume (e despejar menos água a cada descarga); não utilize água corrente nas suas atividades diárias.

## Eletricidade

Cuidado com as luzes acesas; desligue os pequenos eletrodomésticos das tomadas.

## Combustível

Não ande no carro com carga excessiva; verifique regulamente a pressão dos pneus.

## Supermercado

Compare os preços dos bens; não vá ao supermercado com fome.

## Outras atividades do dia-a-dia

Leia os jornais na Internet; e aproveite para fazer compras ou vendas em segunda mão.



**Nota:** Paulo Ferreira, doutorado em «Gestão» pela Universidade de Évora, docente e investigador no ensino superior, consultor e formador, é autor de vários livros técnicos, entre os quais «No Poupar É que Está o Ganho!» (ed. LIDEL).

E há mais por onde pode poupar. Mas não interprete mal. O objetivo destas e de outras tantas dicas não é privar-se das coisas de que gosta. É fazer um planeamento coerente da sua vida financeira e também jogar pelo seguro. Porque não conhecemos o dia de amanhã. Porque não sabemos se haverá reformas quando chegar a nossa altura de deixar de trabalhar. É por isso que é importante começar cedo: quanto mais cedo melhor. Daí que educar financeiramente as crianças seja também um passo importante. Como? Ensinando a resistir aos impulsos, incentivando à poupança, servindo nós próprios como exemplo. De resto, pode procurar seguir alguns passos:

- Comece pelo **levantamento das suas despesas e das suas receitas**, para conhecer o seu padrão de consumo e ver o que pode alterar.

- Depois de ter as contas controladas, pague-se a si próprio e **tente renegociar condições contratuais** como as constantes nos empréstimos e nos seguros.

- **Aprenda sobre produtos e serviços bancários**. Porque os bancos, tantas vezes com má fama, podem ser seus amigos na estratégia da educação financeira (não, não sou bancário...). Na realidade, são os únicos que podem multiplicar o seu dinheiro.

- E repito: nunca se esqueça do fundamental – **poupar não é privar-se das coisas de que gosta, é ter cuidado com o que compra porque tem um futuro pela frente**. E porque poupando no quotidiano pode fazer muitas coisas de que gosta e que parecem impossíveis.

Ah, falta dizer como acabou o dia: com o dinheiro dos juros do depósito a prazo, fomos jantar fora... ©

## Aniversário

## FIND: uma década

Texto: António Manuel Venda

Especializada no recrutamento de advogados e assessores jurídicos de empresa, a FIND, que tem sede em Lisboa, celebrou a 13 de janeiro 10 anos de atividade. Filipa Mendes Pinto, sócia da empresa, olha para o percurso até aqui como «um desafio superado, mas que não deixa de trazer consigo outros novos, cada vez mais exigentes e estimulantes». Recorda o começo, em 2005, «num mercado que não conhecia a mais-valia do recrutamento profissionalizado», ou seja, «um mercado que se considerava auto-suficiente, muito pela capacidade de retenção dos próprios advogados e, consequentemente, com aposta num crescimento orgânico».

Após 10 anos de atividade, a FIND quer «reforçar a presença junto das empresas», refere Filipa Mendes Pinto, isto a juntar à aposta em «promover e intensificar o 'know-how' na área da consultoria estratégica».

A responsável faz notar que hoje em dia a FIND «merece a confiança do mercado, sentindo-se como um efetivo parceiro com a capacidade de o aconselhar nas decisões estratégicas que vai tendo de adotar». E mais: «Sempre com enorme respeito por quem, cliente e candidato, aposta em nós e conhece e respeita os códigos de conduta, que são muito próprios», diz ainda Filipa Mendes Pinto.



© Fernando Figueira

Ao longo destes 10 anos, as mudanças do mercado foram acompanhadas «sem grande esforço, pois as mesmas acabaram por trazer benefícios, na medida em que impuseram ainda maior objetividade e rigor». No fundo, o que acontece é que «já não há tempo e muito menos dinheiro para perder com processos de avaliação realizados com menor qualidade», explica a responsável, «pelo que quanto maior for a exigência do cliente, melhor é o serviço prestado». E na FIND, como assinala, gostam disso.

Quanto ao futuro, o objetivo é «reforçar a presença junto das empresas, contribuindo ativamente para a criação ou o reforço de departamentos jurídicos muito sólidos e de indiscutível importância interna», perspectiva Filipa Mendes Pinto. Isto a juntar à aposta em «promover e intensificar o 'know-how' na área da consultoria estratégica». ©



**Possibilidades Infinitas**  
Consultoria | Formação | Coaching

O sucesso está ao seu alcance

**A Possibilidades Infinitas dedica o seu trabalho a:**

- Empresários;
- Líderes;
- Equipas dentro da empresa

**Somos especialistas em Business Coaching integrando as ferramentas de PNL e coaching em qualquer projeto por nós desenvolvido**

**Projetos mais relevantes:**

- Coaching para empresários
- Academia de Empresários
- Academia de Liderança
- Academia de Equipas de Melhoria
- Projeto 1+4

**DESTAQUES – JANEIRO A ABRIL**

**COACHING PARA EMPRESAS**

Podem escolher:

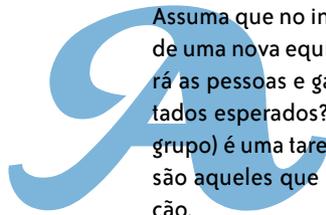
- Coaching individual para empresários - Business Coach
- Academia de Equipas de Melhoria - Coaching para equipas
- Coaching em grupo - Business Coach para grupos de empresários de setores diferentes
- Coaching via Skype - Business Coach para empresários



geral@possibilidades-infinitas.net

| www.possibilidades-infinitas.net | http://possibilidadesinfinitas-nti.blogspot.pt

# Ano novo, equipa nova. E agora?



Assuma que no início de 2015 lhe atribuíram a gestão de uma nova equipa. Que faz agora? Como conquistará as pessoas e garante que a equipa entrega os resultados esperados? Fazer funcionar uma equipa (não um grupo) é uma tarefa árdua mas recompensadora, e muitos são aqueles que saltam os passos básicos da sua construção.

Não existe um Santo Graal, mas conhecemos alguns princípios que podem dar-nos uma ajuda preciosa. Vejamos:

- **Recolha de informações** – Saber quem são os elementos, o perfil técnico-comportamental, a experiência prévia e as expectativas ajuda-nos a alinhar o grupo e a acelerar o processo.

- **Primeiras impressões** – Os primeiros momentos condicionam ou alavancam os resultados da equipa. Invista tempo e energia para definir a forma como ela deve trabalhar. As primeiras opiniões formam-se rapidamente e têm validade muito prolongada, por isso devemos começar com o «pé direito». Aproveite para comunicar e validar as metas e o método de trabalho.

- **'Team bonding'** – É prioritário assegurar-se de que os elementos da equipa passam, de facto, a conhecer-se. Na construção de equipas ('team building') deve existir uma componente inicial de construção e fortalecimento de laços pessoais ('team bonding'), que as deixe coesas e conectadas e que alavanque os resultados no futuro. O «tempo social» é responsável por 50% dos resultados da equipa, alinhando-a comportamentalmente em torno da missão e gerando um capital social valioso, que torna as relações interpessoais uma fonte de performance e não um obstáculo.

- **Lidere** – A estabilidade de carácter é crucial. Mostre os seus valores a partir das primeiras interações. Explique a forma como decide, comunique prioridades e esclareça como avalia o desempenho pessoal e grupal (critérios, métricas). Seja transparente, comunique a sua visão e deixe claro qual é o seu entendimento acerca de performance.

- **Clarifique metas** – Estabeleça metas ambiciosas mas exequíveis para a equipa. Assim, a tomada de decisão do grupo será mais clara e eficiente, mantendo os elementos responsabilizados e comprometidos. Se herdar a equipa, reorganize papéis e repense estratégias para atingir os objetivos previamente estipulados.

- **Diga como se faz** – Defina e clarifique os processos de trabalho. Explique como deseja que a equipa funcione. Não assuma que outros o farão por si, por muito competentes ou experientes que sejam. Você é o líder. Defina as expectativas e explique os processos. Se não o fizer e retiver informação, estará a encubar uma situação onde os elementos da equipa se sentirão excluídos, a incerteza reinará e os indivíduos deixarão de contribuir.

- **Conquiste uma vitória antecipada e celebre** – Identifique antecipadamente um problema/ desafio e resolva-o em equipa nestes primeiros momentos. Antecipar uma vitória e celebrá-la adequadamente motivará as pessoas e fomentará uma boa dinâmica de equipa. Mostrará ainda que está atento, focado, envolvido com a equipa e orientado para os resultados.

- **Mantenha a porta aberta** – Faça o máximo que puder nos primeiros momentos. É preferível o excesso de comunicação à ausência dela. Comece com mais controlo, reuniões, 'check-ins', 'one-on-ones', 'e-mail' e/ ou relatórios de progresso partilhados. Não se esqueça ainda da comunicação não formal; a sua postura e os seus atos comunicam por si involuntariamente.

Como Fernando Pessoa escreveu, «a característica principal do homem que nasceu para mandar é a de saber mandar em si mesmo». Bom 2015! ©



# CRESCER INOVANDO



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

## egor

PESSOAS E NEGÓCIOS

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



Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria

Outsourcing  
Trabalho Temporário  
Recrutamento e Seleção  
Formação



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO  
TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



INCENTIVOS



COACHING



SMALL BUSINESSES

Tal Ben-Shahar

# «A felicidade paga-se a si própria.»

**Tal Ben-Shahar considera a felicidade uma competência que pode ser aprendida. Baseado na sua experiência e em décadas de pesquisa na área da psicologia positiva, mostra como é possível combinar a felicidade a curto prazo (o prazer) com a felicidade a longo prazo (o significado que conferimos à vida). Estará em Lisboa este mês para uma conferência no Museu do Oriente.**

Texto: António Manuel Venda



**Qual é o verdadeiro poder da felicidade nas organizações?**

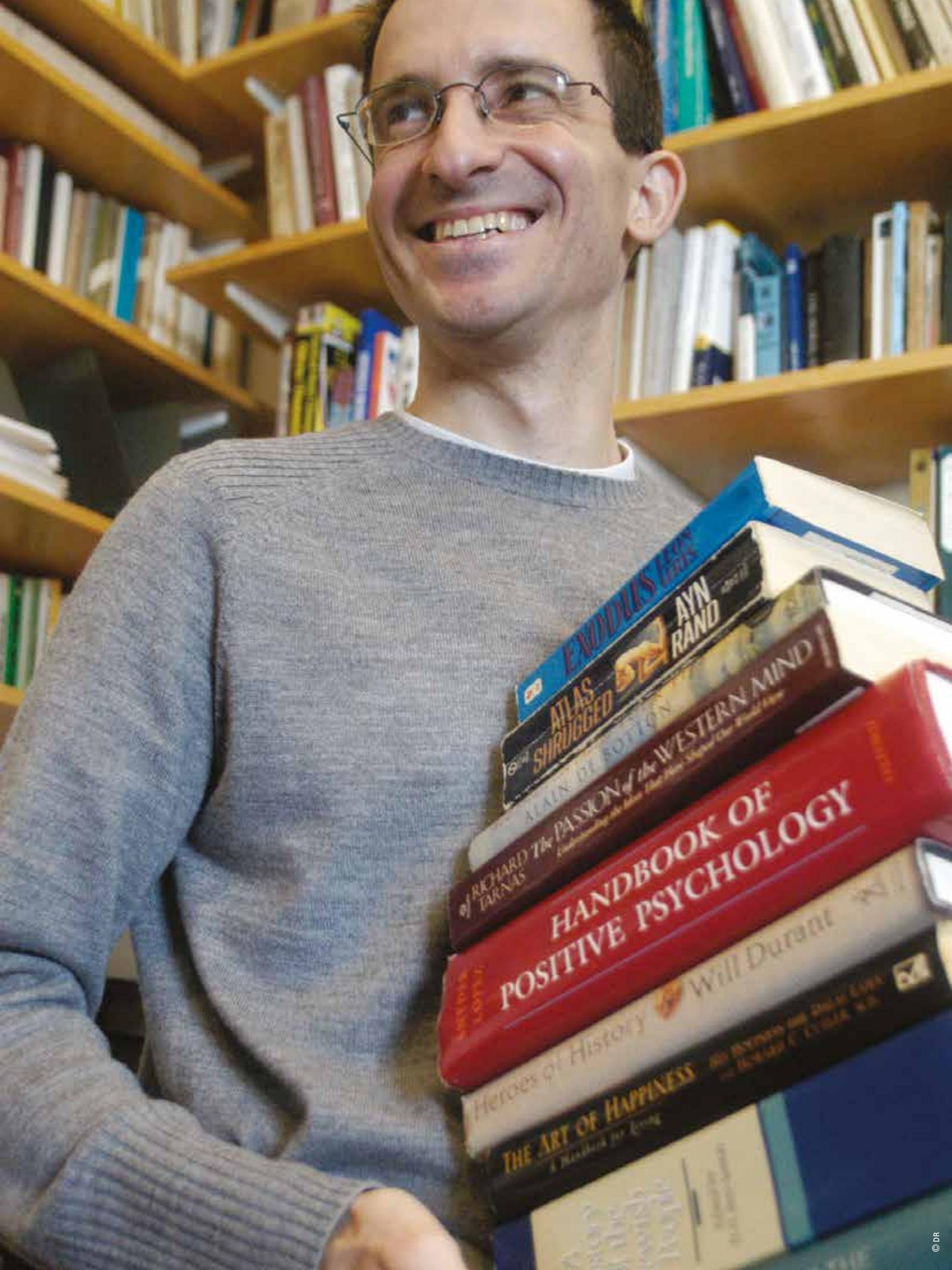
A maioria das pessoas acredita que o sucesso conduz à felicidade. O seu modelo mental é «sucesso – causa», «felicidade – efeito». Mas a maior parte das pessoas têm isto colocado de forma errada. Sabemos em resultado de pesquisas que o sucesso, no máximo, faz-nos subir o nível de felicidade, mas essa subida é temporária. O sucesso não nos conduz necessariamente a felicidade, bem-estar, é o oposto: «sucesso – efeito», «felicidade – causa». Isto foi uma descoberta importante, mudar a relação causa-efeito e corrigir o erro de perceção que muitas pessoas têm. A razão para isto é que quando temos emoções positivas ficamos mais criativos, mais motivados, construímos melhores relações e temos uma

saúde melhor. As organizações devem investir na felicidade dos seus colaboradores como um fim em si, e também como um meio para atingir melhores resultados. A felicidade paga-se a si própria.

**É portanto algo em que deve investir-se...**

Para se manterem competitivas, as organizações precisam de investir no bem-estar das suas pessoas. Com uma pequena melhoria nos níveis de emoções positivas, obterão melhorias no trabalho de equipa,

**Tal Ben-Shahar**, escritor, consultor e professor, leciona na Universidade de Harvard (Estados Unidos). Ai, tem dois cursos altamente populares (mais de 1.400 alunos inscritos anualmente). Campeão nacional de Israel em 'squash' e várias vezes campeão universitário da modalidade nos Estados Unidos, desenvolveu a sua carreira académica em Harvard, onde se formou em «Psicologia» e «Filosofia», tendo-se depois doutorado em «Comportamento Organizacional». Veterano das Forças Armadas de Israel, trabalha na organização pacifista David Project, é consultor de várias multinacionais e dá formação em áreas como felicidade, autoestima, definição de objetivos e liderança.



EXODUS  
ATLAS SHRUGGED  
AYN RAND  
MAIN DE NOTION  
of RICHARD TARNAS  
The PASSION of the WESTERN MIND  
Handbook of POSITIVE PSYCHOLOGY  
Heroes of History Will Durant  
THE ART OF HAPPINESS  
A Handbook for Living

## «As organizações devem investir na felicidade dos seus colaboradores como um fim em si, e também como um meio para atingir melhores resultados. A felicidade paga-se a si própria.»

na produtividade e na criatividade.

**O que podem os líderes fazer para promover níveis elevados de felicidade para as suas pessoas?**

Devem ajudá-las a identificar e a exercitar os seus pontos fortes. Quem conhece os seus pontos fortes, é mais feliz, mais motivado e mais bem-sucedido no trabalho. Recorro ao que o professor de Harvard Amy Edmondson chama segurança psicológica, que é a confiança de que nenhum membro da equipa será prejudicado ou punido se pedir ajuda ou falhar numa determinada tarefa. Quando os líderes das equipas criam um clima de segurança psicológica, as pessoas sentem-se confortáveis se falharem; e então partilham e discutem os seus erros. Aí, todos os membros da equipa podem aprender e melhorar. Pelo contrário, quando os erros são ocultados, aprender é mais difícil e a probabilidade de que voltem a acontecer é maior. Outro aspeto tem a ver com encorajar os colaboradores a fazerem exercício físico regularmente, pelo menos três vezes por semana, sessões de meia hora – tem o mesmo efeito da mais poderosa medicação. O local de trabalho será um local mais feliz, mais criativo, menos stressante para as pessoas se estas entrarem num regime de hábito de exercício físico. Importa também encorajar os colaboradores a fazerem pausas regulares ao longo do dia, e devem ter tempo de recuperar quando estão em casa. Estar 'on' o tempo todo não ajuda a pessoa individualmente, nem a organização. Não é bom. Mais não é necessariamente melhor. Precisamos de recarregar as nossas baterias psicológicas. A criatividade e a produtividade baixam quando não há tempos de recuperação ao longo do dia – 15 minutos de pausa a cada uma ou duas horas. E por semana pelo menos um dia 'off', e anualmente umas verdadeiras férias a cada seis ou 12 meses.

**Como é que começou a interessar-se por estas questões?**

O que despertou o meu interesse para as questões ligadas à felicidade foi a minha infelicidade, ou seja, tudo começou na infelicidade. Eu estava a ir bem como estudante em Harvard, era um atleta de topo, tinha uma boa vida social, mas era infeliz. Isso para mim não fazia sentido, porque visto de fora tudo parecia bem, mas visto por mim próprio não me sentia,

digamos assim, no caminho. Queria ultrapassar esse desafio pessoal que enfrentava, e isso levou-me a procurar aprender sobre o assunto.

**Que reações teve no início em relação ao seu trabalho?**

Começou por ceticismo, porque as pessoas pensavam que isto era mais uma 'new-age', uma abordagem de autoajuda. Mas quando perceberam que se tratava de material rigoroso e científico, tudo passou a ser diferente.

**Agora tem os mais bem-sucedidos cursos na sua universidade, Harvard. Pode contar a história desses cursos?**

Fiz o primeiro seminário de psicologia positiva em Harvard em 2002. Inscreveram-se oito estudantes, e dois desistiram. Nas aulas, a cada semana explorávamos o que eu acreditava ser a questão das questões: como podemos ajudar-nos a nós próprios e aos outros – indivíduos, comunidades e sociedade – a ser mais felizes? Experimentávamos coisas, partilhávamos histórias pessoais, experienciávamos tanto frustração como satisfação, e ao fim de um ano emergiu um claro entendimento do que a psicologia pode ensinar acerca de prosseguir vidas mais felizes, mais preenchidas. No ano seguinte, a turma tornou-se, digamos assim, pública. O meu mentor, Philip Stone, que me introduziu no meio e foi também o meu professor de psicologia positiva em Harvard, encorajou-me a promover um curso na área. Inscreveram-se 308 estudantes. Nas suas avaliações anuais, mais de 20% dos alunos perceberam que o curso melhorava a qualidade das suas vidas. Como resultado, na edição seguinte aconteceu algo espantoso: inscreveram-se 855 estudantes, no que foi a maior turma da universidade.

**O que sente quando fala de felicidade relacionada com ambientes de trabalho?**

Atualmente, o foco na felicidade nos ambientes de trabalho não é apenas um luxo, é uma necessidade. As organizações precisam de investir nesta área se quiserem ter sucesso a longo prazo.

**Portugal tem a experiência de uma séria crise económica nos últimos anos. Para muitas pessoas cá, mais do que felicidade o que realmente importa é ter um emprego. Nesta situação, as pessoas podem encarar a felicidade como a apresenta?**

A chave está em pequenos incrementos, pequenas melhorias nos níveis de felicidade. Não se trata de mudanças radicais mas sim de mudanças graduais, e isso é possível quase sempre, mesmo quando as coisas são particularmente duras.

**Que ideias tem acerca de Portugal? Sabe que a canção nacional, o fado, é geralmente associada à tristeza? E há opiniões de que as pessoas em geral são tristes...**

**O que pensa disto?**

Ser triste faz parte de ser humano, não é algo que se possa tirar, esconder ou suprimir. Mas não é um impedimento da felicidade. Golda Meir, que foi primeira-

-ministra de Israel na década de 1970, disse: «Aqueles que não sabem chorar com todo o seu coração também não sabem rir.» Expressar emoções, independentemente de ser de dor ou de prazer, é a chave da felicidade.

**Os seus livros são muito bem recebidos em Portugal. O que podem as pessoas de um país pobre, a viver uma crise, com forte apelo à emigração, esperar deles?**

Conseguir algumas técnicas, algumas dicas, que podem ajudar a melhorar a sua qualidade de vida. Pequenas mudanças podem trazer significativas melhorias no bem-estar.

**Esses livros podem ter diferentes leituras em Portugal e nos Estados Unidos?**

A procura da felicidade é universal, como universais são as necessidades humanas. Há muito mais semelhanças do que diferenças entre as duas culturas.

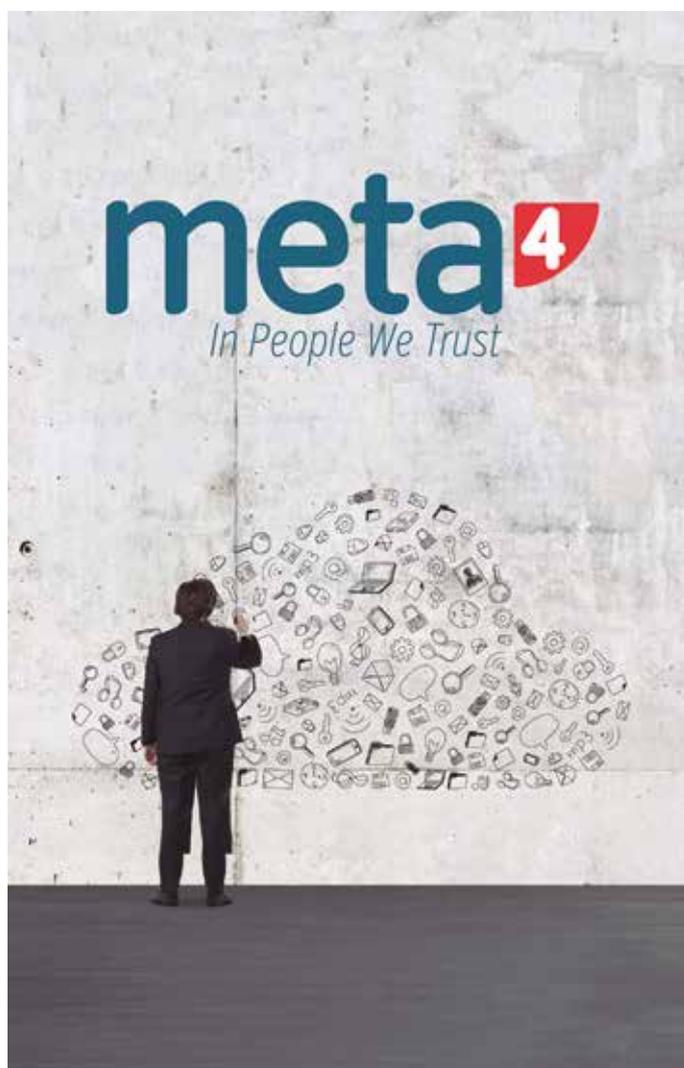
**Tem as experiências do exército, do desporto, da universidade, e tem também contacto com o mundo da gestão e das empresas. Há diferentes maneiras de en-**

**carar a felicidade nestes meios?**

Claro que há diferenças, mas como no caso das culturas as semelhanças são mais significativas. As emoções positivas melhoram a performance em qualquer área; a necessidade de vencer dificuldades e falhas é relevante em qualquer área. As relações são a chave do sucesso e da felicidade, seja uma pessoa quem for. **Quais são as principais ideias para a sua conferência em Portugal, sabendo que a audiência será composta maioritariamente por pessoas ligadas a gestão e liderança nas empresas?**

Como é possível fazer crescer emoções positivas nas organizações focando os pontos fortes, cultivando a resiliência e valorizando as coisas que realmente funcionam. Em resumo, como ajudar os gestores a criarem organizações mais felizes e de maior sucesso. ®

**Nota:** informações sobre a conferência de Tal Ben-Shahar em Lisboa, a 26 de fevereiro, em [www.conferencialbenshahar.com](http://www.conferencialbenshahar.com).



## SOLUÇÃO DE RH E GESTÃO DE SALÁRIOS NA CLOUD

As soluções Cloud da Meta4 proporcionam aos profissionais de Recursos Humanos a tecnologia mais inovadora com a melhor experiência de utilizador para gerir o ciclo completo dos seus funcionários, desde os salários e administração de pessoas até à Gestão Global de Talento.

Uma solução que aproveita as vantagens da Cloud para responder a todos os desafios de gestão do Capital Humano, aumentando a produtividade e a eficiência das empresas.

1300 clientes | 18 milhões de pessoas em todo o mundo / presente em mais de 100 países

MANUELA CRUZ

# Portugal está na moda

Administradora da Célula 2000  
manuelacruz@portugalmail.pt



© Paulo Marques

O Porto foi eleito o melhor destino europeu de 2014 pelo European Consumers Choice (ECC). Para trás na lista de «European Best Destination 2014» ficaram Paris, Londres, Roma, Barcelona e Berlim. Algumas das melhores características citadas pelo ECC são o recorde de turistas e estudantes, a vida cultural e artística impressionante, uma «movida» noturna imparável, a gastronomia de primeira, os vinhos e vários prémios e distinções.

O ano de 2014 ficou registado como o melhor de sempre em termos de turismo para o Porto e o norte de Portugal. Por outro lado, Portugal e Espanha receberam, no «Dia Internacional da Biodiversidade», um diploma da UNESCO para o parque transfronteiriço do Gerês/Xurês, classificado como uma reserva da biosfera. Este é o quinto prémio atribuído pela UNESCO a parques e 'habitats' naturais portugueses.

Mais a sul, o Alentejo foi eleito pelo guia internacional de viagens «Rough Guides» como um dos 10 destinos a serem visitados em 2015. A região aparece em sétimo lugar a seguir a outras como o Kosovo, o Peak District

leitores elegeram o Alentejo como a melhor região vinícola do mundo para ser visitada.

O «The New York Times» também aconselha uma visita ao Alentejo. É «um dos 52 locais do mundo que os turistas não devem perder em 2015», refere o jornal, que colocou a região portuguesa num 'top' que «reúne destinos improváveis que têm vindo a tornar-se obrigatórios no mapa de qualquer viajante». Prestou ainda homenagem aos vinhos tintos, «ao território banhado pelo sol», bem como à proximidade de praias e campos de golfe.

O «The Telegraph» recomenda férias culturais em Portugal no ano de 2015. Elege como as cinco melhores regiões a visitar o Minho, Foz Côa, Coimbra e Conimbriga, Cascais e Sintra e, por último, o Alentejo.

A revista «Monocle» (publicação de 'lifestyle' de destaque mundial) traz um suplemento dedicado por inteiro a Portugal, na sua edição de dezembro/ janeiro. Somos retratados como um país que é mais do que sol e praia, um país de gente hospitaleira e que viu nascer uma

Por todo o país, parece que o sol brilha em relação ao sector do turismo. Felizmente, trata-se de boas notícias. E há a esperança de que o desenvolvimento do sector possa fazer crescer a nossa economia em 2015.

(Reino Unido), as Canárias, Karnataka (Índia), a Irlanda do Norte e o Delta do Mekong (Vietname).

«O Alentejo está a colocar Portugal no mapa da gastronomia e a ajudar a mudar a perceção internacional sobre a comida portuguesa», pode ler-se no 'site' do «Rough Guides», que destaca também «o marisco super-fresco, as azeitonas sublimes, a carne, o vinho e os queijos» como alguns dos produtos que poderão ser apreciados pelos turistas.

Em paralelo, a «National Geographic» colocou a região alentejana como um dos 21 destinos mundiais de visita obrigatória; o jornal britânico «The Guardian» recomendou-a para se passar o verão; e o portal «AOL Travel» considerou o Alentejo como um dos melhores destinos para uma escapadela.

Num concurso promovido pelo 'site' «USA Today», os

nova geração voltada para o empreendedorismo. O suplemento tem 36 páginas e explora o país de norte a sul. Por todo o país, parece que o sol brilha em relação ao sector do turismo. Felizmente, trata-se de boas notícias. E há a esperança de que o desenvolvimento do sector possa fazer crescer a nossa economia em 2015. Uma pequena luz ao fundo do túnel, mas que devemos agarrar com toda a força.

Deixo os meus parabéns aos promotores e aos empresários, que contra tudo e todos decidiram apostar num serviço de qualidade, na formação dos recursos humanos, na promoção da simpatia e da arte de bem receber, na imagem e na comunicação em várias línguas, na adaptação dos horários às diversas iniciativas, nos imensos eventos desenvolvidos, etc.

Bem hajam e continuação de bom trabalho! ☺



© Fernando Pereira

ANTÓNIO SOUTO

# Há dias de manhã...

Professor  
antonio.j.souto@gmail.com

Há dias de manhã em que uma pessoa à tarde não pode sair à noite. Isto repetia eu e rapaziada amiga em clima de adolescência lá pela província, há muitos anos, quando todos os azares pareciam confluír em pouco tempo num de nós, como se fôssemos únicos, ou os únicos talhados a atrair toda a espécie de infortúnios. Com a idade percebemos que afinal o alvo pode ser um qualquer e em qualquer idade e em qualquer altura.

As desventuras que agora e aqui registamos em história patética têm todas elas a mesma vítima, um pobre homem, reformado, separado e de poucos rendimentos, pessoa reservada e de poucos mas bons amigos, que é como quem diz.

Um vizinho pede-lhe autorização para uns mestres passarem pelo seu terreno para arranjam um muro da traseira da casa. Concede, por se tratar de quem

para além de atraírem moscas, não estavam georreferenciados, e por isso sem porte de 'chip' eletrónico e sem vacinação, a que acrescia a falta do necessário registo matricial das confrontações da fazenda, que os caprinos não podem sair de uma determinada área consentida. Coisa séria.

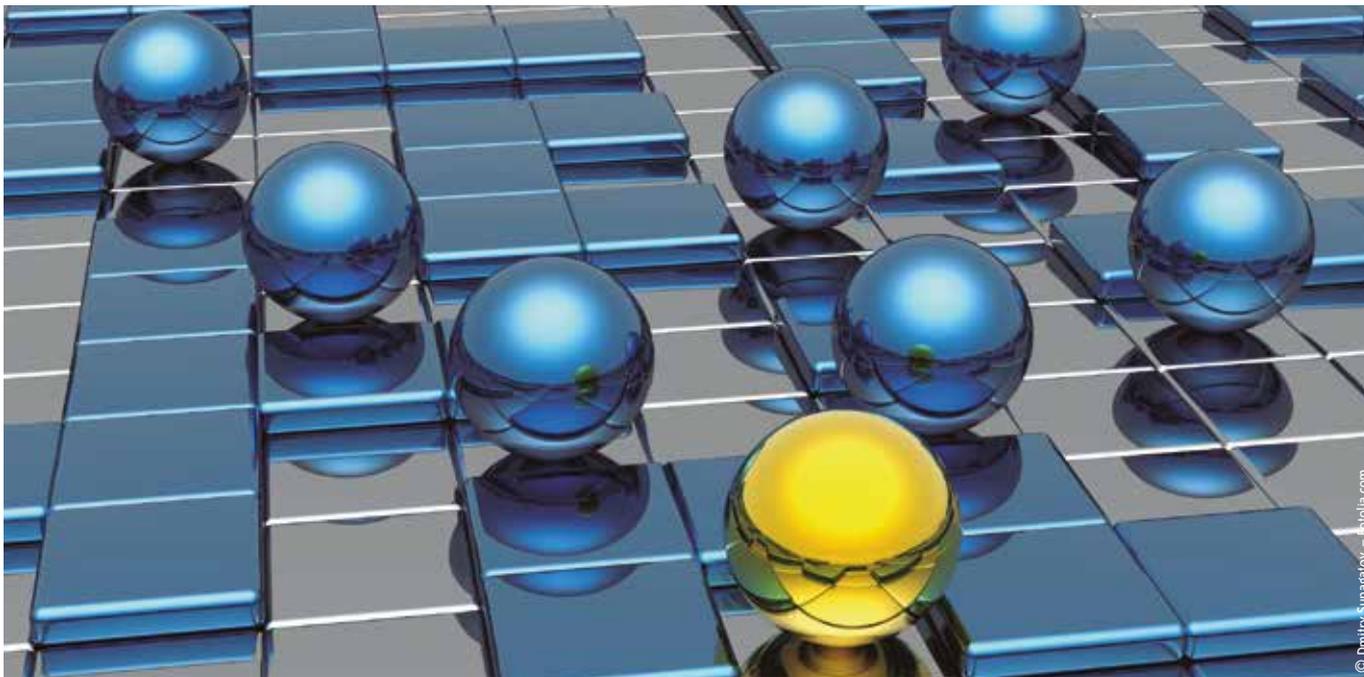
Ainda mal refeito, o amargurado idoso vê chegar-lhe um fiscal camarário apurando da denúncia de que ali se fazia aguardente. E o homem outra vez que sim, que faz uns 40 ou 50 litros com bagaço que lhe dão, que nem videiras tem, mas para passar o tempo e dar aos amigos, e que a faz lá ao fundo, num curral, entre teias de aranha, numa alquitarra comprada na feira. Só que a lei é a lei, e não se livrava de mais três infrações. Da falta de licença industrial, que não fora solicitada ao executivo municipal; do fabrico de produto alimentar sem a qualidade requerida, e portanto matéria

É esta a história fidedigna de um desgraçado português em pleno século XXI.  
A história de um Portugal desgraçado.

ali vive paredes-meias. Sai-lhe caro o gesto bondoso. Em três tempos, munidos de notificação por queixa apresentada, batem-lhe à porta funcionários dos serviços do Ministério da Agricultura para averiguarem da propriedade de umas abelhas e de uns cabritos, e o incauto homem diz que sim senhor, que tem umas duas colmeias, por entretenimento, e dois cabrititos, por afeição. Pois, mas as abelhas não estavam registadas e, não cumprindo a distância regulamentar relativamente a habitações e vias públicas, incomodavam a vizinhança, e o mesmo com os chibos, que,

da ASAE; finalmente, e sem ter estatuto para o efeito, da produção de um bem sujeito a imposto, assunto a remeter, obviamente, para a Autoridade Tributária. E deste crime elaborou o experiente funcionário um relatório de sete páginas com proposta de decisão ao respetivo vereador e recomendação de dele se dar conhecimento às demais autoridades envolvidas. E pronto, é esta a história fidedigna de um desgraçado português em pleno século XXI cujo destino lhe não quis aliviar o Natal nem a canície. A história de um Portugal desgraçado. ®

# Diferentes perspectivas na gestão do talento



© Dmitry Sunagatov - iStock.com

**O tema continua na ordem do dia, porque mesmo quando o contexto exige uma gestão de recursos mais rigorosa, o talento, e porque dele (ou da sua ausência) pode depender o sucesso ou o insucesso de uma empresa, continua a ter lugar de destaque nas prioridades de quem gere pessoas. Mas, como se demonstra neste trabalho, tudo neste âmbito pode ser encarado sob diferentes perspectivas.**

Texto: Ana Leonor Martins

Modelos de gestão do talento na teoria e na prática, os benefícios e a sua importância na atração e na retenção de pessoas, o desenvolvimento do talento e como podem as tecnologias ajudar nesta gestão. A «human» falou com especialistas nestas diferentes áreas para melhor se perceber o que é a gestão do talento, como pode ser implementada numa organização e quais os resultados expectáveis.

## Para produzir resultados no futuro

«No passado, as organizações enfatizaram competências e sobreavaliaram a experiência, a atenção dada ao talento baseou-se no olhar para o que aconteceu. Com a volatilidade e a complexidade atuais, hoje ter talento é ser capaz de se adaptar à eterna mudança, e alcançar resultados em novas funções cujos contornos ainda não foram definidos. Talento, hoje, é potencial feito de

motivação, curiosidade, visão integrada e compromisso.» Quem o afirma é Maria Manuel Seabra da Costa, 'lead director' para Human Capital Advisory Services da PwC.

A responsável salienta ainda: «Hoje falamos com as organizações sobre onde está este talento e como podemos desenhar funções e ambientes de conhecimento, espaço de decisão e capacidade de influência que permita produzir pessoas com estes perfis. Ainda assim os modelos de gestão de talento não mudaram na sua essência – olhar para os perfis que melhor cumprem a estratégia, desenhar estruturas/ funções que potenciam o desenvolvimento de competências pelo desempenho, medir performance e definir planos de desenvolvimento – tudo seguindo os ciclos de gestão de talento a que nos habituámos. O que mudou são os contornos onde este modelo se aplica, já que gerir talento hoje é

gerir cérebros que detêm conhecimento que para ser colocado ao serviço da organização requerem autonomia, autoridade e propósito.»

Maria Manuel Seabra da Costa partilha que as organizações que mais procuram o auxílio da PwC para gerir o talento «são as que estão a mudar o seu modelo de negócio por imperativos de tecnologia, de mercado ou de geografias, serão sempre empresas que procuram crescimento. Acima de tudo, é importante estar consciente de que, qualquer que seja o modelo, gerir talento é falar de futuro», conclui.

#### Um exemplo prático

Mas como é que esta teoria se aplica na prática? Isabel Viegas, diretora coordenadora de recursos humanos do Banco Santander Totta, partilha que a instituição tem, no «Plano Diretor de Recursos Humanos», como prática na identificação e na gestão do talento, a realização de «Comités de Valoração de Talento» (CVT). São comités liderados pelo presidente da Comissão Executiva do banco, que reúnem regularmente e apreciam um conjunto de colaboradores com funções diretivas ou colaboradores indicados previamente como «talento emergente». Destes comités «saem orientações de carreira para os dois anos seguintes, que são comentadas pelo diretor de recursos humanos com cada um dos colaboradores apreciados, numa sessão de 'feedback' após os comités», explica a responsável. «E nesta sessão de 'feedback' são acordadas medidas de desenvolvimento que se mostrem adequadas às orientações dos comités e às expectativas dos colaboradores.» Os CVTs existem há vários anos, tendo no entanto tido atualização recente nas metodologias usadas, «sobretudo na introdução de uma avaliação a 360 graus e num levantamento de expectativas junto do colaborador apreciado, instrumentos que em muito têm contribuído para haver comités mais eficazes nos resultados que provocam», salienta Isabel Viegas. E acrescenta

«Talento, hoje, é potencial feito de motivação, curiosidade, visão integrada e compromisso», assinala a especialista da PwC Maria Manuel Seabra da Costa.



Isabel Viegas diz que na sua instituição, o Banco Santander Totta, têm como prática na identificação e na gestão do talento a realização de «Comités de Valoração de Talento».

**e-Estratégico**  
Empowering People!

**Gabinete de Coaching®**  
Empowering People!

[www.e-estrategico.com](http://www.e-estrategico.com)

A propósito do talento, Carlos Monteiro, da Meta4, adverte que «se medir o que existe é relativamente fácil, medir o que potencialmente pode existir é mais complicado».



Para Inês Vaz Pereira, da Talentia Software Portugal, é preciso «ter em conta que os talentos não estão a bater à porta das empresas, nem tão pouco utilizam uma etiqueta de identificação discriminatória como 'eu sou um super-colaborador'».

que há várias formas de tangibilizar esses resultados: «Primeiro, tem a ver com os resultados do banco, que têm demonstrado a qualidade das equipas que temos garantido em cada momento. Um segundo indicador prende-se com o 'turnover', que é muito baixo, em especial no universo de colaboradores abrangido pelos CVTs. Os resultados que obtemos nos questionários de compromisso interno são uma outra fonte de valoração das nossas políticas de recursos humanos.»

Para Isabel Viegas, «estes comités têm uma credibilidade interna muito forte e ocupam um papel fundamental na gestão dos percursos profissionais dos colaboradores.»

#### A ajuda das tecnologias

O diretor comercial da Meta4 Portugal, Carlos Monteiro, faz notar que «a globalização do mercado, cada

vez mais complexo e com uma competitividade exponencial, tem como consequência que as organizações tendam a tornar-se mais voláteis e flexíveis nas suas estruturas», e «no campo dos recursos humanos a escassez de profissionais especializados e qualificados leva a que as empresas tenham que competir de forma mais efetiva pela procura e pela retenção de talentos». E defende que «a gestão sustenta-se muito no conhecimento que as organizações têm dos seus talentos, de como os gerir, reter e desenvolver, assim como no conhecimento de que talentos existem fora das organizações e de que passos devem ser realizados para a sua captação».

O responsável sublinha que «o conhecimento sobre quem é, onde está, que competências e motivações tem e como pode ser desenvolvido são informações privilegiadas de quem suporta esta área em 'software' de gestão de talentos. Na exata medida que se possa responder a estas e outras questões, os sistemas de informação são o suporte essencial para o desenvolvimento da gestão do capital humano nas organizações», garante.

Comparando com uma gestão do talento «mais tradicional», Carlos Monteiro realça que «a introdução de sistemas de informação com as novas tecnologias potencia a definição corporativa e global de processos de gestão de capital humano, envolvendo os recursos e assegurando que a participação das pessoas é incrementada. Cada indivíduo tem mais claro qual o seu papel nos processos, sabe quando e como avaliar, quando e como ser avaliado, que oportunidades de desenvolvimento tem e que necessidades de melhoria lhe são reconhecidas», exemplifica. «Também o gestor tem mais informação e conhecimento sobre os seus recursos, sobre as necessidades da sua organização e sobre como mover as suas equipas no sentido de desenvolvimento alinhado com as necessidades de negócio.»

Por outro lado, «se medir o que existe é relativamente fácil, medir o que potencialmente pode existir é mais complicado», lembra Carlos Monteiro. «E a gestão de informação sustentada em sistemas de informação torna mais claro e fácil o processo de medição de talento. O reconhecimento de competências, fatores de diferenciação de um indivíduo e aptidões é conseguido pela perceção, mas também pela mensuração de indicadores atuais e futuros.»

Já Inês Vaz Pereira, 'managing director' da Talentia Software Portugal, alerta que «é preciso ter atenção redobrada à tendência natural para querer medir algo como o talento. Há características e talentos individuais diferenciadores e complementares, o que significa que é possível medir talento, mas não deve existir uma definição 'física e química' que racionalmente delimita o princípio e o fim de um talento», defende. «Cada organização é autêntica. Logo, a medição dos seus indicadores de talento deve respeitar essa autenticidade e garantir que a medição coincide com a definição e a prática em curso. Um erro comumente verificado por

técnicas de ‘copy-paste’ disfarçadas de boas-práticas.» A responsável chama ainda a atenção para o facto de ser preciso «ter em conta que os talentos não estão a bater à porta das empresas, nem tão pouco utilizam uma etiqueta de identificação discriminatória como ‘eu sou um super-colaborador’. Continua a ser difícil identificar corretamente as pessoas que têm competências e conhecimentos acima do esperado por um determinado padrão definido», reconhece, acrescentando: «O desafio e a vantagem de um ‘software’ – de preferência especializado em capital humano – na gestão do talento pode operacionalizar-se em três momentos: definição de talento; identificação dos ‘key performance indicators (KPIs) a associar à definição de talento; e controlar e monitorizar.»

Para Inês Vaz Pereira, a vantagem dos ‘softwares’ de gestão está na tecnologia em si, quer dizer, «a utilização de uma solução tecnológica tem a vantagem da automatização dos processos e da integração com todas as variáveis que existem, obtendo de forma mais rápida, ágil e fidedigna a informação analítica que permite

tomar as decisões mais acertadas em relação ao futuro e ao desenvolvimento dos colaboradores da empresa», explica

#### Papel dos benefícios

Os benefícios são parte de uma proposta de valor dirigida aos atuais colaboradores e aos futuros candidatos de uma empresa. Paulo Fradinho, ‘business leader’ da Mercer Marsh Benefits em Portugal, sublinha que «são os elementos desta proposta que permitem diferenciar a empresa no mercado, partindo do salário base, que reflete as responsabilidades da função, os incentivos de curto e longo prazo, no âmbito do desempenho e, por último, os benefícios ligados a saúde, conciliação com vida pessoal, dias de férias extra e outros, que acentuam aspetos da cultura e da identidade da empresa, ou seja, a ‘employer brand’. Desta forma – continua –, apesar de os benefícios serem tangíveis, com uma expressão direta do seu valor, a sua utilidade difere de uma pessoa para outra em função das necessidades individuais. Assim, a principal tendência

• UNS •  
*sonham*  
 COM UM LUGAR MELHOR  
 PARA  
 .....  
*trabalhar*  
 .....  
 OUTROS

Adecco

better work, better life

• *criam-no* •

dominante é justamente uma mudança do enfoque da empresa para o indivíduo, através da personalização e da flexibilidade destes programas.»

Paulo Fradinho acredita que, «ao responderem a necessidades de cada indivíduo, os benefícios geram envolvimento e compromisso e cimentam uma mensagem forte sobre a identidade da empresa», favorecendo a atração e a retenção de talentos. «Além do potencial de diferenciação, os benefícios atualmente revestem-se de grande interesse devido a vantagens fiscais e para-fiscais, quer para a empresa, quer para os colaboradores», faz notar. E acrescenta: «As empresas com práticas mais amadurecidas apresentam uma política estruturada em três grupos de benefícios: benefícios da empresa, disponibilizados a todos os colaboradores e financiados pela empresa; benefícios 'flex', que podem ter valor distinto para cada colaborador e introduzem o elemento de escolha de forma a responder a preferências pessoais; e benefi-

cios voluntários, que não constituem um encargo da empresa, porém o colaborador acede a eles em condições preferenciais por trabalhar na empresa.»

Quanto se introduz a variável da mobilidade, os desafios são acrescidos, existindo habitualmente pacotes de benefícios específicos para deslocações em viagens de negócio, estadias de médio prazo ou realocações, que integram as políticas de mobilidade geográfica. «Mais uma vez, os benefícios incluídos tendem a seguir a probabilidade da necessidade.» Paulo Fradinho exemplifica: «Enquanto para uma deslocação de curto prazo deverá ser equacionado um seguro com uma componente de acidentes e assistência, nas deslocações de longo prazo temas como pensões ou acompanhamento do agregado familiar tornam-se críticos.»

#### Desenvolver talentos

Ligada à questão dos talentos, está também a questão da formação. Catarina Correia, diretora de 'marketing' e comunicação da Vantagem+, é da opinião de que «cabe às empresas a avaliação do potencial de talento já existente, antecipando as suas necessidades, bem como a implementação de estratégias para o reter». E realça que o reforço das competências do capital humano favorece a criação de valor, que promove a competitividade.

Um programa de formação desenhado para os talentos das empresas tem algumas especificidades. A responsável esclarece que «cada formador é determinado criteriosamente, em função do perfil de cada cliente, sendo reunidos os melhores profissionais do mercado, que levem para a sala não apenas a teoria mas principalmente a experiência prática dos temas que lecionam». E garante que tanto a avaliação como a taxa de retenção das empresas que escolhem a Vantagem+ como parceira de formação provam que a estratégia é bem sucedida.

Por outro lado, também há especificidades geográficas às quais é preciso dar resposta. A Vantagem+ iniciou a expansão internacional em 2003, operando atualmente em Angola, Moçambique, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe e contando entre os clientes com «um grande número de organismos públicos e muitas das maiores e mais prestigiadas empresas desses países», revela. «A pensar nas necessidades específicas das empresas, criámos a solução intraempresa, que é uma formação totalmente customizada, desenhada à medida, ajustando cada solução à realidade do cliente e ao perfil dos participantes», destaca.

Não obstante as particularidades ao nível da gestão de talento quer de empresa para empresa, quer em diferentes países, Catarina Correia considera que «as organizações, na generalidade, deparam-se com o mesmo desafio, que é melhorar o 'engagement' das suas pessoas; e isso está diretamente associado à motivação e, consequentemente, à produtividade. Em qualquer um dos países em que operamos, repete-se esta necessidade, daí a nossa preocupação em auscultar as necessidades do cliente, de forma a irmos ao encontro das especificidades locais», conclui. ⑩

«Os benefícios são parte de uma proposta de valor dirigida aos atuais colaboradores e aos futuros candidatos de uma empresa», explica Paulo Fradinho, da Mercer Marsh Benefits.



Catarina Correia, da Vantagem+, fala dos programas de formação desenhados para os talentos das empresas, salientando que têm algumas especificidades.



Podemos  
fazer mais.  
**SEMPRE!**

**IHAVE THE POWER<sup>®</sup>**

Melhores Pessoas Conseguem Melhores Resultados

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipes para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

[www.ihavethepower.net](http://www.ihavethepower.net)

## É curioso...

Ainda recentemente ouvi uma história, que já conhecia e que devem conhecer também, em que o diretor financeiro pergunta ao administrador: «E se gastarmos dinheiro na formação e as pessoas saem da empresa?»; ao que o administrador responde: «Não será pior se não gastarmos e as pessoas cá ficarem?»

Conhecemos a história e entendemos o conceito, e a formação continua a ser considerada por muitos como um custo.

Muitas pessoas continuam a considerar a formação como aquele período em que simplesmente os colaboradores não estão a produzir, ou algo que é obrigatório cumprir, ou ainda como se de um prémio se tratasse (como se fosse algo que as pessoas pudessem levar para casa e ir gastar a seu belo prazer!).

Será que para muitos ainda não é claro que a formação é a aquisição de conhecimentos, capacidades ou competências e que a formação profissional deve ser tudo isso aplicado à área de atividade de cada colaborador e de cada empresa?



© Vitor Gordo

que pode levar muitos ao descrédito sobre a sua efetividade.

Então, o que está a falhar?

Evidentemente, uma de duas: ou as ações de formação não são adequadas às funções, não permitindo converter esse investimento em resultados positivos no curto ou no médio prazo; ou são (teoricamente) adequadas mas não funcionam da forma esperada.

Quando se trata de ações inadequadas, há uma clara responsabilidade das empresas que

resultados não se tornam visíveis, então é fortemente recomendável que as empresas avaliem devidamente os conteúdos, os formadores, o modelo e o processo de cada ação de formação. Sim, porque o custo de uma ação de formação vai muito para lá do que é pago ao formador ou à empresa formadora, pois no período da formação são pagos ordenados e a produtividade, seja qual for a área, é nula. E já que se investe em formação, deve recomendar-se (senão mesmo obrigar-se) que cada participante esteja dedicado inteiramente à formação durante o período da sua duração. E sempre que possível será muito útil que cada participante perceba as vantagens para si, para o seu trabalho e para a organização. E porque não dar-lhes mesmo a conhecer o custo efetivo de cada ação de formação (curso + tempo não produtivo + outros recursos)?

Quem contrata formação externa ou organiza formação interna para a sua empresa deve perguntar-se, e perguntar a quem lhe possa responder, como é que fica assegurado que no dia seguinte ao fim da formação não voltamos ao 'business as usual', ou seja, fazemos de novo como fazíamos antes?

Muitos dos clientes onde apresentamos ações, programas ou academias de formação não nos manifestam essa preocupação.

Não deixa de ser curioso...

Mas como gostamos de desafios, tomamos sempre a iniciativa de colocar algumas perguntas, para levar à reflexão e para podermos dar as respostas.

O que recomendo? Que sejam curiosos. ©

**O custo de uma ação de formação vai muito para lá do que é pago ao formador ou à empresa formadora, pois no período da formação são pagos ordenados e a produtividade, seja qual for a área, é nula.**

Será que para alguns ainda não é evidente que melhores capacidades, desde que adequadas, levam a melhores níveis de desempenho e de produtividade?

De facto, é curioso.

De facto, infelizmente, muitas vezes a formação não produz os resultados que será lícito esperar, o

contratam essas ações ou que as organizam, permitindo que os colaboradores frequentem ações de formação que não lhes são úteis, muitas vezes apenas para cumprir calendário ou atender a obrigações legais ou outras.

Agora se as ações são (pelo menos em teoria) as adequadas e os

**E se** as suas **Pessoas** fossem,  
desde um primeiro momento,  
**Líderes Globais**,  
verdadeiros **Talentos** aptos  
para interagir com qualquer  
**desafio intercultural?**

#### COACHING CORPORATIVO

LIDERANÇA INTERCULTURAL

NEXT GENERATION LEADERS

MENTORING PARA COACHES

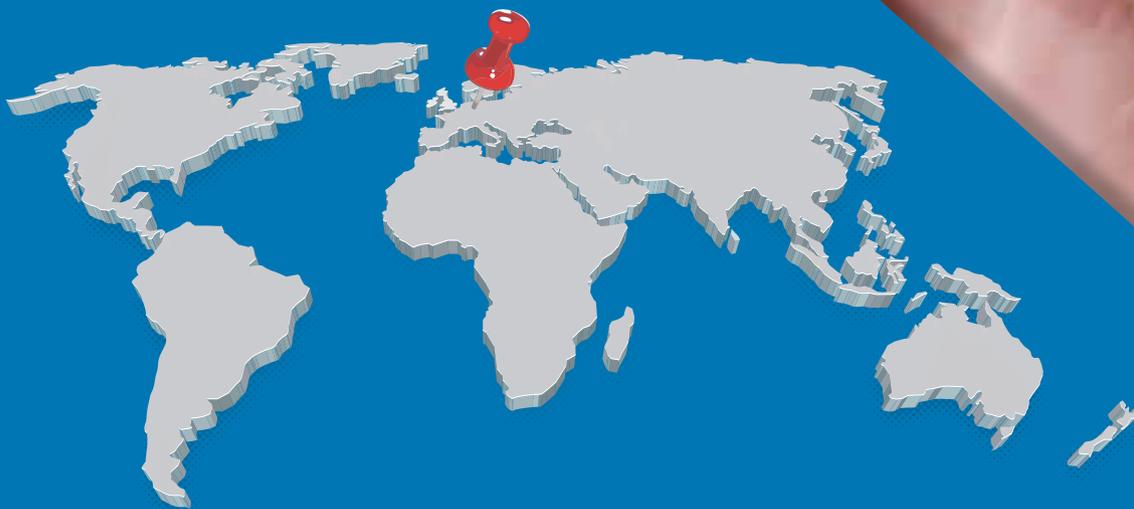
#### PARTICIPE NUM DOS NOSSOS PRÓXIMOS WEBINARES GRATUITOS:

- Aspectos culturais nos negócios e liderança  
entre países de língua portuguesa  
**6 Março 2015**
- Aspectos culturais nos negócios e liderança  
entre países de língua portuguesa  
e espanhola  
**12 Março 2015**

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



Ana Neves,  
Head of Marketing  
Excellence na Bayer  
HealthCare, em Berlim



# Abrir a mente e o coração

**Deixou Portugal há 10 anos. Foi para Berlim, esteve em Singapura e na Malásia e voltou a Berlim, onde hoje é responsável pela área de Marketing Excellence da Bayer HealthCare. Ana Neves foi progredindo na carreira em geografias muito diferentes, pois acredita que «o mundo oferece oportunidades infindáveis para nos desenvolvermos, basta abrir a mente e o coração a cada experiência».**

Texto: Ana Leonor Martins



Desde setembro de 2014 que Ana Neves lidera a área de Marketing Excellence na Bayer HealthCare, em Berlim, na Alemanha. A oportunidade surgiu internamente, pois já trabalhava na empresa. Decidiu candidatar-se à vaga porque pareceu-lhe «muito apelativa, por combinar a oportunidade de desenvolver estrategicamente a qualidade de uma função global, o ‘marketing’», que considera o motor essencial de uma empresa, «e de contribuir para o desenvolvimento das pessoas, que são o que de mais importante as empresas têm», defende. «Profissionais competentes e motivados são um fator chave de sucesso para qualquer organização, independentemente da sua dimensão. Como gosto muito de ‘marketing’, pensamento estratégico e pessoas, foi um passo natural candidatar-me a este cargo.»

Ana Neves deixou Portugal há 10 anos e já estava em Berlim havia três quando a oportunidade surgiu. «Aliás, o facto de a posição poder ficar com base em Berlim foi um fator importante na minha decisão», partilha. Entre os vários candidatos internos, acredita que foi selecionada pela sua experiência anterior em planeamento estratégico, bem como pela experiência comercial, tanto em ‘marketing’ como em vendas e em operações. Sobre o cargo que desempenha atualmente, esclarece que é uma posição global, na qual é «responsável por assegurar que os vários milhares de ‘marketeers’ que trabalham na Bayer Healthcare – que inclui a área farmacêutica de medicamentos sujeitos a receita médica, de venda livre, saúde animal e dispositivos médicos – têm as competências e as ferramentas necessárias para desempenharem as suas funções com a qualidade a que aspiramos como multinacional de topo nas indústrias a que pertencemos».

A carreira de Ana Neves, farmacêutica licenciada pela Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, com uma pós-graduação em «Avaliação Económica de Medicamentos» e um MBA em «Marketing», começou com um estágio na SmithKline Beecham (hoje Glaxo); pouco depois entrou na Schering, que mais tarde foi comprada pela Bayer. Em Portugal trabalhou na área de Registos/ Regulatory Affairs e depois na de Avaliação Económica/ Market Access, e em 2005 aceitou o desa-

fio de ir para Berlim, onde assumiu responsabilidades a nível global e regional na área de Health Economics. Com a integração da Schering na Bayer, em 2007 foi para Singapura liderar a área de Market Access na região Ásia-Pacífico. «Daí foi um passo para a área comercial», conta Ana Neves. «Depois de uma experiência nas vendas em Singapura durante cerca de um ano, fui ‘business unit head’ na Malásia, tendo sob a minha responsabilidade várias áreas terapêuticas do nosso negócio ‘pharma’, tanto hospitalar como de ambulatório, com uma equipa de ‘marketing’ e vendas com cerca de 50 pessoas.» Em 2012 regressou então a Berlim, para trabalhar na equipa de estratégia ‘corporate’ da Bayer Healthcare, que depende do ‘chief executive officer’ (CEO) e da sua equipa de gestão. E no ano passado assumiu a função de ‘head of marketing excellence’. «Foi portanto uma progressão dentro da mesma casa, mas sempre em posições, geografias e desafios muito diferentes», faz notar.

Ainda que afirme que «claro que também nos podemos desenvolver ficando em Portugal», não havendo percursos certos ou errados», a responsável enfatiza que «o mundo oferece oportunidades infindáveis para nos desenvolvermos, basta abrir a mente e o coração a cada experiência. E Portugal é tão pequeno... Há tanto para além dele», lembra, defendendo que as características mais importantes para se ser bem-sucedido enquanto expatriado são «tolerância e curiosidade para compreender e aceitar outras perspetivas». Explica: «Ao sermos criados num determinado país, apreendemos normas e regras implícitas; tomamo-las como verdades absolutas, e nem temos consciência disso. Mas quando mudamos de país as normas são outras. Há infinitas formas de fazer e pensar as coisas, e desde que não nos deixemos ficar aprisionados na nossa maneira de entender o mundo e agir nele, tudo corre muito melhor.»

Ana Neves salienta que a Bayer oferece a todos os expatriados «um excelente apoio, desde os ‘relocation agents’ até ao treino para adaptação cultural, passando pela formação no idioma local. Tive sempre imensa ajuda e apoio por parte da empresa nas minhas deslocações, o que minimizou as eventuais dificuldades de adaptação»,

## Berlim



*Sem esperar, encantei-me por Berlim, pela cultura e pelas pessoas, e, pelo menos por agora, pretendo ficar. Sinto-me em casa.*



reconhece. No caso de Berlim, e também porque já tinha feito várias mudanças, regressar à Europa foi quase como «voltar a casa».

Não obstante, Ana Neves admite que, «por mais que tentemos subvalorizar, uma mudança implica sempre algumas dificuldades de adaptação. Mas também muitas oportunidades», sublinha. «Sou muito positiva por natureza, pelo que depressa me esqueço do que foi mais difícil e rapidamente me adapto ao novo ambiente, até porque gosto de conhecer pessoas, e encontra-se sempre pessoas impecáveis em qualquer parte do mundo. Apesar das diferenças culturais – continua –, as pessoas partilham uma humanidade que torna a adaptação mais fácil, desde que estejamos abertos a procurar as semelhanças e a não dar muito peso às diferenças que nos separam.»

#### Ética profissional impressionante

A responsável considera que a adaptação profissional é, em geral, mais fácil do que a pessoal, «pois dentro de uma empresa global há sempre pessoas e processos que já conhecemos, e que nos dão uma certa sensação de familiaridade». Foi uma oportunidade profissional que a levou até Berlim, tal como a Singapura ou à Malásia, mas, sem esperar, encantou-se pela capital alemã; «pela cultura e pelas pessoas, e, pelo menos por agora, pretendo ficar», revela. «Sinto-me em casa em Berlim.»

Em relação ao trabalho, e ressaltando que na Bayer existem trabalhadores de muitas nacionalidades, o que Ana Neves mais aprecia nos alemães é a seriedade, a honestidade, a fiabilidade e a capacidade de planeamento e organização. Salienta ainda que na Alemanha as pessoas

têm «uma ética profissional impressionante, a qualquer nível – dos trabalhadores manuais aos que têm mais formação. Claro que há exceções – salvaguarda –, mas a maioria das pessoas é muito trabalhadora e disciplinada. Tudo está bem organizado, pensado e planeado de antemão.»

Combinando todas estas características, para Ana Neves não é assim de surpreender que a Alemanha seja «tão eficiente e rica». O que também aprecia é a honestidade, outro valor muito importante na cultura alemã, com a qual se identifica. «Talvez porque partilhe os seus valores, talvez também porque se coadunam com a minha natureza», diz, acrescentando que «a mentalidade alemã é mais aberta do que a portuguesa; os alemães não são calorosos como os portugueses, mas quando se faz um amigo aqui, é a valer.»

Por tudo isto, Ana Neves sente-se em Berlim como peixe na água; sente-se em casa. Gosta de tudo. Nem sequer o clima, menos soalheiro, a incomoda, até porque está tudo preparado para não se passar frio. «Só sinto falta mesmo é de ver o mar todos os dias», confessa. «Há milhares de lagos em Berlim, mas o mar – o Báltico – fica a cerca de 300 quilómetros. Pelo que de vez em quando preciso de viajar para algum sítio com mar.»

Por tudo isto, regressar a Portugal só nas férias. «E com muito gosto», garante. Ainda que defendendo que nunca se deve dizer «desta água não beberei», de momento planeia ficar em Berlim, pois é onde se sente bem. «Mas veremos como a minha vida se desenvolve. O importante é encontrar soluções que nos permitam conciliar a vida profissional e pessoal, e estar onde o instinto nos mostra que é o sítio certo.» ⑩

# 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



# Alterações legislativas em matéria laboral

**D**urante o ano de 2014, foram várias as alterações legislativas em matéria laboral. Nesta sede, e de forma resumida, iremos identificar as que nos parecem mais relevantes pela sua natureza e impacto para empresas e trabalhadores. Em matéria de natureza retributiva, desde logo não podemos deixar de salientar, por um lado, a actualização do valor da retribuição mínima mensal garantida (RMMG), com efeitos a um de Outubro de 2014, para 505 euros, para o período compreendido entre um de Outubro de 2014 e 31 de Dezembro de 2015 e, por outro, por força da Lei do Orçamento de Estado, para o prolongamento em 2015 do regime de pagamento dos subsídios de férias e de Natal em duodécimos.

Ainda neste âmbito, pese embora nos pareça que, em face da manutenção do contexto de crise económica, se impusesse a sua prorrogação, saliente-se o fim da suspensão de vigência das cláusulas dos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho que estabelecem valores de retribuição do trabalho suplementar superiores aos previstos no Código do Trabalho; o que determina que, a partir de um de Janeiro de 2015, o trabalho suplementar seja pago de acordo com os acréscimos previstos nesses instrumentos nas empresas e aos trabalhadores por eles abrangidos.

Em matéria de incentivos ao emprego, destaque para a criação da «medida excepcional de apoio ao desemprego», prevista no Decreto-lei 154/2014, de 20 de Outubro,



Fotos: DR

que se traduz na redução da taxa contributiva (TSU) a cargo da entidade empregadora em 0,75% relativa às contribuições referentes às remunerações devidas nos meses de Novembro de 2014 a Janeiro de 2016; medida que, embora não nos pareça assumir o alcance que seria desejável, sempre atenua o impacto do aumento da RMMG, o que é muito relevante para as pequenas e médias empresas (PME). Já em matéria de segurança social, destaque para a alteração da idade normal de acesso à pensão de velhice para os anos de 2014 e 2015, que passou para os 66 anos, medida que se compreende face ao aumento da esperança média de vida e à necessidade de garantir a sustentabilidade da segurança social.

Das alterações mais relevantes e que, em nosso entender, maiores questões poderão suscitar a cur-



to/ médio prazos, foram as introduzidas pela Lei 27/2014, de oito de Maio. Este diploma, que surge no seguimento do Acórdão do Tribunal Constitucional 602/2013, que declarou a inconstitucionalidade com força obrigatória geral de algumas das alterações introduzidas nesta matéria pela Lei 23/2012, veio estabelecer que, no âmbito do processo de extinção do posto de trabalho, para além da obrigação de não dispor de outro posto de trabalho compatível com a categoria profissional do trabalhador a despedir, no caso de haver mais do que um trabalhador com o mesmo conteúdo funcional na mesma secção ou estrutura equivalente, o empregador fica obrigado a observar a seguinte ordem de critérios: (i) pior avaliação de desempenho, com parâmetros previamente conhecidos pelo trabalhador; (ii)

Francisco Espregueira Mendes  
Sócio da TELLES  
João Dotti de Carvalho  
Associado na TELLES  
telles@telles.pt

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

menores habilitações académicas e profissionais; (iii) maior onerosidade pela manutenção do vínculo laboral do trabalhador para a empresa; (iv) menor experiência

que, para além de poderem não integrar a objectividade exigida pelo Tribunal Constitucional, são de difícil aplicação prática, sendo previsível um aumento da litigio-

matéria da promoção da segurança e da saúde no trabalho, cujo regime se encontra previsto na Lei 102/2009, de 10 de Setembro, a qual foi alterada e republicada pela Lei 3/2014, de 28 de Janeiro (alterações que entraram em vigor no dia 27 de Fevereiro de 2014), e que, em síntese, vem ampliar ou reforçar as obrigações gerais do empregador neste âmbito.

Em conclusão, 2014 foi mais um ano marcado por um grande acervo legislativo laboral. Veremos o que 2015, com eleições, nos reserva nesta matéria. ©

O ano de 2014 foi mais um marcado por um grande acervo legislativo laboral. Veremos o que 2015, com eleições, nos reserva nesta matéria.

na função; e (v) menor antiguidade na empresa (conforme o artigo 368 do Código do Trabalho).

Somos de opinião que a opção do legislador não foi feliz, na medida em que estabelece critérios

de antiguidade, com todas as consequências nocivas daí decorrentes para as empresas e para os próprios trabalhadores.

Uma última nota para as alterações legislativas verificadas em

**PARADOXO HUMANO**  
*fazer por saber*

A Paradoxo Humano cria soluções em parceria com os seus clientes há mais de 15 anos. Soluções com relevância económica e social que refletem o trabalho de quem, por saber, é capaz de fazer. Quem procura a Paradoxo mostra vontade. Mostra o essencial para atingir o sucesso: ser capaz de fazer por saber.

PARADOXOHUMANO@PARADOXOHUMANO.COM (+351) 213 536 021 WWW.PARADOXOHUMANO.COM



© James Steidl - Fotolia.com

## Coaching

# Os desafios para 2015

**Um trabalho em que diversos profissionais de coaching falam dos desafios nesta área para o ano que estamos a começar. Também se tenta perceber a que nível pode ser situado o coaching português em termos internacionais e como são vistas as suas potencialidades sobretudo tendo como foco o atual contexto português.**

Recolha: António Manuel Venda

Que desafios traz o ano de 2015 em termos de coaching?

**Sandra Pereira: por que é que nos pomos tão fora dos nossos sonhos?**

Novo ano, novas metas, novos objetivos, renova-se os desejos e a esperança de uma vida melhor. É com este pensamento que muitos de nós seguram numa mão as 12 passas e na outra uma taça de champanhe à medida que se formula desejos ao ritmo das 12 badaladas. Sempre que se fala em sonhos, o apetite do 'coach' aumenta, pois alimenta-se da capacidade de idealizar do ser humano e da crença no seu potencial em alcançar

tudo aquilo a que se propõe. Então por que é que nos pomos tão fora dos nossos sonhos? Esta é efetivamente «a pergunta», cuja resposta nos parece sempre desconhecida e inalcançável e que se vai acentuando com o passar dos meses e no decurso do ano. Sonhos ficam na gaveta, projetos guardados a sete chaves e protelados para datas longínquas do nosso imaginário coletivo. E a cena repete-se ano após ano. Que 2015 seja o ano da mudança, seja o ano de nos afirmarmos enquanto indivíduos «feitos da matéria de que são feitos os sonhos», como escreveu Shakespeare, de agarrarmos o comando da nossa vida para passar da imaginação à ação. Já pensou por alguns instantes por que faz o que faz e o que precisa para fazer o que realmente deseja? Aceite este desafio, e que 2015 seja o ano da mudança, da sua mudança rumo ao que é verdadeiramente importante. Lembre-se: neste palco que é a vida, você é o ator principal.

Sandra Pereira, 'master coach' e 'master trainer', é diretora executiva da SP Coaching

### João Sevilhano: um longo percurso

Em 2015, acredito que os desafios que o 'coaching' enfrenta não serão muito diferentes do que os que tem enfrentado nos anos mais recentes. Observo um maior amadurecimento do mercado em relação ao 'coaching' nas suas diversas aplicações, verifico que existe uma sensibilidade e um conhecimento mais finos em relação à área. Apesar disto, continuo a acreditar que o 'coaching' tem um longo percurso pela frente. Como abordagem e atividade, a subsistir, terá de evoluir. Persiste a noção de ser uma «moda», permanece um ecletismo excessivo nas abordagens teóricas, continua a confundir-se com outras práticas e, do ponto de vista comercial, não cessam de ser lançadas mensagens enganadoras, sensacionalistas e impregnadas de superficialidade, por pessoas com e sem a formação necessária. O 'coaching', como qualquer outra atividade em que há interação entre pessoas, sobretudo aquelas que visam o seu desenvolvimento, vive da conjugação de aspetos teóricos, técnicos e «artísticos», os que se inserem nas idiosincrasias de cada 'coach' e que dificilmente são transmissíveis. A par da seriedade e do rigor profissionais, os 'coaches' terão de primar pela

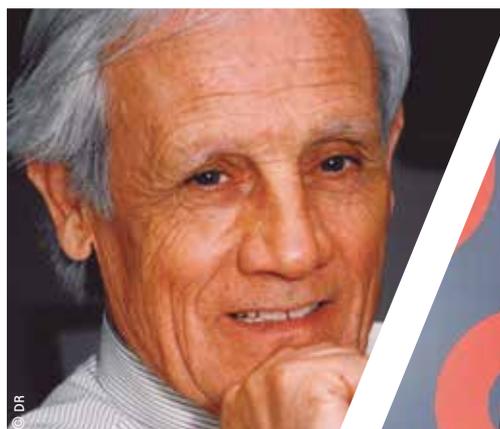
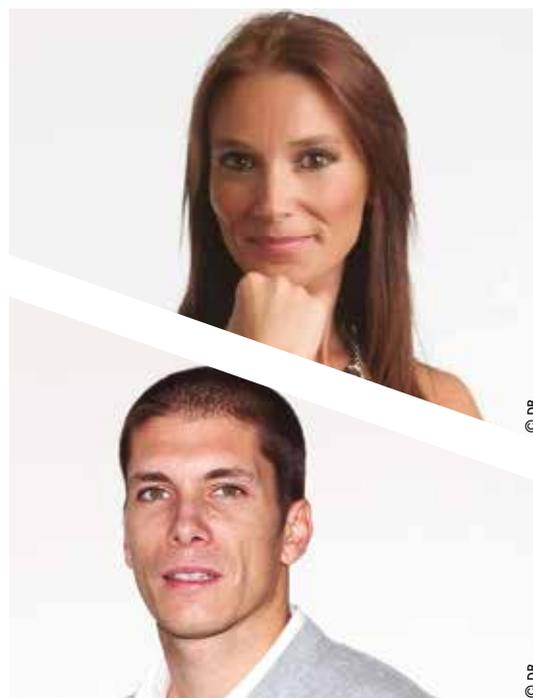
qualidade técnica, pela sustentação teórica e cultural e, sobretudo, pela demonstração da sua qualidade humana.

João Sevilhano é diretor pedagógico da Escola Europeia de Coaching (EEC)

### Karina Milheiros: visto como investimento, não como custo

Um dos desafios é o 'coaching' ser visto por empresários como investimento, não como custo. Numa fase de contenção de gastos, são desconsiderados os benefícios que advêm deste serviço, ao protelar-se a sua contratação para uma época de maior receita. Ironicamente, é nesta altura que o 'coaching' pode ser a «máscara de oxigénio» necessária à empresa, para vencer os obstáculos com que se debate. Prova desse facto são os vários estudos que têm apontado que um programa de 'coaching' tem uma taxa de retorno (ROI) de seis vezes a investimento inicial. O outro desafio centra-se na qualidade do profissional, que leva a que clientes insatisfeitos refiram que o 'coaching' não resultou. Quando

Sandra Pereira  
João Sevilhano  
Karina Milheiros  
Amândio da Fonseca  
Sérgio Guerreiro



se atravessa uma crise económica, aumenta o número daqueles que se autoproclamam 'coaches' e não o são. Para que os clientes tenham resultados duradouros, é necessário um profissional que além de talento possua uma formação qualificada. Ambos os desafios podem tornar-se, em si, oportunidades de reflexão e ação para uma melhoria contínua em 2015.

Karina Milheiros é 'humanistic master trainer coach' (IHCOs) e 'general manager' da MORE Institut

### Amândio da Fonseca: defesa das boas práticas

Apesar da relativa juventude das atividades de 'coaching' em Portugal, as perspetivas do sector para 2015 afiguram-se muito positivas, tendo em conta que um número crescente de organizações começou nos anos recentes a integrar a participação de 'coaches' nos planos de desenvolvimento dos colaboradores mais qualificados.

A eleição em dezembro último de uma nova equipa de direção do 'chapter' português da ICF – International Coach Federation constitui igualmente um sinal positivo, no âmbito da divulgação do sector e da defesa dos princípios que são considerados paradigmas das práticas e dos princípios éticos mais exigentes.

Num país em que os direitos de cidadania do 'coaching' são ainda recentes, a defesa das boas práticas torna-se mais importante na medida em que, não sendo uma profissão dotada de princípios deontológicos universais nem regulamentação específica, o sector tende a ser assaltado por pessoas cuja única qualificação se estriba

mais no princípio de que «de 'coach' e de louco todos temos um pouco» do que numa formação exigente, dispendiosa e demorada.

Não obstante a inevitável triagem a que o mercado submete os arrivistas, o facto de nem sempre o conseguir atempadamente leva a que o processo de seleção de um 'coach' deva ser feito com extremo cuidado, tendo em conta as credenciais que o qualificam não apenas em termos de formação mas também dos resultados práticos conseguidos no exercício da profissão.

Amândio da Fonseca, 'associate certified coach' (ACC/ICF), é 'chief Executive officer' (CEO) do Grupo Egor

### Sérgio Guerreiro: desenvolver e gerir pessoas

Prevejo que 2015 seja um ano de desafios, especificamente no que respeita a desenvolvimento e gestão de pessoas.

Depois de um 2014 fértil em mudança de paradigmas e em que se questionou quase tudo no que respeita à essência do ser humano, entramos na fase do «tudo ou nada», em que o melhor de cada um tem que ser revelado. Como tal, impõe-se uma «nova era», em que o desenvolvimento organizacional deve ser feito numa lógica 'top-down', devendo diversificar os seus métodos – e onde, mais do que nunca, o 'coaching' tem todas as condições para se consolidar enquanto prática eficaz e distintiva em prol do desenvolvimento de pessoas.

No entanto, o caminho do esclarecimento ainda não terminou; e por isso entendo ter chegado o momento para que os profissionais desta área estejam mais próximos do mercado, numa perspetiva pedagógica, e que utilizem uma linguagem que permita às pessoas e às empresas compreender o impacto deste método, despertando nelas a necessidade de se desenvolverem através do 'coaching'.

Sérgio Guerreiro é 'coach' empresarial e desportivo da BizPoint/ Coaching Desportivo

Alexandra Barosa Pereira  
Paulo Baptista da Silva  
José de Almeida  
Alexandra Lemos



### A que nível está o coaching português em termos internacionais?

#### Alexandra Barosa Pereira: coaches portuguesas em diferentes partes do mundo

Se há 10 anos era comum encontrarmos empresas estabelecidas em Portugal a recorrerem a 'coaches' norte-americanos para desenvolvimento da sua liderança de topo, hoje é com muito orgulho que vemos empresas internacionais a recorrerem a 'coaches' portuguesas de renome internacional para desenvolvimento de projetos em diferentes partes do mundo.

Portugal, pela sua dimensão, terá características específicas em matérias de 'coaching': por exemplo, estruturas de 'coaches' internos não serão tão recorrentes como em países como a Inglaterra. No entanto, cada vez mais se entende os benefícios como investimento em competências de 'coaching' junto da liderança intermédia ('next generation leaders') para promoção do compromisso interno e gestão do conhecimento.

Em termos internacionais, o 'coaching' profissional, que surgiu na América do Norte há 20 anos, está a atingir a sua idade adulta e a aprofundar todas as suas potencialidades. Avizinha-se uma grande aposta no 'coaching' intercultural, e a ABP Corporate Coaching, atenta a esta emergência, tem investido nos últimos cinco anos na especialização nesta área, não só pela sua participação em projetos de formação de 'coaches' internacionais mas também no desenvolvimento de líderes globais, procurando agora em 2015 apoiar o crescimento do 'coaching' internacional não apenas elevando os padrões do 'coaching' português mas sobretudo as potencialidades do 'coaching' em português (uma das cinco línguas mais faladas no mundo), através da utilização de formação de líderes de língua portuguesa no mercado internacional.

Alexandra Barosa Pereira, 'professional certified coach' (PCC) e 'certified coach mentor' (CCM), é diretora geral da ABP Corporate Coaching

### Paulo Baptista da Silva: uma prática como a dos outros países ocidentais

No campo específico do 'executive coaching', a prática em Portugal assemelha-se em tudo à dos outros países ocidentais, muito pela influência das grandes associações de 'coaches', como a ICF e a EMCC (European Mentoring and Coaching Council), cujos 'standards' profissionais se assemelham e inspiram confiança no mercado. As grandes empresas portuguesas e as filiais das multinacionais utilizam já há 10 ou 15 anos o 'executive coaching', que é hoje uma metodologia habitual de desenvolvimento. Ultimamente, muitas das PMEs (pequenas e médias empresas) nacionais também o fazem. No nosso mercado operam profissionais individuais exclusivamente dedicados ao 'executive coaching', e as empresas de consultoria dedicadas ao desenvolvimento das pessoas incluíram-no nos seus serviços. É uma metodologia cujo uso ainda não atingiu o seu grau máximo de expansão. Tem respondido às novas necessidades das empresas e das nossas sociedades, no sentido do investimento nas capacidades individuais, sobretudo (ainda que não exclusivamente) das pessoas que ocupam cargos de gestão.

Paulo Baptista da Silva é 'partner' da Blink Consulting

### José de Almeida: profissionais certificados

O 'coaching' português está bem e recomenda-se. Temos profissionais ao mesmo nível que os restantes países em termos internacionais. A prova disso é o facto de no mundo da ICF contarmos já com diversos profissionais certificados como PCC e até como MCC.

Para alguém de fora deste mundo, as siglas poderão não dizer nada, mas simplificando são patamares de certificação no mundo do 'coaching' que garantem que o profissional passou por um processo de formação e certificação de 'coaching' bastante apurado e que apresenta ao seu cliente algumas garantias de poder vir a realizar um bom trabalho (MCC, 'master certified coach').

A ICF é a maior associação de profissionais de 'coaching'

a nível mundial. E agrega alguns dos melhores 'coaches' do mundo.

A oferta de formação e certificação nesta área é também bastantes diversa e comprova o dinamismo do sector. Estão presentes em Portugal, para além da ICF, a maior parte das associações de 'coaching' a nível mundial.

José de Almeida é 'partner' da Ideias & Desafios

### Alexandra Lemos: tendência de intervenção em constante crescimento

Definindo o 'coaching' como «uma relação de parceria que revela e liberta o potencial do cliente – indivíduo, grupo ou organização –, de forma a maximizar o seu desempenho e a atingir os seus valores com eficácia», este tem-se revelado em Portugal e mundialmente como uma tendência de intervenção em constante crescimento, face aos excelentes resultados obtidos.

No meu caso, como 'coach' certificada pela ICC (International Coaching Community) – 'international certified coach' e 'team coach' – e também como única formadora autorizada pela ICC para certificar em Portugal, tenho vindo a contribuir para a expansão e a credibilidade do 'coaching' em territórios como Portugal, Espanha, Moçambique, Brasil e Cabo Verde, através das intervenções de 'coaching' nas empresas e nas já operacionalizadas 34 edições do curso de certificação internacional em 'coaching'.

Fruto deste constante empenhamento profissional, o 'coaching' português foi ganhando crescente reconhecimento internacional não só pelos 'coaches' portugueses certificados que operam fora do mercado doméstico mas também pelo cargo que me foi atribuído em 2014 por votação internacional, para preencher a elevada responsabilidade de direção no Board of Directors da ICC, uma das mais prestigiadas e influentes organizações internacionais de 'coaching'.

Alexandra Lemos, 'executive coach' e 'trainer' da ICC para Portugal, é 'manager' da Mindcoach

### No atual contexto português, como devemos encarar as potencialidades do coaching?

#### Ana Teresa Penim: o processo com mais potencial

O 'coaching' é o processo com mais potencial no atual contexto português, porque:

- o questionamento apreciativo facilita a orientação do olhar para a enormidade de coisas maravilhosas que o nosso país, as empresas e as pessoas têm;
- as perguntas poderosas são «a ferramenta» quando se precisa de «enfrentar e pegar o touro de caras» e atingir resultados em curto espaço de tempo;
- a definição de um propósito estimulante, acompanhado de objetivos de alta performance, favorece a mobilização para fazer acontecer aqui e agora;
- a autorresponsabilização favorece a criação de uma mentalidade menos paternalista, menos Estado-dependente ou subsídio-dependente;



© Fernando Pizarra



© Fernando Pizarra



© DF

Ana Teresa Penim  
João Paulo Pereira  
Ana Antunes  
Paula Tomás

- o desafio para a criação de novas possibilidades mobiliza a criatividade e o talento para a criatividade indispensável ao país, às empresas e aos profissionais;
- a facilitação da elaboração de planos de ação bem estruturados e pragmáticos para atingir os objetivos é fundamental;
- o 'follow-up' da ação é um processo fundamental, não só para monitorizar a evolução da performance mas sobretudo para reforçar a resiliência proactiva e uma verdadeira cultura de melhoria contínua para a excelência;
- a vivência de um processo de 'coaching' permite aos líderes assimilarem comportamentos de líder 'coach' para o desenvolvimento transformacional e a autonomia das suas equipas;

Quem continuar a fazer o que sempre fez, já não vai alcançar o que antes alcançava. O 'coaching' tem a vantagem de ser um processo contínuo de recriação e co-criação de novas possibilidades.

Ana Teresa Penim, 'executive coach', é co-fundadora e 'manager' da YouUp – The Coaching Company

**João Paulo Pereira: otimizar o bem-estar e as competências**

Independentemente do contexto em que nos encontramos, o 'coaching', visto na sua essência, é uma ferramenta que quando ao real serviço e alcance das pessoas contribui de forma inegável para a eficiência dos seus processos, quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Sendo verdadeiro este facto, e sabendo que neste momento se atravessa alturas de grande indefinição social e económica, as potencialidades do 'coaching' são ainda mais pertinentes, até porque objetivos bem definidos e desafios encadeadores parece ser aquilo que cada vez mais pessoas e organizações necessitam para otimizar o seu bem-estar e as suas competências.

Os desafios são imensos, a exposição de pessoas, empresas e profissionais é ainda mais preponderante nestes momentos de sentimento de instabilidade. Por isso mesmo, e cumprindo os princípios de respeito mútuo, sem cair na tentação de promessas vãs, o papel do 'coach', e desde logo do 'coaching', pode sem dúvida alguma assumir uma centralidade no apoio que pode e sabe dar ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

João Paulo Pereira é 'adviser consultant' da MJP



© Fernando Pizarra

**Ana Antunes: novas abordagens, novas perguntas, novas estratégias, novos caminhos**

O 'coaching' é uma ferramenta que vai ser usada cada vez mais, quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Mas vou referir-me mais especificamente à vertente 'business', ou não fosse eu 'business coach'...

O 'coach' de empresários é aquela pessoa que encaminha para as soluções que são determinadas pelo próprio cliente, e por vezes o grande trabalho está mesmo aí: o que quer o empresário.

Não pretendo fugir à questão, por isso a resposta é: o 'coaching' tem um potencial enorme face ao contexto atual, em que existem ainda demasiadas pessoas e empresas perdidas, de braços caídos, derrotadas e a aguardar que outros façam algo que as faça melhorar também.

Como isso não vai acontecer, e cada um pode efetivamente controlar o seu pequeno mundo, o 'coach' vai ter um papel essencial para «abandar cabeças».

Cada vez mais as empresas irão recorrer ao 'coaching', tendo em vista encontrar novas abordagens, novas perguntas, novas estratégias, novos caminhos.

E também cada vez mais as empresas vão preparar os seus líderes para serem 'coaches' internos.

Esta é uma atividade que está a crescer, embora minada por supostos 'coaches'.

E, já agora, o 'coaching' é também para empresas de sucesso. Diria até: é fundamental para essas empresas.

Ana Antunes é 'business coach' da Possibilidades Infinitas

**Paula Tomás: uma prática planeada e sistemática**

Um contexto de incerteza e de mudança provoca, inevitavelmente, alterações no universo organizacional. A envolvente externa está cada vez mais exigente e competitiva. Os desafios da mudança e as exigências do negócio implicam uma gestão centrada nas pessoas (colaboradores, clientes e parceiros). As empresas precisam de colaboradores flexíveis, empreendedores, possuidores de sentido crítico e com capacidade de arriscar.

A liderança tem hoje grandes desafios. Saber atuar em domínios como o desenvolvimento de competências, a comunicação e a motivação tornou-se um imperativo. O 'coaching' como metodologia de desenvolvimento permanente, centrada no processo de influência que facilita a «(re)descoberta» de recursos pessoais e a mudança de comportamentos, surge como uma prática fundamental na relação de liderança.

O 'coaching' utilizado como uma prática planeada e sistemática permite «desafiar o processo», experimentar e correr riscos, originando constantemente

pequenas vitórias, e aprendendo com os erros. Encontrar formas inovadoras para mudar, crescer e progredir.

O líder-‘coach’, o que acredita, o que facilita, o que faz descobrir, o que motiva, o que tem gosto pelo desenvolvimento de outros, desempenha um papel fundamental em ambientes complexos, marcados pela insegurança e pela instabilidade, mas ao mesmo tempo pela exigência e pelos resultados.

Desenvolver comportamentos e técnicas de 'coaching' nos gestores de equipas, nos diferentes níveis, tem vindo a ser uma prática comum em algumas organizações.

Paula Tomás é 'managing director' da PTC – Paula Tomás Consultores

**Lígia Neves: equilíbrio entre pessoas e resultados**

O desafio que Portugal enfrenta é da mesma natureza daquele que cada organização experiencia. É um desafio de equilíbrio entre pessoas e resultados.

A crise económica revelou o facto de estarmos a passar também por uma crise de valores; ou talvez a crise



**fasttrack mba**  
galileu

4ª edição

> 13 FEVEREIRO > 112h > LISBOA > *Oferta de estadia para residentes fora da região de Lisboa.*

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

*Formação de Excelência para Gestores do Século XXI!*

O Fast Track MBA GALILEU irá permitir-lhe ganhar uma visão alargada das várias facetas da gestão, bem como garantir o desenvolvimento das suas competências técnicas e pessoais, necessárias a uma progressão profissional de destaque no seio empresarial.

**MÓDULOS**

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

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

**GALILEU** info@galileu.pt | 21 361 22 00 | A GALILEU é reconhecida pela DGERT

Grupo Rumos



© DR



© DR



© Vitor Gordo



© DR

Lígia Neves  
Carla Vaz Paulo  
Viana Abreu  
Adelino Cunha

económica seja a consequência da crise de valores. Números e resultados ganharam supremacia sobre as pessoas. Paradoxalmente, a crise também tornou visível a vontade de valorizar os recursos que têm o potencial de gerar resultados: as pessoas.

O que o 'coaching' defende, e sobretudo o 'coaching' humanístico, é que resultados podem ser alcançados em equilíbrio com as características do ser humano, proporcionando desfechos mais sustentados e duradouros. Talvez por esta razão a procura pelo 'coaching' tenha vindo a aumentar.

O 'coaching' humanístico é particularmente eficaz no atual contexto português, por ter uma abordagem mais humanizada do que a tradicional, trabalhando em conjunto com as pessoas e as empresas, no sentido do que ambas pretendem atingir, em equilíbrio.

Lígia Neves, 'executive and life humanistic master coach' (IHCOS<sup>®</sup>), é CEO e 'founder' da Dare To Be Great (representante Humanistic Trainer Coach – IHCOS<sup>®</sup> em Portugal da MORE Humanistic Methodology' e membro internacional da IHCOS – International Humanistic Coaching Society<sup>®</sup>)

### **Carla Vaz Paulo: potencialidades do Coaching Estratégico<sup>®</sup>**

A e-Estratégico expandiu a sua atividade no mercado português com uma forte implementação da metodologia Coaching Estratégico<sup>®</sup> nas empresas, promovendo a performance e os resultados positivos, trazendo o potencial de cada recurso humano.

As potencialidades do Coaching Estratégico<sup>®</sup> vão ao encontro das necessidades do atual contexto do mercado português, onde se estaca o reforço: em mudanças estratégicas e sólidas; na adaptação de novos valores; em novas formas de comunicar em equipa; na abordagem do equilíbrio pessoal/ profissional duradouro; na implementação de sustentabilidade do capital humano; na criação de valor essencial no mercado; e na facilitação do autoconhecimento sem bloqueios.

Nada muda se a mudança não for sustentável e com compromisso.

Os nossos dados confirmam que os nossos clientes obtiveram um retorno médio sobre o investimento seis vezes maior com a implementação da nossa metodologia. Destacam-se quatro grandes benefícios: elimina pensamentos que bloqueiam; potencia competências comportamentais necessárias para o sucesso profissional e pessoal; aprimora a liderança; divide grandes metas em pequenas etapas, diminuindo o 'stress'.

Carla Vaz Paulo é 'corporate executive coach' da e-Estratégico

### **Viana Abreu: um olhar integral**

Vivemos tempos que exigem um olhar integral para as nossas vidas enquanto seres humanos. Um olhar integral representa ter em atenção não só as pressões externas mas também a nossa pressão interior. Esta pressão interior, que muitas vezes não valorizamos, permite conhecermo-nos melhor, entender os nossos propósitos mais valiosos e ativar o nosso poder pessoal. Com esta descoberta sobre nós próprios, fica

mais fácil desenhar a nossa proposta de valor para a viagem que é a nossa vida.

O 'coaching' é neste contexto uma ferramenta que, ajudando-nos a olhar em consciência para os nossos recursos internos para dar resposta aos nossos objetivos e desafiando-nos a materializar esses objetivos, contribui definitivamente para que possamos encontrar e realizar soluções de valor, e sustentáveis.

As potencialidades do 'coaching' são, assim, no atual contexto português, apoiar no emergir e no afirmar de um novo paradigma, um Portugal mais ético, ecológico, lúcido e sábio, onde todo o ser humano seja visto como criador e soberano, educado e servido nessa condição.

Viana Abreu é presidente da APCoaching – Associação Portuguesa de Coaching

#### **Adelino Cunha: as pessoas como ativos importantes**

Com o país a sair da crise que viveu nos últimos anos e com novos desafios que surgem no horizonte das pessoas e das empresas, a necessidade de olhar realmente para as pessoas como ativos importantes começa a ser

premente e é cada vez mais relevante no dia-a-dia de organizações de sucesso.

O 'coaching' não é a salvação da humanidade. É uma metodologia que, com as ferramentas adequadas, como a PNL (Programação Neurolinguística) e o CPS (Condicionamento para o Sucesso), e com profissionais competentes, pode realmente ser importante neste processo de melhorar as pessoas para que elas possam melhorar as organizações e as sociedades.

Desde que devidamente enquadrado nos planos de desenvolvimento, o 'coaching' pode ajudar a desenvolver as pessoas, gerando melhorias significativas, onde se destaca o seguinte: maior produtividade, atingindo resultados de forma mais consistente; maior nitidez em relação às suas metas e aos seus valores, gerando níveis superiores de felicidade; reforço da confiança e da flexibilidade; melhoria da sua qualidade de vida e dos seus relacionamentos; e maior capacidade criativa.

Perante isto, cada pessoa deve apostar no 'coaching' na sua organização e na sua vida.

Adelino Cunha é CEO da Solfut – I Have the Power





blanes  
gruposelines

**A SOLUÇÃO MAIS EFICAZ  
PARA A GESTÃO DOS SEUS  
RECURSOS HUMANOS**

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

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

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

## Benefícios Extra-salariais

**I have a dream...**

Um estatuto dos benefícios sociais

**P**or convite da Edenred, muitos diretores de recursos humanos já me ouviram defender a criação de um estatuto dos benefícios sociais (EBS). Assim foi em conferências (Mercer, Lisboa e Porto, maio de 2014; E-GRH, Lisboa, novembro de 2014), quer em artigos (jornal «Público», fevereiro de 2014, [www.publico.pt/opiniaojornal/um-estatuto-dos-beneficios](http://www.publico.pt/opiniaojornal/um-estatuto-dos-beneficios)).

A Edenred, como especialista mundial na emissão de títulos de serviços, acredita que defender a criação do EBS é defender a harmonia entre Estado e empresas e entre estas e os trabalhadores e as suas famílias; é promover a responsabilidade social das empresas, o combate à economia informal e à evasão fiscal e, em sùmula, a melhoria da economia.

**Sonho convencer os governantes de que a melhoria dos direitos sociais dos trabalhadores não significa aumentar a despesa pública mas sim diminuí-la.**

Nesta convicção, relembro o percurso do grande lutador dos direitos civis norte-americanos, Martin Luther King, e o seu discurso no já longínquo ano de 1963. É nesse mesmo espírito que entendo que, apesar de vivermos hoje em dia as dificuldades da austeridade, todos temos um sonho. Sonho convencer os governantes de que a melhoria dos direitos sociais dos trabalhadores não significa aumentar a despesa pública mas sim diminuí-la, porque serão as empresas a suportar em nome da responsabilidade social. O sonho de explicar aos governos que o benefício fiscal que derem às empresas para concederem esses benefícios sociais não traz menor arrecadação de imposto, justamente porque serão gastos pelos trabalha-

dores, logo no mês seguinte, noutras empresas que pagam impostos. O sonho de explicar às empresas que os benefícios sociais que derem aos seus trabalhadores os tornam mais felizes, mais amigos das respetivas empresa e com menos carga fiscal. O sonho de dizer aos trabalhadores que podemos não conseguir aumentar salários nesta fase da vida, mas podemos assegurar a alimentação, a saúde, o transporte, a educação dos nossos filhos, a reforma. Acredito que um dia a Europa vai perceber que esta será uma das formas de fazer renascer o seu Estado Social, sem excessos.

Em 2014, o Governo apresentou a reforma do IRS. Esta reforma constitui uma oportunidade para a concretização parcial deste sonho.

Desde logo, no anteprojeto, a comissão propôs estender o âmbito do benefício social do vale social do Decreto-lei 26/99. O vale social, ou cheque-creche, é um título social de apoio à infância, destinado ao pagamento de creches, jardins-de-infância e lactários, que os diretores de recursos humanos bem conhecem. Para os trabalhadores, é um benefício social isento de IRS e TSU (taxa social única) e para as empresas é majoração fiscal de 40% em IRC. O anteprojeto propôs a alteração deste benefício, de modo a abranger as escolas e a elevação da idade dos beneficiários, passando de menores de sete anos a menores de 16. No âmbito da discussão pública do anteprojeto, apresentei uma proposta exaustiva do EBS, inserin-



do neste diplomas específicos nas áreas da alimentação, da educação, da formação, dos transportes, etc. Naturalmente que naquele âmbito da reforma do IRS não se previa fazer aprovar um novo código. No entanto, do anteprojeto ao projeto final conseguiu-se que a alteração fosse até aos 25 anos, proposta que foi, com certeza, feita por muitas pessoas que pensam de forma igual. É assim criado o vale-educação. Continuo apostado na criação de um EBS e acredito que o futuro vai dar-me razão.

O único benefício social regulado em Portugal (Decreto-lei 26/99) é justamente o vale social, criado no mandato de António Guterres e dedicado ao apoio à educação, agora até aos 25 anos. Este decreto-lei, elaborado com uns simples 10 artigos, tem 16 anos de pacífica existência política, com forte impacto e adesão por parte de trabalhadores e empresas, tendo agora sido utilizado por um governo de outra cor política para ver alargado o seu âmbito. Se utilizarmos esta mesma matriz para fazermos igual para os outros benefícios sociais (alimentação, transporte, saúde, reforma, etc), será fácil construirmos o EBS, sem que os partidos discordem. Afinal, não é assim tão difícil. Temos o mesmo sonho? ®

Diogo Vassalo  
Advogado e Fiscalista  
[marketing-pt@edenred.com](mailto:marketing-pt@edenred.com)

**Nota:** Diogo Vassalo colabora com a Edenred Portugal, tendo escrito este artigo a convite da instituição.

# Consultoria para a Inovação



empresa  
design  
venda  
inovação  
inteligência  
dedicação  
valor  
cultura  
valores  
criatividade  
equipas  
resultados  
empenho  
paixão  
talento  
prémio  
liderança  
missão  
profissionalismo  
organização  
visão  
lucro



**Business Process Design**  
otimizar ou desenvolver processos de negócio

**Design Thinking**  
desenvolver soluções com e para as pessoas

**Programas de transformação cultural**  
adequação da cultura à realidade

**Leadership & Creativity**  
líderes transformacionais

**Question Based Selling**  
metodologia de vendas

**Visual Mind Selling**  
aplicado a vendas complexas



UpsideUp  
"Visualize your ideas!"

Para saber mais, contacte-nos!

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

# Estimular a performance

QUE INCENTIVOS E QUE RECOMPENSAS?

Texto: Carlos Sezões



A gestão da performance é a grande preocupação de qualquer líder empresarial. Mais do que meramente avaliar, o que preocupa qualquer gestor é conhecer e atuar sobre os fatores motivacionais que levam indivíduos, equipas e, no final, toda a organização a mobilizar as suas energias em prol dos objetivos traçados. Esta discussão é quase intemporal e entronca em questões mais vastas como a cultura organizacional e os estilos de liderança. Por uma questão de clareza de análise, vamos tentar segmentar as questões.

Se olharmos numa perspetiva mais global, teremos de ir aos conceitos de Employer Value Proposition (EVP), que sistematiza a proposta de valor de uma entidade empregadora com efeitos na atração, no 'engagement' e na retenção de pessoas.

A questão dos «incentivos», por este prisma, é vasta: teremos as políticas de compensação e benefícios, a aprendizagem constante, as estratégias de desenvolvimento e gestão de carreiras ou o equilíbrio pessoal-profissional. São, no fundo, um 'package' de variáveis que asseguram que um colaborador se encontra, de modo sustentável, apoiado e desafiado na sua organização. São incentivos mais permanentes, ditos de longo prazo, que quando estruturados de forma coerente se inserem no ADN e na

cultura de uma empresa.

Numa ótica mais restrita, podemos encontrar incentivos mais imediatos, orientados para estimular a performance com vista a objetivos concretos e localizados no tempo – num mês, num trimestre ou num ano. Estamos a falar, em primeiro lugar, da retribuição variável, seja ela de concessão imediata (por exemplo, comissões de vendas, prémios de produtividade/ desempenho, bónus anual) ou a prazo (por exemplo, 'stock options'). Depois, em termos de tipologias, temos os já tradicionais benefícios financeiros e não financeiros (seguro de saúde ou de vida, plano de pensões, pacotes de viagens, viatura para uso total e outros). Quase todas as empresas têm sistemas de incentivos mas, quer-me parecer, poucas sabem responder à questão essencial: até que ponto os proventos (maior empenho, melhores resultados) superam os custos (investimento efetuado). Na minha ótica, um bom sistema deve obedecer a alguns princípios básicos, que deixo a seguir.

## - Aplicado globalmente

Não deve ser um sistema de «segregação», incentivando e premiando algumas «castas», mais óbvias e fáceis (por exemplo, chefias, equipas comerciais), mas sim envolvendo todo o universo de colaboradores, acentuando a coesão e o sentimento de pertença.

## - Segmentado

Quer o objecto de incentivos (metas), quer a sua natureza (tipos de recompensas), devem ser definidos em função das características de cada grupo (segmentações etárias ou funcionais serão pertinentes) – tendo em consideração os 'drivers' motivacionais de cada grupo.

## - Equitativo e consistente

É essencial que seja considerado justo internamente para todos os seus grupos-alvo, mantendo uma dupla coerência: contributos iguais e níveis de responsabilidades equivalentes devem ser tratados do mesmo modo – recompensando, por esta ordem, os melhores resultados (eficácia) e o empenho/ trabalho realizado (eficiência).

## - Balanceado entre objetivos globais e da equipa

Um sistema de incentivos/ recompensas deve balancear duas prioridades, de modo a alinhar a energia de todos: a performance mais restrita, do indivíduo ou da equipa, e a performance global da organização – de modo a desencorajar situações de «egoísmos departamentais» e centrar todos os envolvidos numa missão comum.

## - Flexível

Um bom sistema será sempre flexível, capaz de se adaptar a diferentes contextos estratégicos e a revisões de

COM O PATROCÍNIO

STANTON CHASE

planeamento; deverá pois ser escalonável em termos de prazos e mutável em termos de metas, sempre que a conjuntura o aconselhe.

**- Simples e fiável**

De nada valerá um sistema com uma «cientificidade» impecável se a conseqüente complexidade impedir um fácil entendimento e a aceitação pelos seus destinatários; 'keep it simple' será a máxima que deverá guiar a conceção do modelo, focando o que é essencial e reduzindo o número de variáveis/ métricas de avaliação; da mesma forma, assegurar a fiabilidade da informação que o sustenta é mandatário – de modo a evitar quebras de confiança e conflitos de interpretação.

**- Competitivo externamente**

Será importante que, no mínimo, esteja nivelado pelos parâmetros médios do sector de atividade, sob pena de não contribuir efetivamente para um empenho adicional de todos e, em última análise, para a retenção de talento.

\*\*\*

Estes são os princípios mais relevantes para montar um bom sistema de incentivos e recompensas. Acrescento a boa prática de ser auditado com regularidade, de modo a auscultar a sensibilidade/ satisfação dos seus públicos-alvo.

Tenho, pela minha experiência, que dispor de um sistema formalizado e sólido é essencial. Mas não tenho igualmente dúvidas de que serão as variáveis 'soft', culturais

**Serão as variáveis 'soft', culturais ou inerentes aos processos de gestão de recursos humanos as mais impactantes no que se refere aos níveis de 'engagement', fortemente correlacionados com a performance.**

ou inerentes aos processos de gestão de recursos humanos as mais impactantes no que se refere aos níveis de 'engagement', fortemente correlacionados com a performance. Falamos de questões como a ambição da estratégia, as oportunidades de desenvolvimento de competências, a mobilidade, a autonomia e o poder de decisão da função, a cultura de reconhecimento e a celebração ou o respetivo ambiente de trabalho. Trabalhando estas vertentes mais estratégicas e alinhando-as com sistemas de incentivos inteligentes, poderemos ter as bases para uma organização «energizadora», com forte capacidade de mobilizar cada um a ir mais além. ©

**Opinião: João Morão (\*)**

Rudyard Kipling defendeu que o escritor é responsável pela criação da fábula; não pela moral da fábula. Acredito que esta lógica se aplica aos incentivos. O gestor é responsável por um plano concreto de incentivos; a maneira como eles vão ser encarados pela equipa é uma situação individual que diz respeito a cada trabalhador e pode ter um efeito positivo, nulo ou negativo no desempenho.



E o estímulo de performance. Como definir? Foi feito um estudo entre atletas olímpicos e cidadãos comuns, com uma pergunta igual: «Está disposto a tomar ou fazer algo que o mate em cinco anos mas que lhe permita a curto prazo alcançar os seus objetivos?» Nos cidadãos comuns 100% da amostra disse não. Já nos atletas olímpicos mais de 50% estariam dispostos a tudo, mesmo morrer, para alcançar os objetivos.

O estudo mostra bem dois princípios: o nível de desequilíbrio a que a ânsia de performance pode levar e como pode ser diferente em função do meio-ambiente socioeconómico.

Vistos estes dois exemplos, podemos dizer que tanto a definição de incentivo como a de performance são altamente subjetivas em função de fatores endógenos que nos constroem e exógenos que nos definem. Um gestor tem que ter isto sempre presente, pois as regras de cartilha para ter uma política de objetivos são simples: há que ter justiça, equilíbrio e objetividade, e acompanhar o processo sem falhas de 'timings'. Mesmo assim, muitas vezes as coisas não funcionam. As razões prendem-se com a reflexão de variabilidade enunciada, mas não só. Há outros fatores correlacionados: a fórmula de sucesso da motivação não está no incentivo nem na recompensa, está na capacidade de performance e motivação do objeto da mesma.

Não adianta ter incentivos ambiciosos ou generosos se a motivação e a capacidade individual de cada um não permite cumpri-los. Os incentivos de performance nunca serão apenas um resultado, serão uma consequência.

As áreas de trabalho para o sucesso estão a montante: numa empresa sólida e bem gerida a nível de capital humano e com os profissionais com formação e motivação adequadas para uma aplicação efetiva dos incentivos. Não apenas incentivos para fazer crescer a empresa.

Não me entendam mal. É importante ter na remuneração uma parte variável que motive a superação; mas mais importante é ter como base princípios de sólida estratégia, gestão, formação e justiça nas fontes de motivação. Estes, mais do que os incentivos, são os indicadores seguros de longo prazo que otimizam a performance nas empresas.

(\*) João Morão é diretor geral da Panrico Portugal

# Saúde e Segurança no Trabalho

Riscos psicossociais

## Um inimigo furtivo



© Andreea Pinho

Qualquer pessoa tem o desejo de ser autónoma, de ser respeitada e apreciada bem como de se sentir realizada no seu emprego. Quando algum destes sentimentos não é cumprido, surgem frustrações. Atualmente, vivemos numa sociedade em que há aumento do volume, das responsabilidades e da exigência de trabalho conjugado com a pressão do tempo. Ou seja, os períodos de trabalho são mais longos mas os prazos para cumprimento de objetivos são mais curtos, e há diminuição ou não aumento da remuneração. Tudo isto está a conduzir-nos a uma grave deterioração da saúde física e mental.

Nesta sequência, cada vez mais há um aumento da vulnerabilidade aos riscos psicossociais, que segundo Michel Gollac e Marceline Bodier (2011) podem ser agrupados em diversas dimensões: intensidade e tempo de trabalho; exigências emocionais; má qualidade das relações pessoais em meio laboral; conflitos de valores; e insegurança na situação do emprego. Estes riscos

estão intrinsecamente associados à forma como o trabalho é organizado e gerido. Trata-se de uma vulnerabilidade que faz com que haja um maior crescimento da exposição

considere a hipótese de um problema psicossomático originado por algum/ns fator(es) de risco no local de trabalho, o que é certo é que estes casos não passam com um

**Um acidente de trabalho «físico» é muito mais conceituado (digamos assim) do que uma baixa por razões psicológicas/ psiquiátricas. Os estados de alma continuam a ser deixados para segundo plano.**

aos riscos laborais e, consequentemente, um aumento de acidentes de trabalho e uma degradação da qualidade e da quantidade do trabalho produzido, bem como o diagnóstico de perturbações emocionais (e com elas um maior nível de absentismo).

Quanto maior a exigência psicológica e menor o nível de decisão do trabalhador, maior a probabilidade de 'stress' – que se encontra entre as maiores causas de doença nos trabalhadores e, só na União Europeia, afeta mais de 40 milhões de pessoas (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2007).

No entanto, e apesar deste número alarmante, um acidente de trabalho «físico» é muito mais conceituado (digamos assim) do que uma baixa por razões psicológicas/ psiquiátricas. Os estados de alma continuam a ser deixados para segundo plano e, ainda que a avaliação de riscos psicossociais esteja a ganhar espaço na sociedade, a realidade é que a sua resolução continua a não ser uma prioridade para a maioria das entidades empregadoras. Talvez porque o 'stress' não se vê e seja associado apenas a mau humor/ irritabilidade/ mau feitio, talvez porque até se associe o mal-estar físico efetivamente ao físico e não se

«Ben-U-Ron», e daí o crescimento da venda de ansiolíticos e antidepressivos. Esta medicação pode até resolver o problema a curto prazo (a angústia diminui, o sono melhora, a tensão baixa...), mas quando a dosagem passa a ter que ser maior e por fim se interrompe o tratamento, os problemas estão lá todos de novo e volta-se à estaca zero.

Felizmente, há liberdade de expressão para se chegar ao gabinete de um superior hierárquico com uma queixa ou apenas um simples comentário sobre o que está a perturbar-nos a concentração e a produtividade. Mas como nem todos podem ser «Charlies», esta ocorrência continua a ser quase utópica. Quantos de nós arriscariam dizer a um diretor «preciso de meter baixa 'apenas' porque estou muito stressado com o trabalho»?

Apesar de tudo, acredito que os riscos psicossociais são apenas um desafio e mais um obstáculo na nossa vida, algo que teremos que aprender a contornar, começando por deixar cair os preconceitos, ainda bastante presentes, relativamente a doenças/ perturbações do foro psicológico.

Gosto de acreditar que estamos no bom caminho, mas parece-me que este ainda vai ser longo. ®

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

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

14ª EDIÇÃO



## TRANSFORMING THE WAY PEOPLE WORK TOGETHER

18 E 19 MARÇO 2015

CENTRO DE CONGRESSOS DO ESTORIL



- ✓ Foco na performance para ganhar eficiência
- ✓ A transformação digital
- ✓ Employee-centric: os colaboradores no centro do desempenho organizacional
- ✓ Desenvolver e valorizar as competências e o talento
- ✓ Employer engagement: envolver para vender

Espaço **World Café**

A função dos recursos humanos - como vai evoluir

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

4.ª Edição

**MASTERS**  
**capitalhumano**

18 de março de 2015

Candidaturas até 18 FEV

PATROCÍNIO PLATINIUM

PARCEIROS

ORGANIZAÇÃO



Expressoemprego

human human



NEGÓCIOS  
FRANCHISING

Pessoal

RH online



ABILWAYS

### Um novo diretor na CH Consulting

A CH Business Consulting anunciou um novo reforço. José Manuel Seruya ingressou como consultor associado, assumindo a direção da CH Culture, a mais recente unidade de negócios desta consultora do Grupo CH. Doutorado em «Gestão» pela Université Jean Moulin (Lyon, França), José Manuel Seruya é professor auxiliar na Universidade Católica. A CH Culture vem complementar a oferta de serviços da CH Business Consulting, dando resposta à crescente procura de soluções de cultura organizacional que promovam elevados níveis de felicidade e de resultados operacionais.

### «Masters do Capital Humano»

Termina a 18 de fevereiro o prazo de candidaturas aos «Masters do Capital Humano 2015», iniciativa que vai decorrer no âmbito da «Expo'RH», da IFE – International Faculty for Executives. Visando celebrar e reconhecer a excelência no sector, tem duas categorias: «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», «Melhor estratégia de motivação e 'engagement' dos colaboradores»; e «Pessoas» – «Nova Geração», «Personalidade do Ano». Os

vencedores serão conhecidos no decorrer da «Expo'RH», a 18 de março, no Centro de Congressos do Estoril.

### 01 | High Skills promove recursos humanos

Durante o mês de março, a High Skills vai promover a área de recursos humanos com a realização em Lisboa de dois dos seus mini-MBAs que a ela dizem respeito, numa edição especial e única em Portugal durante o ano de 2015. Os dois mini-MBAs em causa são o de «Gestão de Recursos Humanos» e o de «Fiscalidade para Recursos Humanos» (de 11 a 20 de março).

### 02 | Programa «Santander Top Training»

Durante o corrente mês, o Banco Santander Totta lança o «Santander Top Training», um programa de estágios que visa desenvolver jovens talentos e promover o seu crescimento profissional. Ao longo de 12 meses, os estagiários passarão por diversas áreas do banco, o que lhes possibilitará um conhecimento mais aprofundado do 'core business' da instituição e ter uma visão global da atividade financeira. Terão um plano de aprendizagem estruturado e apoiado por tutores e farão parte de um programa de 'mentoring one to one' com administradores e diretores do banco, tendo assim um acompanhamento personalizado ao longo de todo o programa. Além disso, terão acesso a ações de formação e 'workshops' e a oportunidade de visitar a Cidade Financeira Santander, em Madrid.

### Avanços na licença de maternidade

De acordo com o estudo «Worldwide Benefit and Employment Guidelines 2014», da Mercer, registou-se nos últimos 10 anos um aumento significativo no que se refere ao tempo disponibilizado para a licença de maternidade a nível global. Este estudo tem como objectivo disponibilizar às empresas que operam a nível internacional informação detalhada acerca dos benefícios fornecidos em 64 países, incluindo dados sobre a licença de maternidade.

### Grupo Chèque Déjeuner passa a Grupo UP

O dia 13 de janeiro passado marcou uma nova página na história do Grupo Chèque Déjeuner, que passou a conhecer uma nova identidade: Grupo UP. A nova identidade está em linha com as mudanças do grupo, que nos últimos anos cresceu de uma empresa de produtos para um grupo de serviço global. O novo nome, que é acompanhado por uma revisão completa da identidade gráfica, traz novas perspetivas e é emblemático de um ambicioso plano estratégico.

### Solução da Talentia na Groundforce

A Talentia Software anunciou o seu mais recente projeto, na Groundforce Portugal, empresa que selecionou a solução «Talentia HCM» para a dinamização tecnológica dos respetivos processos de recursos humanos. A implementação será faseada e contemplará módulos fundamentais



01



02



03



04



05



06

como «Gestão de Desempenho», «Recrutamento e Seleção», «Formação e Desenvolvimento de Competências» e «Gestão de Carreiras». O processo de seleção teve por base a necessidade de integrar todo o sistema de gestão de pessoas da Groundforce através de uma solução dinâmica, em SaaS («Software as a Service»), com serviços de implementação, manutenção e suporte técnico.

### 03 | Executive masters in management

A Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon) anunciou a abertura das candidaturas para a terceira edição dos programas de 'executive master in management' (EMMs). Estes programas têm uma estrutura inovadora a nível internacional, que concilia uma perspetiva generalista com uma base sólida de conhecimento em gestão, permitindo aceder a duas especializações: «Leadership Development» ou «Strategic Marketing». Os programas terão início em maio, terminando em junho de 2016.

### 04 | Best practices da Heading

Madalena Caramona (na foto) integra desde janeiro a equipa da Heading Recursos Humanos, assumindo a responsabilidade do Departamento de Best Practices, que coordena, além de outros, os projetos especiais da consultora e a sua implementação. Licenciada em «Estudos Portugueses e Ingleses», a responsável frequentou também,

através do programa «Erasmus», a Universidade de Southampton (Inglaterra), decisão que marcou o início da sua carreira internacional. Conta com nove anos de experiência na Google Irlanda, o que lhe permitiu especializar-se em otimização de recursos, gestão de projetos e equipas e desenvolvimento de ações nas áreas de 'user experience' e ferramentas 'on-line'.

### 05 | Cursos 100% on-line

Uma nova abordagem à aprendizagem ao longo da vida acaba de ser lançada em Portugal, através da SABE Online, projeto pioneiro no nosso país. O projeto caracteriza-se pela oferta de cursos 100% 'on-line', em língua portuguesa, vocacionados para o desenvolvimento profissional e a valorização pessoal dos seus alunos. Os cursos estão disponíveis para compra e realização em qualquer local e a qualquer hora, sem limite de validade. Nesta fase de lançamento, são apresentados 13 cursos, cada um com cerca de 100 minutos, distribuídos por quatro áreas: Gestão, Competências Comportamentais, Bem-estar e ainda Novas Ferramentas. Até ao fim do ano serão lançados mais 20.

### Calendário de formação do Bureau Veritas

O Bureau Veritas já apresentou o seu calendário de formação para 2015. Disponível em <http://formacao.bureau-veritas.pt/>, inclui um amplo leque de ações formativas nas diversas áreas de especialidade desta instituição internacional, nomeadamente engenharia electrotécnica e instrumentação, mecânica, metalúrgica, naval, civil, qualidade, química, ambiental e transportes marítimos, assim como em economia e gestão.

### 06 | Recrutamento especializado

Chama-se SCOUT RH e foi criada no final de 2014. Procura afirmar-se no mercado da consultoria de recursos humanos como uma empresa de recrutamento especializado, sendo que segundo Hugo Cabo, fundador e 'chief executive officer' (CEO), «prima pela rapidez aliada à qualidade, pela transparência com os clientes/ parceiros e pelo excelente sentido de comunicação que pratica com esses mesmos clientes/ parceiros». O responsável afirma ainda que a empresa pretende «simplificar os procedimentos para os clientes e tornar todo o processo de recrutamento e seleção mais rápido e clínico, daí ter criado um documento, designado 'SCOUT RH PROJECT', que ajuda esses mesmos clientes a entrarem em contacto com a empresa de uma forma simples, exata e concisa».

### Parceria da Nova SBE com a AICEP

A área de Formação de Executivos da Nova School of Business and Economics (Nova SBE) anunciou uma parceria com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) cujo objetivo é capacitar as empresas portuguesas para os desafios da internacionalização, nomeadamente em áreas de competência críticas para o



sucesso além-fronteiras. Numa primeira fase, e com condições preferenciais, vai disponibilizar um pacote de formação às empresas exportadoras ou em vias de internacionalização, apoiadas no contexto das iniciativas da AICEP. Posteriormente, a consolidação da parceria vai permitir a criação de um programa de internacionalização à medida das necessidades do tecido empresarial português.

#### Dois eventos I Have the Power

A I Have the Power, empresa liderada pelo 'coach' Adeline Cunha, destaca para o mês de fevereiro dois eventos, um no Porto e outro em Lisboa. Assim, no primeiro fim-de-semana do mês (dias seis, sete e oito) vai decorrer o primeiro, no Porto, o curso «Alto Desempenho com Programação Neurolinguística (PNL)». Depois, a 13, 14, 15, 21, 22 e 23, em Lisboa, decorrerá a «Certificação Internacional de Coaching», com chancela da Association of Coaching.

#### 07 | Vantagem+ assinala 22 anos e cresce 10%

A Vantagem+, empresa de formação para profissionais, está a celebrar o seu vigésimo segundo aniversário, sendo de assinalar o crescimento de 10% que regista. A empresa realizou no ano transato 16.493 horas de formação, divididas por 838 ações ministradas por 136 formadores a mais de 4.420 formandos de cinco países. A avaliação global de satisfação registada foi de 4,63 numa escala de 0 a 5. Como forma de dar resposta ao crescimento, adicionalmente aos centros de formação no Porto e em Leiria, foram expandidas as instalações em Lisboa, passando a 16 salas de formação e um auditório; foi ainda aberto o centro de formação de Luanda, com cinco salas de formação. A Vantagem+ criou ainda o serviço de 'customer care', que visa prestar apoio à estadia dos clientes em Portugal, disponibilizando-lhes um conjunto de serviços e experiências originais.

#### Soluções Qualidade com nova imagem

A Soluções Qualidade elegeu o ano de 2015 como «o da afirmação da capacidade de gestão no mundo lusófono», lê-se num documento da consultora portuguesa liderada por Pedro Castaño, onde se divulga a nova imagem. A Soluções Qualidade realça os oito anos de desenvolvimento da atividade em Portugal e em África, onde marca presen-

ça desde a fundação e onde criou empresas em Cabo Verde (2009), Moçambique (2009) e Angola (2013), empresas essas que se desenvolveram nos respetivos mercados.

#### Formação da Esumédica para 2015

A Esumédica está a divulgar o seu plano de formação para este ano. As ações estão previstas para Lisboa e Porto, nas modalidades intra e interempresa. Os temas são os seguintes: «Segurança e Saúde no Trabalho (SST) para Representante do Empregador», «Curso Básico de Primeiros-socorros» (assim como o curso avançado), «Prevenção e Combate a Incêndio», «Noções Básicas de Higiene e Segurança», «Risco de Exposição ao Ruído», «Ergonomia no Trabalho com Ecrãs», «Manuseamento de Produtos Químicos», «Movimentação Manual de Cargas», «Trabalhos de Manutenção Seguros», «Introdução à Medicina do Trabalho», «Segurança em Atmosferas Explosivas» e «Utilização de EPIs (equipamentos de proteção individual)» são algumas das ações propostas.

#### 08 | Três cursos da eiC Formação

A eiC Formação tem em agenda diversos cursos de formação, dos quais destaca três: «ISO 9001:2015 – Evolução Prevista (Versão DIS)», dia dois, no Porto; «Lean Management – Aprender a Ver», dias seis e sete, em Lisboa; e «Gestão de Riscos – ISO 31000», dias 10 e 11, em Lisboa. De referir que os cursos da eiC Formação são desenvolvidos, segundo a instituição, «por profissionais com uma elevada experiência enquanto auditores e consultores».

#### Lançamento do projeto «BeUP!»

A empresa GrowUP! lançou no último dia de 2014 o projeto «BeUP!», concebido para levar os interessados numa viagem até 2016. Tudo assenta numa metodologia de diagnóstico, de avaliação, de intervenção e de 'follow-up', tendo como ponto central o modelo desenvolvido para a construção de sentido de vida pessoal e laboral. Os princípios básicos do modelo são os seguintes: princípios fenomenológico-existenciais; logoterapia; filosofia existencialista; e psicologia organizacional positiva. O modelo está acreditado e registado segundo as normas «ISO 10667-1», «ISO 10667-2» e «ISO 10018».

#### Highscore apresenta formação

Empresa localizada no Entroncamento, a Highscore está a divulgar o seu plano de formação para 2015. A empresa assinala que se trata de um plano dinâmico, pelo que qualquer entidade, caso não encontre a formação que procura, pode fazer diretamente a sua sugestão. As ações apresentadas inserem-se nas seguintes áreas: Ambiente, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Comércio; Formação de Formadores; Línguas; Gestão, Administração e Recursos Humanos; Higiene e Segurança Alimentar; Informática; Serviços de Transporte; e outras formações.

Textos: MSA

AGENDA

**Seminário «Legislação Laboral: As Mais Recentes Alterações ao Código do Trabalho»**

10 fev, Porto/ 11 fev, Lisboa  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

**Persuasão e Engagemment – A Energia do Storytelling (iniciação)**

11 fev, Lisboa/ 17 set, Lisboa  
[www.paradoxohumano.com](http://www.paradoxohumano.com)

**Certificação Internacional de Coaching**

13, 14, 15, 21, 22 e 23 fev, Lisboa  
[www.ihavethepower.net](http://www.ihavethepower.net)

**Liderança de Equipas – A Importância do Saber Fazer-Fazer**

23 fev, Lisboa/ 30 set, Lisboa  
[www.paradoxohumano.com](http://www.paradoxohumano.com)

**Auditor Coordenador ISO 9001:2008**

23 a 27 fev, Lisboa  
<http://eicformacao.pt>

**Gestão do Tempo e Organização do Trabalho**

25 fev, 29 abr, 24 jun, 26 ago, 28 out, 16 dez, Lisboa  
[www.peopleandskills.pt](http://www.peopleandskills.pt)

**Sistemas de Avaliação e Gestão do Desempenho**

26 e 27 fev, Porto/ 05 e 06 mar, Lisboa  
[www.shl.pt](http://www.shl.pt)

**Incentivar o Envolvimento dos seus Colaboradores**

26 fev, Lisboa  
[www.aconsulting.pt](http://www.aconsulting.pt)

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

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

**24 Horas de Liderança**

06 e 07 mar, Lisboa  
<http://24horasdelideranca.sfori.com>

**«Expo’RH 2015»**

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

**24 HORAS DE LIDERANÇA** III Edição  
**06 e 07 MARÇO 2015**

Teste as suas Competências Comportamentais de Liderança num Evento Formativo único, com uma perspetiva de desenvolvimento pessoal futuro

Organização: **SFORI**  
 Parceiro Institucional: **LISBOA SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**

**WWW.24HORASDELIDERANCA.SFORI.COM**

## Momentos mágicos

A virada do ano remete-nos sempre para balanços e reflexões. Tenho por hábito escrever uma mensagem para parentes, amigos, parceiros e clientes, cujo conteúdo está relacionado com uma experiência, uma aprendizagem ou um sentimento que tenha sido mais intenso no ano que acaba. Certamente já vivi muitos momentos mágicos antes, mas em 2014 conhecer a filosofia budista, praticar meditação e vivenciar um processo terapêutico, tudo isso aguçou a minha percepção para reconhecer os momentos mágicos. Por isto, desejo agora aos leitores que 2015 seja repleto de momentos mágicos. Mas o que é que quero eu exatamente dizer com isto?

Nos dicionários da língua portuguesa encontramos vários significados para uma única palavra. No caso da palavra «mágico», o significado que melhor se aplica à minha ideia é «que produz efeitos extraordinários; fascinante; encantador»; ou ainda «que acontece por magia, sem explicação».

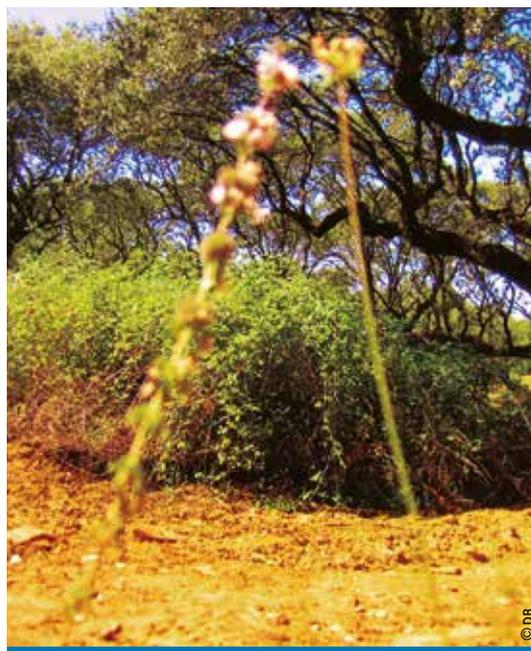
Refiro-me àqueles momentos que produzem efeitos extraordinários, ou seja, que promovem uma conexão emocional. Momentos que não se explicam pela razão. Momentos em que podemos estar sozinhos numa meditação, numa oração, num estado de contemplação da natureza, da arte ou das pessoas, ou ainda momentos em que podemos estar acompanhados, em comunhão ou interação.

Só que esses momentos não ocorrem apenas em lugares diferentes, sofisticados, em paisagens deslumbrantes, em condições extraordinárias. Podem ocorrer em qualquer contexto e a qualquer momento; dentro da sua casa ou até no local de trabalho – o que faz tudo ser mágico é sair do piloto automático, é estar

inteiro no aqui e agora, é ver um significado novo naquilo que já conhecemos. É sentir que, naquele momento, estamos realizando o nosso propósito e que a nossa existência está valendo a pena. Muitas vezes, somos tomados pelas exigências e pelas adversidades do dia-a-dia e nem nos damos conta do significado de muitos acontecimentos... A vida vai passando aparentemente sem sentido.



Denize Athayde Dutra, Consultora em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; denize@denizedutra.com.br



**Podemos fazer a magia da transformação do erro em aprendizagem; do sofrimento em amadurecimento; da ameaça em oportunidade; da dificuldade em desafio.**

Quando aguçamos a nossa sensibilidade para perceber a magia, podemos não usar um truque de ilusionismo para tirar um coelho da cartola, mas podemos fazer a magia da transformação do erro em aprendizagem; do sofrimento em amadurecimento; da ameaça em oportunidade; da dificuldade em desafio; da irritação em reflexão sobre o que podemos evitar; da obrigação em prazer; enfim, tirar o melhor daquele momento.

Quanto mais tênues são as fronteiras entre vida pessoal e profissional, tendo em vista a dinâmica da relação entre espaço e tempo para vida pessoal e para o trabalho, mais aumenta a possibilidade de momentos mágicos ocorrerem na nossa atuação profissional. Tudo dependerá do significado que cada um atribui ao seu trabalho.

Os gestores de pessoas precisam de gerar as condições, provocar as oportunidades para que as pessoas vivam, no seu trabalho, momentos mágicos e descubram um novo sentido para a vida que levam. O que é preciso para fazer de 2015 um ano de muitos momentos mágicos? ☺

SITES



Associação solidária

Presença 'on-line' da Associação Eu Dou, que tem sede na Amadora. Sem fins lucrativos, está prestes a aderir à Comissão Social da freguesia onde dispõe já de uma loja social. Colabora para a extinção de algumas situações de pobreza extrema e desemprego prolongado no concelho da Amadora, contando com o contributo, em regime de voluntariado, de uma psicóloga e de uma formadora na área comportamental. Procura novos associados particulares e empresariais, de forma a tornar o seu projeto sustentável. Disponível em <http://administrat980.wix.com/eudou>.

Segunda «Inspiring Future»

Até ao final de junho, a feira de orientação profissional «Inspiring Future – Descobre o teu Futuro» ([www.inspiringfuture.pt](http://www.inspiringfuture.pt)), organizada pela Associação Inspirar o Futuro, passa por 80 escolas secundárias das regiões da Grande Lisboa, de Leiria, de Santarém e de Setúbal, dedicando a cada uma delas uma manhã de atividades com expositores, apresentações e 'workshops'. Este é o segundo ano consecutivo da iniciativa, prevendo-se que chegue a cerca de 55 mil alunos, face aos 40 mil do ano transato, com idades compreendidas entre os 16 e os 19 anos.



Textos: MSA

**SEMINÁRIO**

**PAUTA ADUANEIRA:**  
Direitos de Importação e Exportação para Angola e Moçambique

Porto, 11 Março  
Lisboa, 12 Março

- Saiba quais as práticas fiscais e de harmonização com as regras da Organização Mundial das Alfândegas;
- Conheça as implicações das Taxas dos Direitos de Importação e Exportação e as Taxas Cobradas;
- Analise os respectivos decretos legislativos, de Importação e Exportação com Angola e Moçambique.

Organização:  
**vantagem+**  
Consultores de Formação • Empresas  
Trustful Training Company

Contactos:  
Tel: +351 218 493 333  
Email: [formacao@vantagem.com](mailto:formacao@vantagem.com)  
[www.vantagem.com](http://www.vantagem.com)

Em parceria: **MIRANDA**

Facebook, LinkedIn, YouTube icons

# Os quatro elementos de um contact center sustentável

«Uma maratona corre-se de maneira diferente de um 'sprint'.»

As dinâmicas de um 'contact center' são tão diversas quanto o seu propósito e a segmentação sócio-cultural-étnico-geracional dos clientes que serve e dos recursos humanos que o incorporam. Toda a estratégia e todo o modelo de gestão têm que ser adaptados a esses requisitos sob pena de ser ineficaz no seu resultado operacional. Na verdade, é a coerência do agregado de todos os elementos que estabelece o ecossistema, que por sua vez, de uma maneira ou de outra, dará o seu devido fruto. Contudo, a pergunta coloca-se. É sustentável?

O que é necessário para manter equipas de elevada performance a atuar numa indústria tão exigente por 10, 15 ou mais anos sem deixar de elevar a fasquia da excelência?

Proponho quatro importantes elementos, que tenho reconhecido como dos mais importantes nos últimos 18 anos.

## 1. Identidade – Sabe quem és

Lembrando a importância da coerência, estabelecer a visão, a missão e os valores do 'contact center' serve como pedra angular de todo o edifício de gestão.

Servindo como uma bússola para «a nossa maneira de fazer as coisas», a identidade liberta a iniciativa individual de todos e é importante para a eficácia e a produtividade no 'contact center'.

O alinhamento com a identidade deve ser um fator decisivo para processos de gestão de carreiras e iniciativas de liderança. Afinal, «a única cultura verdadeira é a que é expressa pelo comportamento observável dos colaboradores».

## 2. Estabelece as regras

Estabelecer e gerir as expectativas é o bê-á-bá das relações interpessoais, e o mesmo acontece na criação de um ecossistema organizacional sustentável.

Definir e publicar as normas, os regulamentos e os sistemas é fundamental para estabelecer uma gestão de expectativas transparente, geradora de confiança, que proteja o colaborador e a organização. Erros sempre acontecem, e com eles existe o risco de conflito ou falta de idoneidade no processo de resolução. Se todos os processos estiverem perfeitamente definidos e formalizados, todo o erro será facilmente identificado e tratado sem requerer processos de decisão subjetivos.

Estes alicerces organizacionais permitem às lideranças diretas assumir compromissos com toda a segurança na gestão da motivação das suas equipas, fortalecendo a sua capacidade de influência junto delas.

## 3. Cria alicerces de longevidade desde o primeiro dia

Atualmente, para a generalidade dos 'contact centers', 99% dos colaboradores admitirá uma expectativa inicial de que a sua longevidade venha a ser curta. As razões são as mais variadas, desde o percurso escolar até à circunstância do desemprego de longa duração, em que o 'contact center' é a última opção. A verdade é que o mérito social da função está desvalorizado, e foi a própria indústria que a transformou na função de mão-de-obra intensiva e desqualificada do século XXI.

Por que é que o assistente que conseguiu elevar a autoestima de um potencial suicida o suficiente para lhe salvar a vida se sente envergonhado quando responde à «infame» pergunta «O que fazes?», por trabalhar num 'contact center'?

A verdade é que a maturidade da própria indústria tem feito a sua seleção natural à medida que as organizações entendem a responsabilidade do 'contact center' como representação personificada de toda a organização, querendo isso dizer que são a imagem de como o cliente percebe a qualidade dos seus produtos ou serviços. A nossa realidade atual e progressivamente acentuada no futuro é que a sofisticação de sistemas de 'self-care' para os assuntos mais simples tem deixado para as interações humanas as questões mais complexas e sensíveis que requerem 'skills' técnicos e comportamentais mais apurados.

Então, a retenção de talento passa a ser importante.

## 4. Socialmente responsável

Numa realidade em que tanto reside na capacidade do comunicador para dar uma experiência humana, agradável, competente, com tradução de conceitos complexos em linguagem simples, propondo soluções igualmente fáceis a partir de uma base de pessoas que estão dispostas a um investimento em esforço proporcional à sua expectativa de permanência, tudo isto é um desafio grande. O 'contact center' é muitas vezes um primeiro emprego de um novo profissional. Assume assim uma enorme responsabilidade formativa para futuros profissionais portugueses, criando excelentes hábitos de disciplina, adaptação, boa atitude, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, auto-motivação, perseverança, criatividade, 'problem-solving', melhoria contínua, 'networking' e muitos mais.

Um 'contact center' de elevada longevidade consegue reduzir as saídas para oportunidades de emprego laterais e celebrar as saídas para evoluções de maior responsabilidade ou empreendedorismo. ®



Frederico Corona, Diretor de Projetos Especiais da RHmais  
frederico.corona@rhmais.pt

## Apaixonar-se pelos dons, ou a regra número 13

É frequente termos como 'hobbie' um dom. Dá-se como adquirido, não lhe conferindo importância, simplesmente porque existe sem se ter feito nada para isso. Por vezes os dons vêm aos pares, e então ainda passam mais despercebidos, fazendo parte das características de personalidade. Porque é necessário eleger uma profissão para «ganhar a vida», relega-se para segundo plano (habitualmente para os tempos livres) os 'hobbies' que dão realmente prazer e gosto fazer. E assim se enceta um caminho que normalmente dura alguns anos até que um dia se olha para trás e se reflete intimamente: «Mas o que eu gostava de fazer era...» Independentemente da profissão ou do trabalho escolhido, o conselho mais comum é o de que se deve «fazer o que se gosta». Ora, esta orientação resulta muitas vezes confusa e leva a enganos. Seria um mundo perfeito se as coisas que se quer fazer coincidissem com o que a sociedade acha necessário ser feito.

A maior parte do que se gosta, como por exemplo viajar, praticar desporto, sair com amigos, ir ao cinema ou ouvir música, não é objecto de qualquer remuneração e, pelo contrário, tem de ser pago para se poder usufruir. E o sonho de receber um salário para fazer tudo o que se gosta não passa, a maior parte das vezes, de uma quimera alcançada somente por uns quantos felizardos.

O que fazer? A saída para este dilema baseia-se em escolhas. Aprender a gostar do que se faz. Basta executar o trabalho com ambição e dedicação. Perseguir a excelência e o prazer do reconhecimento. Na teoria parece simples, já praticá-lo a todas as horas é problemático. Vejamos, trabalhar com ambição quando mantemos uma

competência técnica notável chegará para a tal excelência? É possível. Mas somos felizes assim? Outra opção é procurar algo que realce as habilidades inatas que permitirão a realização do trabalho com distinção e colocarão no topo. Conseguir-se-á de igual modo o ambicionado porque se paga melhor a quem executa o trabalho bem feito do que a quem actua pelo aceitável. Seja qual for o caminho, o resultado é inalterável: sermos dos melhores em cada área, destacando-nos pelo primor. Seremos reconhecidos, aplaudidos, procurados. A forma como se atinge é que difere. Movidos pela ambição chegamos lá, mas é a paixão pelo que fazemos que nos torna pessoas melhores, mais realizadas, mais felizes.

Apaixonar-se pelos dons, pelas dádivas que se possui, tirar o melhor partido e torná-las o presente e o futuro é a regra número 13 para construir a sua marca. ©



© DR

Maria Duarte Bello, Diretora Geral da MDB, Coaching e Gestão de Imagem  
maria.duarte.bello@sapo.pt

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

## LEGISLAÇÃO

### Legislação portuguesa

**Portaria 254/2014**, «Diário da República» 237, Série I, de nove de dezembro de 2014, Presidência do Conselho de Ministros

Regulamenta o «Programa de Estágios Profissionais na Administração Local».

**Resolução da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira 14/2014-M**, «Diário da República» 238, Série I, de 10 de dezembro de 2014, Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa  
Reposição das 35 horas semanais aos funcionários da Administração Pública Regional.

**Resolução da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira 15/2014-M**, «Diário da República» 238, Série I, de 10 de dezembro de 2014, Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa  
Reposição das 35 horas semanais aos funcionários da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira.

**Portaria 257/2014**, «Diário da República» 239, Série I, de 12 de dezembro de 2014, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social  
Fixa o pagamento de taxas para a certificação de entidades formadoras para cursos de formação de técnico superior e técnico de segurança no trabalho e revoga a Portaria 137/2001, de um de março.

**Portaria 256/2014**, «Diário da República» 239, Série I, de 12 de dezembro de 2014, Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças  
Fixa o montante mensal da bolsa de estágio concedida no âmbito do «Programa de Estágios Profissionais na Administração Local».

**Portaria 259/2014**, «Diário da República» 241, Série I, de 15 de dezembro de 2014, Ministérios das Finanças e dos Negócios Estrangeiros

Cria o «Programa de Estágios Profissionais na Administração Central do Estado», para os serviços periféricos externos do Ministério dos Negócios Estrangeiros, e procede à regulamentação.

**Resolução do Conselho de Ministros 73-A/2014**, «Diário da República» 242, Série I, Primeiro Suplemento, de 16 de dezembro de 2014, Presidência do Conselho de Ministros

Cria a iniciativa «Portugal Inovação Social» e a estrutura de missão responsável pela sua execução.

**Portaria 265/2014**, «Diário da República» 243, Série I, de 17 de dezembro de 2014, Presidência do Conselho de Ministros

Fixa o número máximo de estágios na edição do «Programa de Estágios Profissionais na Administração Local».

### Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

Texto: Carlos Antunes

# Local de trabalho digital

Desafios e oportunidades

Texto: Rui Serapicos

Num mundo de mobilidade, tecnologia, redes sociais, avalanches de dados e terciarização de quase tudo, as empresas estão a renovar-se, ou mesmo a reinventar todo o seu modelo de negócio. Exploram o que é possível num ambiente cada vez mais digital onde a informação e os sistemas inteligentes estão disponíveis em qualquer momento, lugar e dispositivo... E quando não estão a fazer isso, mesmo no coração da empresa, ou seja, no local de trabalho, então arriscam todo o seu investimento na digitalização do seu negócio. Assim, as estratégias que têm por objetivo melhorar a eficiência de processos, e toda a experiência do colaborador, geram desafios gigantes de aprendizagem

À parte os ganhos óbvios de eficiência, velocidade, eficácia e motivação dos colaboradores, há um princípio condutor da evolução civilizacional: a melhoria da qualidade de vida e da nobreza do trabalho.

e de mudança e acabam por ter um efeito contrário ao desejado. A boa notícia é que existem empresas que sabem integrar pessoas, processos e tecnologia de suporte sem criar disrupção e ao mesmo tempo gerar enormes vantagens competitivas. Como é possível? Com gestores de talentos com conhecimentos da aplicação de inovação 'versus' gestores de talentos com conhecimentos de tecnologias, porque a inovação está nas ideias das pessoas e não na tecnologia. Mesmo assim, a tecnologia pode ser a base de suporte a essas ideias inovadoras.

Quais as transformações de comportamentos e utilização que geram estas mudanças e novas tendências no local de trabalho? Pesquisa, acessos multicanal, aplicações móveis, colaboração social, personalização e contextualização. Vejamos...

- **Pesquisa:** A capacidade de encontrar a informação é trivial para entregar ideias e serviços. Novas soluções permitem pesquisas e recomendações sensíveis a contexto. Estas fornecem resultados de busca relevantes e personalizados baseados no perfil de utilizadores, bem como sobre outros dados disponíveis.

- **Acessos multicanal:** Os melhores ambientes garantem que os colaboradores têm o acesso a informação consistente através de canais múltiplos, (PCs, 'tablets', telefone, SMS, 'e-mail', IVR ou portais). Os colaboradores podem ser apoiados por diferentes canais e ini-



ciar pedidos numa modalidade e terminar o processo noutra de acordo com a disponibilidade e a necessidade do utilizador.

- **Aplicações móveis:** Cada vez mais os colaboradores esperam usar os seus próprios dispositivos móveis no trabalho, assim como fazem nas suas vidas pessoais. Além do acesso por 'browser', as aplicações que fornecem conteúdos otimizados e interatividade têm de garantir a segurança nos dados do utilizador.

- **Colaboração social:** Aplicações que incorporam funcionalidades de colaboração social podem alavancar «a sabedoria das multidões», recolher conhecimento de redes «ponto a ponto», otimizar conteúdo e fornecer respostas imediatas a perguntas urgentes. Estas aplicações também devem filtrar todo o conteúdo potencialmente disruptivo que deva ser controlado; ou transferi-lo para canais mais apropriados, tal como interações pessoais ou por telefone.

- **Personalização e contextualização:** Os sistemas asseguram formulários 'on-line', pré-carregados com informação do utilizador para uma conclusão mais rápida e exata. O reenaminhamento para gestores é automatizado, reconhecendo as hierarquias diretas e indiretas da organização e promovendo a contextualização da experiência do indivíduo.

Tudo isto por quê? À parte os ganhos óbvios de eficiência, velocidade, eficácia e motivação dos colaboradores, há um princípio condutor da evolução civilizacional: a melhoria da qualidade de vida e da nobreza do trabalho. Resta saber se quem gere o trabalho tem a capacidade de governar a tecnologia ao serviço destes objetivos. ©

LIVROS

**Formação ou Aprendizagem?**

Um livro de Etelberto Costa e Maria José Sousa, publicado numa editora alemã, daí ter ficado com um custo elevado – 64,90 euros, mas os autores têm desconto de 15%, podendo os pedidos ser feitos através deles. Há ainda um 'link' para acesso eletrónico à cópia integral, 'link' esse que os autores poderão partilhar para fins não comerciais. Contacto com os autores através do «Twitter» (<https://twitter.com/Elopescosta>). (Omni-Scriptum GmbH & Co KG)



**O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão**



Os autores, James McGrath e Bob Bates, apresentam neste livro 89 teorias de conceituados pensadores de gestão. Deixando de lado fenómenos de moda, concentram-se nas teorias e nos modelos que acreditam ter interesse para o dia-a-dia dos gestores. Em cada teoria apresentam uma descrição do que é, explicam como usá-la e sugerem perguntas que o leitor deve fazer. Ajudam assim a resolver de forma rápida inúmeros

problemas práticos da gestão. (Centro Atlântico)



**5 Lições de Storytelling**, de James McSill. Um dos maiores especialistas da atualidade em 'storytelling' une a teoria às técnicas e à prática. (Top Books) **Microexpressão e Macroexpressão: Vestígios e Consequências**, de Armindo Freitas-Magalhães. «A descodificação da microexpressão enquanto vestígio essencial da emoção na face humana», nas palavras do autor. (FEELab Science Books) **A Ética das Finanças**, de Robert J. Shiller. O Nobel da Economia de 2013 defende que não devemos condenar o sistema financeiro mas antes recuperá-lo para o bem comum. (Bertrand)

Textos: MSA

**24h de Gestão® II EDIÇÃO RECURSOS HUMANOS**

**EARLY BIRD**  
**10%** de desconto nas inscrições até 16.02.2015

**10 e 11 ABRIL 2015**

Evento formativo de excelência, de cariz intensivo e experiencial, com o objetivo de treinar, testar e desenvolver as competências comportamentais e técnicas, essenciais ao bom desempenho de qualquer profissional com funções na área de Recursos Humanos.

[www.24horasdegrh.sfori.com](http://www.24horasdegrh.sfori.com)



MARIA ANTÓNIA COSTA

## Numa pequena quinta a norte

Texto: Ana Leonor Martins





Maria Antónia Costa é 'country manager' da SAGE Portugal desde outubro do ano passado, mas está na empresa de 'software' de gestão há quase 20 anos. Desempenhou funções na área financeira, tendo sido responsável ainda por áreas como logística, sistemas internos, tecnologias de informação (TI), apoio ao cliente, 'marketing', serviços e outras. Conta que há cerca de três anos Jorge Santos Carneiro, o 'chief executive officer' (CEO), «assumiu o desafio de desenvolver a presença da Sage no Brasil», tarefa que lhe foi exigindo passar cada vez mais tempo do outro lado do Atlântico, e assim ela própria foi assumindo cada vez mais responsabilidades em Portugal, até ter sido convidada para 'country manager'.

Fazendo notar que a SAGE Portugal tem hoje perto de 180 pessoas, Maria Antónia Costa partilha que é esse o maior desafio da função que assumiu. «E também o mais motivante», acrescenta. «Estamos a passar por uma fase de mudança no nosso modelo de negócio, o que implica mudanças na organização e na forma de trabalhar; envolver todos os colaboradores neste processo, de uma forma entusiasmada, participativa e colaborativa, é muito motivador para mim.»

A responsável defende que a gestão do negócio é cada vez mais a gestão das pessoas. «São elas que fazem as empresas, que fazem os sucessos ou os fracassos, ainda mais numa atividade de serviços como a nossa. Construímos uma cultura baseada em cinco valores: confiança, integridade, agilidade, simplicidade e inovação. Esta cultura traduz a nossa forma de estar no mercado e a relação que queremos ter com quem interage connosco», salienta. Em relação ao negócio propriamente dito, e sendo o 'software' de gestão uma ferramenta essencial para as empresas, considera que o grande desafio é «manter a confiança conquistada ao longo dos anos, junto dos utilizadores e dos parceiros».

A área de formação de Maria Antónia Costa na financeira. Licenciou-se em «Economia» e frequentou uma pós-graduação em «Análise Financeira». Começou a sua carreira no sector têxtil, primeiro numa pequena empresa de distribuição de telas plastificadas, passando a seguir para uma média empresa de confecção de vestuário. Depois foi diretora financeira numa empresa de fios têxteis, de onde saiu para, juntamente com uma sócia com um perfil comercial, criar a sua própria empresa de representações de produtos têxteis. «Nessa altura fiz um MBA, o que acabou por representar uma viragem no meu percurso, porque foi a partir daí que mudei para a área de 'software' de gestão». O convite foi de Jorge Santos Carneiro, que «também

fez o MBA», recorda, salientando: «Tive a sorte de trabalhar sempre com pessoas com quem pude aprender muito, que sempre confiaram em mim e me foram dando espaço e oportunidades de desenvolvimento. Este é o maior privilégio que podemos ter, e é muito a inspiração que tenho hoje para lidar com as pessoas que trabalham comigo: confiar e dar oportunidades.»

A nível profissional, o objetivo de Maria Antónia Costa é o sucesso da Sage, «que acontecerá se conseguirmos cumprir as metas que traçámos para este ano fiscal, transformando o nosso modelo de negócio e preparando a evolução das nossas soluções para o futuro», acredita. «Queremos ter um relacionamento excelente com os clientes, e essa é a grande aposta para os próximos anos.» Já a nível pessoal, tem mantido alguns 'hobbies' «que não implicam uma grande dedicação nem rigidez em termos de tempo, o que facilita a conciliação com a vida profissional». Explica: «A minha família tem uma pequena quinta onde passamos as férias e os fins-de-semana desde a minha juventude. É um local onde gosto muito de estar e que tem a vantagem de ser perto do Porto. Recuperarei a antiga casa dos caseiros e é aí que tenho as minhas coisas e onde gosto de passar os meus tempos livres. Também gosto de viajar e tenho aproveitado todas as oportunidades para conhecer novos lugares e outras culturas.»

**Plantações** «Vamos procurando orientar as coisas para ter durante todo o ano legumes, fruta para consumo da família e, claro, muitas flores para adornar o jardim e para pôr em casa. Sabe-me muito bem apanhar os legumes frescos e cozinhá-los. Não tenho grande jeito para a cozinha, mas com os ingredientes frescos o sucesso é mais fácil e os meus cozinhados são bastante apreciados. Também procuro ir tendo ao longo do ano alguma variedade de fruta. Agora estamos na época das laranjas e das tangerinas, depois virão as cerejas, os morangos, os damascos, os pêssegos, e no verão muitas peras e as maçãs, que duram até ao Natal, e os 'kiwis'. Quando há fruta em excesso, eu e a minha mãe fazemos compotas e doces, que distribuímos pelos primos e pelos amigos.»

**Viajar** «Viajar é o melhor remédio. Viajo com alguma frequência em trabalho, mas são as viagens de lazer que me preenchem. Conhecer novos lugares e outras culturas é sem dúvida muito enriquecedor. Não há nada como percorrer pela primeira vez as ruas de uma cidade, absorver os seus costumes, as suas rotinas. Já para não falar da gastronomia, que tem sempre muito para nos surpreender.» ©

Os fins de semana de Maria Antónia Costa são passados numa pequena quinta perto do Porto, onde tem árvores de fruto e plantações de legumes e flores.

PINE CLIFFS RESORT

## Luxo para toda a família

Texto: Ana Leonor Martins Fotos: Pine Cliffs Resort

Beneficia de uma privilegiada e deslumbrante localização frente ao mar, na magnífica costa algarvia, mais precisamente na Praia da Falésia, sendo um dos 'resorts' de luxo mais prestigiados e premiados da Europa. O Pine Cliffs Resort é gerido pela marca Luxury Collection – Starwood Hotels, e de facto é luxo o que ali se encontra. Mas não um luxo pretensioso ou ostensivo; antes um luxo requintado e de extremo conforto. Sendo um 'resort' integrado, oferece um conjunto diversificado de opções de alojamento e também oportunidades de investimento, como os produtos imobiliários de luxo: propriedade plena (Pine Cliffs Residences, Pine Cliffs Terraces, Pine Cliffs Deluxe Villas), propriedade fracionada (Pine Cliffs Premier Club) e opções de férias (Pine Cliffs Vacation Club). São várias as opções exclusivas de lazer para toda a família, sempre guiadas por uma linha comum: a excelência de um 'resort' de cinco estrelas. Do golfe ao ténis, às piscinas e aos desportos aquáticos, passando pela diversidade culinária que se reflete num leque de cozinhas internacionais e locais, passando ainda pela aldeia de crianças Porto Pirata, para os hóspedes mais jovens, até ao salão de beleza, ao 'health club', a lojas e boutiques para adultos em férias, existe sempre algo para fazer neste lugar quase onírico.

O Pine Cliffs Vacation Club foi criado com o princípio de proporcionar umas férias exclusivas e com determinados privilégios para os hóspedes frequentes. Os apartamentos são de arquitetura tradicional, mas integram as mais recentes tecnologias. Têm cozinha totalmente equipada, uma sala de estar e jantar comum e varandas privadas ou terraços com vista privilegiada para o campo de golfe. Quem procure descanso total, e preferir o Sheraton Algarve Hotel, vai poder desfrutar da magnífica vista sobre a imponente falésia, e num segundo plano a praia de areia fina dourada e mar azul cristalino. No entanto, de momento a infraestrutura está encerrada para obras de reestruturação e expansão, algo que se prolongará até julho. O Pine Cliffs Resort também oferece aos hóspedes uma experiência gastronómica diversificada, onde se pode





encontrar desde os pratos de marisco fresco típicos do Algarve, n.º «O Pescador», a uma seleção de pratos internacionais 'gourmet', no «Piri Piri Steak House», até ao menu de cozinha requintada com cinco pratos acompanhados com vinhos regionais, no «Jardim Gourmet», 'buffets' temáticos, no «Restaurante Jardim Colonial», ou uma refeição ligeira com vista para a costa algarvia, no «Beach Club».

Diversificadas são também as atividades de lazer. O Experience Wellness disponibiliza um conjunto de serviços pensados para garantir a tranquilidade e o relaxamento; a Academia de Ténis Annabel Croft, com dois campos de terra batida e três de piso rápido; e quem prefere atividades náuticas, nas épocas mais quentes do ano, pode fazer passeios de barco à vela, andar de mota de água ou de 'kayak', ter aulas de windsurf, 'ski' aquático, 'wakeboard' ou 'surf', além de outras atividades; e, claro, o campo de golfe, construído no meio de um pinhal, com 'fairways' alinhados por árvores que se estendem paralelamente ao Atlântico.

Outra vertente que não foi esquecida neste 'resort' de luxo foi a corporativa. São vários os programas temáticos empresariais, para realizar congressos, reuniões ou outros eventos, permitindo aliar trabalho e lazer. Por exemplo, pode-se de manhã estar numa reunião de equipa ou numa formação e à tarde fazer um 'workshop' de gastronomia ou artesanato. E como alternativa às tradicionais salas de reunião, são oferecidas experiências originais com a realização de reuniões ou atividades em espaços 'outdoor'. ©

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

## OPEL ADAM S

# À vontade na cidade e no campo

Texto: Mário Sul de Andrade

Desde o lançamento no início de 2013, o Opel ADAM já ganhou o estatuto de 'best seller' no mercado europeu dos automóveis citadinos. Em março, quando a sua versão S começar a sair das linhas de produção, deverá ter nascido mais uma estrela para dar continuidade ao sucesso do modelo. O novo ADAM S é um mini desportivo, especialmente ágil, cujos 3,7 metros de comprimento estão particularmente à vontade na cidade, conseguindo também proporcionar emoções fortes nas estradas sinuosas do campo.

As maiores novidades estão no motor 1.4 Turbo de 150 cavalos (cv), que confere uma dinâmica superior, a par de suspensão e da direção com afinações específicas, um sistema de travagem de alta performance com a assinatura OPC e um dispositivo especial de controlo eletrónico de estabilidade (ESP Plus), que pode ser desligado. A nova versão destaca-se por uma aparência exterior mais agressiva e por um habitáculo com acabamentos de elevada qualidade, pontuado com apontamentos desportivos específicos, entre os quais os bancos desportivos 'bacquet' Recaro como equipamento de série. Da lista dos equipamentos incluídos no preço de base fazem ainda parte ar condicionado com controlo eletrónico e o sistema de informação e entretenimento IntelliLink. Tal como em toda a gama ADAM, o ADAM S disponibiliza incontáveis opções de personalização, total conectividade digital com o exterior e numerosos equipamentos de conforto e segurança, nomeadamente o premiado sistema de alerta de ângulo cego. Começa nos 19.990 euros. ©

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



© Opel

## ▶ A adaptação mais aguardada

Estreia em fevereiro a adaptação cinematográfica mais aguardada deste ano, do livro 'best-seller' «As Cinquenta Sombras de Grey». Desde o seu lançamento, a trilogia foi traduzida em 51 idiomas em todo o mundo e vendeu mais de 100 milhões de cópias, incluindo a versão digital, tornando-se uma das séries de livros mais vendida de sempre. Os papéis de Christian Grey e Anastasia Steele, que se tornaram personagens icónicas para milhões de leitores, são interpretados por Jamie Dornan e Dakota Johnson. «As Cinquenta Sombras de Grey» é realizado por Sam Taylor-Johnson e produzido por Michael De Luca e Dana Brunetti, ao lado de E. L. James, a criadora da trilogia. Kelly Marcel assina o argumento do filme.

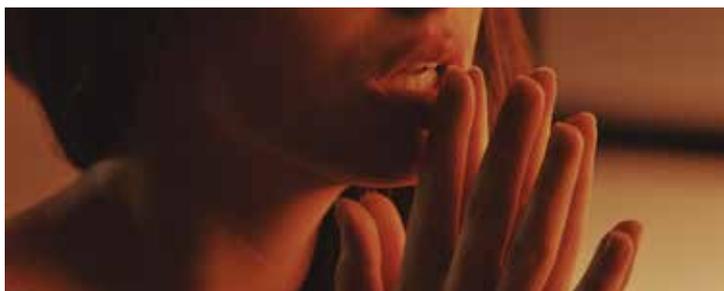
Estreia no dia 12 de fevereiro



## Os meandros da memória

Christine Lucas acorda todos os dias assustada e confusa. Dorme ao lado de um homem que diz ser seu marido numa casa que ele diz ser deles, mas nada disto lhe é familiar. Christine sofre de amnésia psicogénica, como resultado de um acidente traumático, e não se lembra de nada do seu passado mais recente – do acidente ou de Ben, que todos os dias tem de se apresentar e de explicar-lhe a vida que têm em comum. Entretanto, o Dr. Nasch, um neuropsicólogo com quem Christine tem vindo a trabalhar sem o conhecimento de Ben para recuperar a sua memória, força-a a questionar tudo o que lhe dizem e todos aqueles que fazem parte da sua vida. «Antes de Adormecer» é um 'thriller' surpreendente realizado por Rowan Joffe e baseado no 'best-seller' de S. J. Watson. Nicole Kidman e Colin Firth desempenham os principais papéis.

Estreia no dia 19 de fevereiro



## O novo filme de Tim Burton

O mais recente filme de Tim Burton estreia nas salas de cinema portuguesas no dia 26 de fevereiro. «Big Eyes» conta a história verídica e incrível de uma das fraudes de arte mais épicas da história. No final da década de 1950 e no início da de 1960, o pintor Walter Keane (Christoph Waltz) tinha alcançado um sucesso inacreditável, revolucionando a comercialização da arte popular com as suas pinturas enigmáticas de crianças com olhos grandes. A bizarra e chocante verdade acaba no entanto por ser descoberta: as obras de Walter não haviam sido criadas por ele, mas pela sua mulher, Margaret (Amy Adams).

Estreia no dia 26 de fevereiro



Textos: ALM

### Simple Minds nos coliseus

A sete de fevereiro no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, e no dia seguinte no Coliseu do Porto; são as duas datas que marcam a passagem dos Simple Minds por Portugal para apresentar o seu mais recente álbum, «Big Music». Com uma carreira de mais de 30 anos, a banda liderada por Jim Kerr é responsável por êxitos como «Don't You (Forget About Me)», «Sanctify Yourself», «Waterfront» e «Hypnotised», além de muitos outros êxitos que lhe garantiram o reconhecimento da crítica e do público (está na lista das 100 bandas mais influentes do mundo). «Big Music» é o décimo sexto álbum de estúdio dos Simple Minds, marcando o regresso após um interregno de cinco anos. A banda considera este novo registo de originais «um recuperar de energias e atitude».

Dia 7 de fevereiro, Coliseu de Lisboa; dia 8, Coliseu do Porto



### Dead Combo em Sesimbra

O Teatro Municipal João Mota, em Sesimbra, vai servir de palco a mais um espetáculo integrado na iniciativa «Concertos de Inverno». É já no dia sete do corrente mês e desta feita são os Dead Combo que fazem as honras. Depois de A Naifa, Luís Represas e Jorge Palma, a dupla de Tó Trips e Pedro Gonçalves irá apresentar o seu mais recente disco, «A Bunch of Meninos» editado em 2014. Composto por 13 canções, sucede a «Lisboa Mulata», de 2011.

Dia 7 de fevereiro, Teatro Municipal João Mota, Sesimbra



© Pauliana Valente Pimentel



### Às vezes o amor

Oito prestigiados artistas nacionais vão celebrar o «Dia dos Namorados» em oito cidades portuguesas, naquela que é a primeira edição do festival de música «Montepio às vezes o amor». Assim, no dia 14 de fevereiro os Xutos e Pontapés vão atuar no Coliseu do Porto; Sara Tavares na Aula Magna, em Lisboa; Jorge Palma no Teatro José Lúcio da Silva, em Leiria; António Zambujo na Arena d'Évora; João Pedro Pais no Centro Cultural e de Congressos das Caldas da Rainha; Luísa Sobral no Cineteatro Avenida, em Castelo Branco; Miguel Araújo no Teatro Municipal de Vila do Conde; e Rita Guerra no Centro Cultural de Ílhavo. De norte a sul do país, dia 14 vai ter música para todos os gostos.

Dia 14 de fevereiro, vários locais



### Flamenco feeling

Encabeçado por uma das melhores coreógrafas de Espanha, Sara Lezana, o espetáculo «Flamenco Feeling», do Ballet Flamenco de Madrid, vai ser apresentado no Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa, nos dias 27 e 28 de fevereiro. Tendo como fio condutor a poesia de José Martí e suportado pela interpretação ao vivo de quatro músicos e seis bailarinos, que procuram transportar para o público o rasgo e a força da arte flamenca, é um espetáculo de flamenco ortodoxo, sem nenhum elemento de dança contemporânea. «É um espetáculo onde a poesia, a dança e o canto nos levam numa viagem pela geografia do flamenco, fazendo um percurso pelos diferentes estilos e recuperando a riqueza de uma cultura popular tão nossa e ao mesmo tempo tão universal», explica Sara Lezana.

Dias 27 e 28 de fevereiro, Teatro Tivoli BBVA, Lisboa

Textos: ALM

## INSPIRAÇÃO NA CULTURA JAPONESA

A Casio apresentou cinco modelos G-SHOCK, da série GA-400. Estes relógios apresentam mostradores com indicadores LCD e ponteiros de horas e minutos com esquemas de cores fortes inspirados nos desenhos originais da cultura 'pop' japonesa, tais como 'anime' e 'street fashion'. São relógios vistosos e poderosos, que combinam uma grande e ousada caixa com uma variedade de peças apresentadas num 'design' com vários níveis. Os três modelos – GA 400-2A, 4A e 9A – apresentam cores atrativas no mostrador, marcadores de hora e ponteiros dos minutos, irradiando um 'look' brilhante e assumindo uma presença sólida. Em termos de funcionalidade, a Casio equipou os novos relógios com um botão rotativo que torna mais fácil alterar configurações como o temporizador ou a hora mundial.



## PARA MOTOCICLISTAS

A TomTom lançou o novo TomTom RIDER, criado a pensar nos motociclistas, que pela primeira vez podem escolher o percurso com o nível de curvas que querem percorrer. Basta selecionar uma área no mapa e o TomTom RIDER irá sugerir o percurso mais estimulante. Elegante mas resistente, o TomTom RIDER foi completamente redesenhado para a vida na estrada. Um inovador suporte rotativo permite aos utilizadores colocar o aparelho na vertical para visualizarem melhor as curvas à sua frente. Tem um ecrã interativo, é fácil de usar mesmo com luvas e as instruções áudio através de 'bluetooth' podem ser recebidas diretamente no capacete ou no auricular.



## BATERIAS PORTÁTEIS

A Avenir Telecom tem cinco novas baterias portáteis disponíveis no mercado nacional. Com a nova linha Energizer Powerbank, o portfólio da marca fica assim mais rico e os utilizadores de equipamentos portáteis têm à disposição novas opções adequadas a diferentes perfis de utilização e a equipamentos distintos. São baterias portáteis, com 'design' apelativo e com capacidades técnicas que permitem o carregamento de 'smartphones', 'tablets' e outros equipamentos portáteis que disponham de entradas USB para alimentação. Todos os modelos Energizer são ultra compactos, leves e fáceis de transportar. Além disso, contam com um sensor de voltagem automático, para assegurar que não há risco de danos nos componentes eletrónicos, oferecem gestão de carregamento inteligente e estão prontos a usar assim que o cliente os desembala.



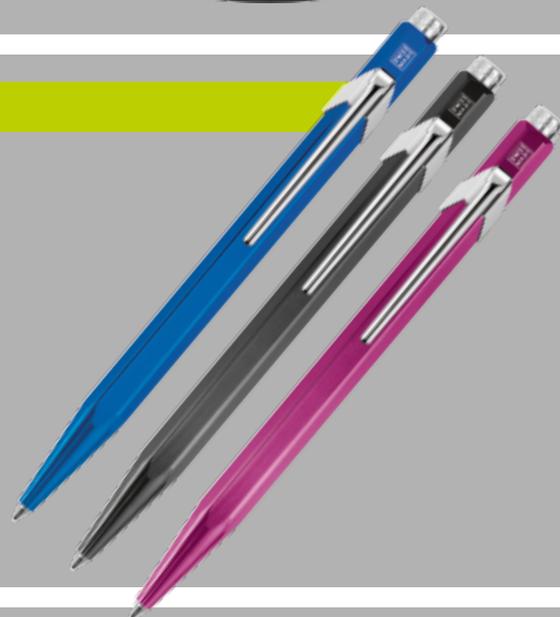
## NOVA COLHEITA PREMIUM TINTO 2012

A Adega de Borba apresentou a primeira novidade de 2015, a nova colheita do vinho Adega de Borba Premium Tinto 2012. Produzido a partir das castas Alicante Bouschet, Cabernet Sauvignon, Touriga Nacional e Trincadeira, apresenta uma cor granada bem definida, com grande intensidade. O seu aroma tem boa intensidade a frutos vermelhos maduros, compota e pimento maduro. O sabor é macio e elegante, com destaque nos sabores a frutos pretos, café e chocolate. A sua estrutura fina é característica dos vinhos da Gama Premium da Adega de Borba, bem como o seu final forte e persistente. O vinho Adega de Borba Premium Tinto 2012 provém de uvas selecionadas nas mais antigas vinhas da região de Borba. Estagiou seis meses em barricas novas de carvalho francês, americano e castanho e foi engarrafada para mais um estágio final em cave de outros seis meses em garrafa.



## CORES METÁLICAS

Sem esquecer as tendências e sabendo que neste inverno as cores metálicas estão em toda a parte, a Caran d'Ache lançou novos modelos da clássica 849 para adicionar brilho aos acessórios de escrita. A Popline Metal-X está disponível em seis cores que vestem o corpo hexagonal desta esferográfica: o azul elétrico, o preto cintilante, o vermelho quente, o rosa forte, o verde sofisticado e o azul-turquesa vibrante. Para maior 'glamour', é vendida numa embalagem 'slim'. Esta linha vem reforçar a aposta contínua da Caran d'Ache na criação de objetos que para além de proporcionarem uma escrita agradável sejam peças de estilo.



## MAQUILHAGEM WINTER BLOOM

A AVON lançou uma coleção de maquilhagem de edição limitada: a Winter Bloom. Seguindo as tendências da estação em termos de cores, esta coleção é composta por verniz, batom, 'blush' e máscara para pestanas. O Blush Ideal Luminous dá um toque de luminosidade à pele, e ao aplicar a máscara para pestanas SuperSHOCK consegue-se volume apenas com uma passagem. O verniz Nailwear Pro+, disponível em três tonalidades – Cotton Candy, Mulberry e Luxe Lavander –, garante, segundo a marca, 12 dias de cor vibrante nas unhas. O batom Ultra Color também está disponível em três tons: Pink Dream, Berry Bright e Wine Berry.



Textos: Irina Pedro

## O ser (des)humano

No passado dia sete de Janeiro o centro de Paris foi palco de um ataque terrorista. Dois homens armados invadiram a sede do jornal satírico «Charlie Hebdo» e mataram 12 pessoas, 10 jornalistas e dois polícias. Os irmãos Kouachi, autores do atentado e cuja fuga ficou registada em vários vídeos amadores, quiseram deixar clara a sua motivação ao gritarem «Vingámos o profeta Maomé» (um dos alvos das caricaturas do semanário francês) e «Al-Qaeda lémen». Foram mortos pela polícia dois dias depois.

Muito se escreveu sobre o assunto. O mundo ocidental voltou a ficar em choque (não sei se pelas mortes se pela evidência da incapacidade para impedir que atentados terroristas continuem a acontecer), registou-se uma massiva onda de solidariedade com as vítimas, defendendo-se a liberdade de expressão e afirmando-se simbolicamente «Je suis Charlie». Mas também houve quem viesse para as redes sociais (a era da informação tem destas coisas – qualquer pessoa pode partilhar a sua opinião com o mundo, e por mais insignificante que seja, a pessoa ou a sua opinião, pode assumir um eco enorme) dizer que não era Charlie, porque os caricaturistas do «Charlie Hebdo» tinham desrespeitado a religião alheia, e que a religião é sagrada, quase como que justificando a acção daqueles dois infelizes.

Não me vou alongar muito sobre este tema, até porque acho um pouco ridículo o argumento. Independentemente de concordar ou não com a linha editorial do «Charlie Hebdo», e de ser óbvio que a nossa liberdade acaba quando a do outro começa (ou seja, se queremos ser respeitados também devemos respeitar quem é diferente de nós), não me parece que possa haver alguma «atenuante» para aquilo que se passou. Então se alguém me ofender, isso quer dizer que lhe posso espetar com um balázio?! Não é a mesma coisa, dirá quem «não é Charlie». E quem define os limites da ofensa aceitável? E quem distingue entre temas sagrados e temas permitidos?

Mas o que me levou a abordar este tema é a evidência de desumanidade, de total desrespeito pela vida (alheia e própria) que nos rodeia diariamente. Das imagens que vi do atentado, a que ainda me está na memória é a aquela em que um dos polícias é abatido. Vi na televisão, em horário nobre, sem nenhuma «censura» de imagem. Parecia um filme, e daqueles em que se extrapola um bocadinho a realidade. Mas a realidade está claramente a ultrapassar a ficção em crueldade. E passou na televisão vezes sem conta porque a violência dá audiência. Mesmo quem não mata a mulher que o traiu, ou o vizinho que lhe ficou com dois palmos de terra, parece que tem um qualquer prazer macabro pelo horror.

Infelizmente, o atentado de Paris (ou até mesmo o atentado das Torres Gémeas, em Nova Iorque, a 11 de Setembro de 2001) foi só uma pequeníssima ponta do 'iceberg'. E teve a repercussão que teve porque aconteceu no centro do dito mundo civilizado. Também no início do ano, na Nigéria, o grupo terrorista Boko Haram fez milhares de vítimas civis (e pouco ou nenhum destaque mereceu na comunicação social). Uns matam em nome de Maomé, outros matam em nome de Jesus Cristo, outros matam em nome da democracia. E mata-se crianças. E crianças matam. Sem pestanejar. É assim o ser (des)humano. ☹



© Vitor Cordeiro



# 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!**

**CROSSTONIK**

Melhor Espaço de CROSSFIT de Lisboa

### E PARA OS MAIS NOVOS:

FITNESS CRIANÇAS E ADOLESCENTES

DANÇA E BALLET

KARATE

FESTAS DE ANIVERSÁRIO



217261849

Somos pelas pessoas,  
pela superação,  
pela transformação...

... e acreditamos no melhor que há em si.  
Voe connosco!



**Venha visitar-nos!**

A partir de Fevereiro no nº 41A da Rua Joaquim António de Aguiar, em Lisboa

**heading**  trabalho  
temporário