

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

# human

MARÇO 15 | ANO 7 | Nº 75 | 3,90 € (Cont.)

**Proficídio**  
Reflexão de  
José Bancaleiro

**Siemens Office**  
Um novo conceito  
de escritórios

**Sun Tzu**  
Autores inspiram-se  
no general chinês

## Shark Tank

O empreendedorismo português  
num formato televisivo de sucesso

**heading**<sup>®</sup>  
recursos humanos

 heading  
recursos

 heading  
insight

 heading  
value





CATOLICA  
LISBON  
BUSINESS & ECONOMICS

Executivos



## OS 3 PILARES DO SUCESSO PROFISSIONAL E PESSOAL: COMUNICAR, PERSUADIR E NEGOCIAR

INÍCIO: 21 ABRIL 2015 | DURAÇÃO: 46 HORAS

"Da teoria à prática, encontrei formas para melhorar competências de comunicação, persuasão e negociação."

**Teresa Ramada Curto**

Herdade da Bugeada - Administradora

"...de referir as sessões de coaching e a avaliação individualizada, *feedback* 360°. Foi, sem dúvida um método que permite conhecer melhor as minhas forças e fraquezas. Serviu para melhorar e desenvolver competências no relacionamento com os diferentes públicos que me contactam."

**Luís Miguel Veiga Costa**

Huf Portuguesa - Comunicação & RP

### INFORMAÇÕES E CANDIDATURAS:

[www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/3pilares](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos/3pilares)

Tel.: 217 227 801 | 217 214 220

E-mail: [ana.antunes@ucp.pt](mailto:ana.antunes@ucp.pt)



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.



14



24



56

## 02 Editorial

### 04 Zoom RH

Múltiplos Olhares  
Workshop «Human Excellence»  
Gestão do Talento Sugestões Meta4  
Perspetiva Alfredo Lopes  
Responsabilidade Social Projeto  
«Win4Youth», da Adecco  
Evento em Destaque «ExpoRH 2015»  
Dicas Gestão emocional de equipas  
Solução Escape games  
Conceito «Siemens Office»  
Empreendedorismo «Prémio  
Empreendedores» (Fundação everis)

### 12 Primeira Opinião

Sandra Silva

### 14 Reportagem

«Shark Tank»

### 22 Dupla Expressão

Paula Campos/ António Souto

### 24 Pelo Mundo

José Almeida Bastos

### 28 Crónica RH e Novas Tecnologias

Fazer a diferença com a sua solução cloud RH

### 30 Espaço Executivo

«Proficídio»

### 32 Crónica Formação

Estratégia Europa 2020

### 34 Em Foco

Os imortais ensinamentos de Sun Tzu

### 38 Crónica Benefícios Extra-salariais

Soluções sociais e fiscais úteis para as empresas

### 40 In Loco

A primeira loja da Heading TT

### 42 Crónica Saúde e Segurança no Trabalho

Medicina do Trabalho, «preventiva» ou «curativa»

### 44 Espaço RH

Em Síntese  
Opinião João Ferreira Bogalho  
Coaching Lígia Neves  
Livros/ Legislação  
Grandeza no Dia-a-dia Mário Ceitil  
Com Atitude... José Duarte Dias  
Riscos Psicossociais João Paulo Pereira  
Sites/ Artigo Nuno Velho/ Agenda

### 56 As Minhas Escolhas

Carlos Seguro de Carvalho

### 58 Lifestyle

Restaurante Avenue  
Automóvel Mercedes-Benz  
Classe E «Edition E»  
Música/ Leitura/ Artes Plásticas  
Montra

### 64 Crónica Woman

## Diretor

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

## Editora Executiva

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

## Redação

Irina Pedro, Mário Sul de Andrade

## Colaboradores

António Souto, Artur Fernandes, Carlos Antunes, Denize Athayde Dutra, Fernando Cardoso de Sousa, Humberto Silva, João Paulo Pereira, José Duarte Dias, Luís Bento, Manuel González Oubel, Manuela Cruz, Maria Duarte Bello, Mário Ceitil, Paula Campos (nesta edição, Alfonso Mazariegos, Alfredo Lopes, Ana Cristina Amaro, Ana Rocha, João Ferreira Bogalho, John Antunes, Lúgia Neves, Luís Ferreira, Marta Esteves Costa, Nuno Velho, Oliver Rohrich, Paulina Santos, Ricardo de Sousa, Rosa Braz, Sandra Silva)

## Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma  
geral@designeforma.com

## Fotografia

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

## Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531  
smaia@justmedia.pt

## Gestora de Contas

Ana Proença, 964 044 122  
aproenca@justmedia.pt

## Assinaturas

assinaturas@human.pt

## Impressão

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

## Distribuição

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

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 15.000 exemplares

Periodicidade: Mensal



## Propriedade e Edição

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

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

## Editorial

# As palavras mágicas do Luís

Foi um dos colaboradores da «human» desde a primeira hora. Foi um dos meus grandes amigos em todas as horas. Luís Bento, o Luís, deixou-nos no passado dia 24 de Fevereiro. Figura maior na área de recursos humanos em Portugal, era presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), ele que tinha sido um dos raros cidadãos deste país a presidir a uma instituição mundial: a International Federation of Training and Development Organizations (IFTDO), logo no começo do milénio.

Nesta edição 75 da «human», curiosamente o mesmo número das edições que dirigi da revista de que o Luís era director, a «Pessoal», publicação da APG, passo das minhas palavras para as suas palavras sempre mágicas, as do princípio de um livro seu, inédito, maravilhoso, um livro que é uma verdadeira celebração da vida, da sabedoria e da liberdade, e que guardo com o maior carinho...

«(...) O mar estava ali perto, constante, sem falhar um dia, com o seu odor ácido e saboroso a iodo e a sal. Era assim que inundava as nossas almas e os nossos corações infantis. Ao longe, por cima dos muros de tijolo e cimento que rodeavam a quinta, nos dias agrestes de Inverno, víamos os cordeirinhos das ondas, muito brancos, no pico da curvatura, parecendo novelos de lã a desdobrarem-se continuamente na direcção da praia. Quando batia nas rochas e nos baixios, o mar invadia-nos a imaginação com sons graves e profundos. Ficávamos cheios de medo, encolhidos, sem nos mexermos, a ouvir aquele barulho./ O que nos dava alguma segurança era o nosso castelo, bem ao fundo da quinta. Tinha sido o meu avô a construí-lo, com infinita paciência e sabedoria, nos poucos intervalos da sua labuta diária. Era aí que nós, miúdos, costumávamos brincar, naquele castelo a sério, feito de tijolo maciço e coberto a argamassa, com ameias, vigias e uma larga porta gótica, encimada por uma figura heráldica que nunca cheguei a entender. Provavelmente, tratava-se de algum símbolo celta que o meu avô, com a sua alma generosa, trouxera das minas galegas de Pontevedra. Ou então tinha sido apenas uma inspiração de momento, ao sabor dos movimentos da colher de pedreiro e daqueles olhos astutos e ternos./ O castelo era o nosso refúgio, após as aulas, na escola primária oficial. (...)»

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



António Manuel Venda, Diretor  
amvenda@justmedia.pt



© Vitor Gordo

Luís Bento (1951-2015)

# *Developing skills to execute strategy\**



---

#### Contactos

Maria Manuel Seabra da Costa

maria.manuel.seabra.costa@pt.pwc.com

\* Desenvolver competências para a execução estratégica

Para atingir resultados é fundamental desenvolver competências que se traduzam em elevada *performance* e garantam a execução estratégica.

A criação, desenvolvimento e gestão das competências críticas passa a ser uma responsabilidade interna das organizações, uma vez que garante a gestão previsional do *pipeline* de competências críticas nas empresas e é um passo fundamental para o desenvolvimento do capital humano adequado às necessidades de negócio.

Pense nas suas Estruturas de Aprendizagem com quem tem experiência na sua construção! A PwC pode apoiá-lo na criação de processos ajustados de desenvolvimento de competências críticas e que acompanham as suas necessidades de negócio. Desafie-nos a ouvi-lo!

## Múltiplos Olhares

## Estará Portugal a salvo de ataques terroristas?



Luís Ferreira,  
Diretor de Recursos  
Humanos da Allianz  
Portugal

«O terrorismo é hoje, sem sombra de dúvida, uma ameaça à escala global. Prova disso é o facto de no mais recente barómetro de risco da Allianz o terrorismo se encontrar no 'top 5' das ameaças para as empresas a nível mundial em 2015. Curiosamente, em Portugal, e de acordo com o mesmo barómetro, esta ameaça não figura sequer entre as 10 principais preocupações das empresas. Ou seja, não temos ainda a percepção do perigo e da proximidade da ameaça terrorista, que tem demonstrado não respeitar fronteiras, ideologias ou crenças. Se por um lado isto se explica com um passado bastante tranquilo nessa matéria e com uma cultura de paz, a inexistência de extremismos religiosos ou políticos significativos e a relativa homogeneidade cultural que caracterizam Portugal, por outro a verdade é que os portugueses ainda têm muito a tendência para olhar para o terrorismo como uma coisa que só acontece aos outros e que apenas existe na televisão. Mas a falta de preocupação ou de percepção não significa que não exista risco. Ele existe e é bem real. E o que os trágicos exemplos de países como Espanha, Reino Unido ou mais recentemente França nos mostram é que se não houver uma consciência e uma ação de todos para combater o terrorismo, mais cedo ou mais tarde o risco transforma-se em realidade e bate-nos à porta com um estrondo assustador e de consequências dramáticas.»



Maria Esteves  
Costa, Associate e  
Head of Research &  
Consultancy Iberia da  
Cushman & Wakefield  
Portugal

«Tendo em conta a situação atual, não acredito que alguém possa dizer que está a salvo dos ataques terroristas. É uma ameaça muito real e que pode chegar a qualquer canto do mundo. Até à data, penso que muitos dos que vivemos em pequenos países, como é o caso de Portugal, acreditávamos que estaríamos de alguma forma mais a salvo. Mas tendo em conta a aparente mudança de estratégia dos grupos terroristas, que parecem estar a apostar mais em atentados cirúrgicos e menos em ataques de grande dimensão, este argumento parece perder validade. Por outro lado, o facto de sermos um país de tradição marcadamente católica pode também ser uma razão para maior risco. De qualquer modo, a vida ensinou-me, e também a minha fé, que o medo em nada ajuda para nos defendermos. Antes pelo contrário, a coragem e a luta pelos valores da liberdade de expressão e da igualdade de direitos é o que mais nos pode ajudar na defesa contra esta ameaça.»



Paulina Santos,  
Diretora de Recursos  
Humanos da Your  
Conceito

«Creio que qualquer país é um potencial alvo de ataques terroristas, como acontecimentos recentes têm vindo, infelizmente, a demonstrar. Nem os países melhor preparados e com os mais avançados sistemas de segurança e informação têm conseguido proteger-se. Poderemos ser apetecíveis do ponto de vista geográfico, uma vez que estando na periferia da Europa seremos um bom ponto de passagem. No entanto, e na minha opinião, Portugal não se encontra na linha da frente para ser um potencial alvo de ataques terroristas. Somos vistos como um país e um povo tolerante e integrador de diferentes credos e culturas e mantemos um 'low-profile' no que diz respeito a conflitos religiosos. Mas o facto de aparentemente não sermos de particular interesse para as células terroristas não implica que não devamos estar atentos, alerta e bem preparados para essa eventualidade. De qualquer forma, acredito que o risco para Portugal é mínimo.»

## Workshop

# Alcançar a excelência do ser humano

Texto: Mário Sul de Andrade

O 'workshop' «Human Excellence», da Psicotec Portugal, teve em Fevereiro mais uma edição em Lisboa. Conduzida pelo 'coach' Luís Gonzaga, esta iniciativa de formação procura sensibilizar os participantes para práticas eficazes em termos de alcançar a excelência do ser humano. Luís Gonzaga, que é certificado pela Erickson College International e se tornou o primeiro 'spiritual intelligence certified coach' em Portugal, apostou em dotar os participantes de conhecimentos sobre múltiplas inteligências humanas, com foco especial para a inteligência física (PQ), a inteligência mental (IQ), a inteligência emocional (EQ) e a inteligência espiritual (SQ), tendo exemplificado o impacto de cada uma no sucesso em termos de vida profissional e vida pessoal, apresentando também exercícios para as desenvolver. Fez ainda uma breve introdução à «Dinâmica da Espiral», de Clare Graves.

Os comentários dos participantes foram bastante positivos, o que animou a Psicotec – consultora internacional na área do capital humano recentemente certificada na norma «NP ISO 10667-2» nos processos de recrutamento e seleção, 'assessment' e desenvolvimento – a continuar a realizar a iniciativa, de modo a sensibilizar os líderes das organizações para as temáticas que lhe estão subjacentes. ®



## Gestão do Talento

## Sugestões Meta4

Texto: MSA

Tendo presente que as políticas de remuneração e benefícios surgem como uma ferramenta adequada para aumentar o nível de satisfação dos colaboradores e, dessa forma, o seu sentimento de pertença, a tecnológica Meta4 sugere cinco medidas para reter o talento e assim assegurar o compromisso dos colaboradores de maior projeção. As medidas são as seguintes:

- «Promover a compensação emocional – Os orçamentos diminuíram significativamente e as revisões salariais estão regidas por novos mecanismos. Por estes motivos, o 'salário emocional' tornou-se um elemento fundamental.»
- «Premiar o desempenho – Relacionar a remuneração com critérios de desempenho contribui para que o colaborador desenvolva as suas aptidões.»
- «Garantir as necessidades básicas – Assistência médica para o colaborador e membros da sua família ou seguros de vida são alguns exemplos.»
- «Facilitar o dia-a-dia do colaborador – Acordos com outras empresas (telecomunicações, transportes, grande consumo, etc) ou com instituições (educação, saúde ou lazer) permite ao colaborador obter uma série de vantagens que reforçam o seu vínculo com a empresa. De destacar ainda a remuneração flexível.»
- «Antecipar o futuro – Os planos de pensões, de poupança e de reforma são geralmente as ferramentas mais utilizadas para que o colaborador possa constituir um património orientado para o seu futuro.» ®

**SLOT**  
RECURSOS HUMANOS

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

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

www.slot.pt

RECRUTAMOS TALENTOS



**Lisboa (Sede):**

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

**SLOT (Academy):**

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

**Porto:**

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

## Perspetiva

# Novos paradigmas para o emprego

Texto: Alfredo Lopes

Entende a ANERH que o foco dos novos paradigmas para o emprego está nos novos conceitos de terciarização e «servitização», centrados nas competências, mesmo que num contexto de trabalho volátil; conceitos que se assumem como soluções para a sustentabilidade, a saúde e o bem-estar, uma sociedade inclusiva e digital competitiva. São estes os valores que podem provocar a mudança e a diferença.



Caberá a cada um de nós assumir o seu papel nas mudanças estruturais relacionadas com o emprego, impostas pela globalização, mas também por razões de competitividade, que colocam de novo o conceito de trabalho (e não de emprego) no centro de um retorno histórico ao agente livre, mas a quem se exige agora novos padrões de aporte de valor, assentes num profissionalismo inteligente.

Os pilares são as pessoas, a inclusão, o ambiente e os negócios, inseridos em redes colaborativas, com uma capacidade de prestação de serviços transacionáveis que se incorporam nos bens ou na atração de não residentes, de forma transversal a qualquer sector e num contexto económico inteligente e integrado no mercado.

Isto afirma-se através de formação profissional de qualidade e inovadora, cabendo às entidades formadoras certificadas um papel mais relevante e uma responsabilidade acrescida ao certificarem pessoas numa lógica de valor perceptível pelo mercado (para tornar disponíveis quadros médios ou superiores, já por si valorizados por um ensino que é a sua base estrutural).

Só assim faremos da marca Portugal um valor exemplar, onde haja trabalho, igualdade de direitos, envelhecimento ativo, desenvolvimento rural e das cidades, valores éticos, culturais e ambientais e negócios desenvolvidos numa relação família-trabalho de excelência. ®

**Nota:** Alfredo Lopes (geral@anerh.pt) é membro dos Corpos Sociais da Associação Nacional das Empresas de Recursos Humanos (ANERH).

## Responsabilidade Social

# Adecco apoia Ajuda de Mãe

Texto: Mário Sul de Andrade

Realizou-se a 25 de fevereiro, em Lisboa, a cerimónia oficial da doação de mais de 66 mil euros (66.207,627 euros, aproximadamente 75 mil dólares) da Adecco à Ajuda de Mãe, quantia referente à edição de 2014 do projeto «Win4Youth», do Grupo Adecco. Foi na sede da multinacional de recursos humanos em Portugal, no Parque das Nações, sendo de destacar as presenças de David Sanglas, 'country manager' da Adecco Portugal, Sónia Gonçalves, embaixadora «Win4Youth 2014», Madalena Teixeira Duarte, presidente da Ajuda de Mãe, e Helena Silva, embaixadora «Win4Youth 2015».

«Win4Youth» é a denominação de um projeto do Grupo Adecco, que se realiza desde 2010 e que alia a prática desportiva à responsabilidade social. Colaboradores, associados e clientes contabilizam os quilómetros percorridos em eventos de ciclismo, natação ou corrida organizados pela empresa ou pelos parceiros. Esses quilómetros são depois convertidos em donativos para entidades de apoio a crianças e jovens, nos países onde o grupo está presente.

O objetivo para 2015 é pedalar 44 vezes a volta ao mundo (1,75 milhões de quilómetros). Quanto a 2014, os cerca de 30 mil participantes ultrapassaram em 223.094 quilómetros o desafio proposto (percorrer dois milhões de quilómetros, cinco vezes a distância da Terra à Lua). A equipa de Portugal destacou-se neste compromisso de 2014, ao percorrer 30.095 quilómetros nos vários eventos desportivos organizados e com a subida de Sónia Gonçalves ao topo da montanha Tourmalet, nos Pirinéus franceses. A par destas iniciativas, a Adecco apoiou em Portugal a competição de triatlo do Estoril e organizou um passeio solidário de bicicleta com as jovens beneficiárias da Ajuda de Mãe.

Em todo o mundo, o Grupo Adecco angariou 375 mil dólares, distribuídos por diversas instituições: para além da Ajuda de Mãe, em Portugal, distinguiu a Argentinian Cartoneros, a Friends International (Cambodja), uma fundação polaca para a infância e a juventude e a Bimbingamba (Itália).

A Ajuda de Mãe, instituição particular de solidariedade social (IPSS), apoia mulheres ao longo da gravidez e na consolidação do projeto de maternidade, para melhorarem as suas condições de vida e as das suas famílias. ®



**Nota:** 'site' do projeto «Win4Youth» em <http://tracking.win4youth.com>.



Evento em Destaque

## Edição de 2015 da «Expo'RH»

Texto: MSA

«Transforming the Way People Work Together» é o tema da décima quarta edição da «Expo'RH», evento realizado pela IFE – International Faculty for Executives e que vai realizar-se a 18 e 19 de março, no Centro de Congressos do Estoril. Serão quatro os tópicos em destaque: «Employee-centric – Os Colaboradores no Centro do Desempenho Organizacional»; «Desenvolver e Valorizar as Competências e o Talento»; «A Transformação Digital»; e «Employer Engagement – Envolver para Vender». Além disso, é de assinalar a intervenção de Graeme Codrington, um autor especialista no novo mundo do trabalho, que será 'keynote

Nota: 'site' do evento em [www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt).



speaker', a iniciativa «Learning Corners» e o «World Café». No segundo dia da «Expo'RH», terá lugar a edição de 2015 dos «Masters do Capital Humano», visando reconhecer a excelência no sector. As categorias a concurso são: «Empresas» («Melhor política de recrutamento e retenção de talentos»; «Melhor estratégia de monitorização e gestão de performance»; «Melhor estratégia de formação e desenvolvimento pessoal e profissional»; «Melhor política de integração e promoção do bem-estar»; «Melhor estratégia de motivação e 'engagement' dos colaboradores»)/ «Pessoas» («Nova Geração»; «Personalidade do Ano»). ©

**Nuno<sup>m</sup>**

**Ana<sup>m</sup>**

**ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.**

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

**grupo multipessoal**

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

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

# Melhorar os resultados da equipa através de uma gestão emocional ativa

Texto: Ana Rocha/ Oliver Rohrich

A gestão emocional de equipas promove a confiança e a motivação dos colaboradores nas empresas, gerando laços emocionais, níveis mais elevados de pertença e necessariamente maior envolvimento e empenho das equipas na persecução dos objetivos e dos resultados.

## Como pode o líder marcar a diferença?

- Adotando o papel de eterno aprendiz.
- Cultivando o exercício da vontade e da humildade, na maneira como interpreta a realidade e o mundo onde se insere.
- No desenvolvimento e no reforço das suas competências, enquanto eterno aprendiz, o líder pode incrementar as qualidades de liderança através de dois eixos complementares: o autoconhecimento e o conhecimento da sua equipa, tendo como pano de fundo a visão e os objetivos da empresa.

## Autoconhecimento do líder

O autoconhecimento abrange a autoconsciência e a perceção que o líder tem de si mesmo, dos seus pontos fortes e dos pontos de melhoria.

- **Ação 1:** faça uma avaliação 360 graus – Os pontos que são percebidos pelos outros como pontos a melhorar no líder e que o próprio desconhece constituem os seus «pontos cegos». Uma avaliação 360 graus é uma ferramenta útil neste sentido. O líder é avaliado pela chefia dele, pelos colegas do mesmo nível hierárquico e pela equipa. O 'feedback' apresentado de forma objetiva pode identificar claramente as áreas de desenvolvimento.

- **Ação 2:** alinhe a sua liderança com os valores da empresa – É também fundamental existir um alinhamento entre os comportamentos do líder e os valores da empresa, pelo que o líder deve aferi-los com regularidade. O autoconhecimento do líder assume-se como um aspeto primordial e que em muito pode contribuir para o seu sucesso na gestão das equipas.

## Conhecimento da sua equipa

- **Ação 1:** analise a equipa – Conhecer todos os elementos da equipa no desempenho das suas funções e acreditar nas suas potencialidades de desenvolvimento e de crescimento é um princípio básico que o líder deve pôr em prática na gestão da sua equipa. Este conhecimento passa por: fazer uma lista das competências de cada colaborador, bem como do seu nível de motivação em função das especificidades situacionais; e criar uma lista das competências que estão em falta na equipa.

- **Ação 2:** crie um plano de desenvolvimento da sua equipa – Através do conhecimento individual dos colaboradores e do conhecimento das valências da equipa, o líder reúne melhores condições para desenvolver a sua equipa. Um plano de desenvolvimento deverá ter: objetivos de desenvolvimento específicos; métricas para medir o sucesso do desenvolvimento; e prazos concretos.

Finalmente, um líder diferencia-se claramente pelas atitudes no dia-a-dia: escutar e dar um 'feedback' objetivo e genuíno à equipa; partilhar com transparência orientações e táticas de intervenção; e influenciar e inspirar a equipa através da consistência, do exemplo, da atitude positiva e da flexibilidade. ☺



**Nota:** Ana Rocha e Oliver Rohrich são co-autores do livro «Gestão Emocional de Equipas – Em Ambiente de Projeto» (quinta edição atualizada, LIDEL). Ana Rocha é consultora em recursos humanos, coordenadora do «Programa de Formação e de Gestão de Carreiras» na IBS/ ISCTE e também formadora em liderança e comunicação, atendimento e vendas e nas áreas de comportamento. Oliver Rohrich é coordenador do «Programa de Desenvolvimento Pessoal» do INDEG/ ISCTE e formador e 'coach' nas áreas de liderança e mudança organizacional.

## Solução

Escape games

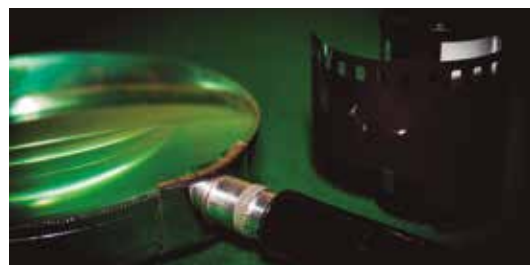
# Uma solução formativa fora da caixa

Texto: António Manuel Venda

Iniciativa da empresa PuzzleRoom, está disponível desde dezembro passado um conceito de jogos denominado «Escape Games». Pedro Santos, 'chief operating officer' (COO) e 'game designer', diz que depois de terem experimentado (ele e a equipa) um 'escape game' ficaram completamente fãs e acharam que «havia espaço para criar uma experiência semelhante em Lisboa».

A empresa cria 'escape games', ou seja, jogos imersivos onde grupos de pessoas têm de escapar de uma sala em 60 minutos. Para conseguir fugir, os participantes precisam de resolver um conjunto de 'puzzles' e charadas que irão permitir chegar à chave final, tudo com recurso à perspicácia, ao trabalho de equipa e ao pensamento fora da caixa. Estes jogos dirigem-se a todos os tipos de públicos, «desde pessoas que gostam de jogos a pessoas que gostam de experimentar desafios diferentes, passando por colaboradores de empresas, quer numa ótica de divertimento, quer numa vertente de 'team building' e de formação num contexto diferente do habitual», explica Pedro Santos.

No caso de pessoas de empresas – continua o responsável da PuzzleRoom, «as formas mais usuais de participação têm sido ou por intermédio de um colega que lança o desafio internamente, criando espontaneamente equipas que depois tentam o seu melhor e medem a sua performance, comparando os tempos de saída, caso consigam



sair, ou então o líder de uma equipa leva-a a jogar para fortalecer os laços entre os membros e conseguir de uma forma prática analisar e potenciar as capacidades de cada um». Nestes casos, as principais competências desenvolvidas são o trabalho em equipa, o pensamento fora da caixa, o raciocínio e a criatividade. «É um conceito excelente para desenvolver a inteligência e a capacidade mental de resolução de problemas», sintetiza Pedro Santos, que acredita que esta pode mesmo ser uma solução para as empresas melhorarem a capacidade de decisão dos colaboradores e a gestão dos objetivos, e também para fazerem face ao 'stress'. ®

**Nota:** mais informações sobre os 'escape games' em [www.puzzleroom.pt](http://www.puzzleroom.pt).

# Graphic Recording

Reuniões, apresentações, congressos e eventos diferentes!



Agora também em vídeo!!  
UpSideUp  
Video  
Animation!

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

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

## Conceito

# «Siemens Office»

Um novo conceito de escritórios

Texto: Ana Leonor Martins

Com o objetivo de promover a flexibilidade, a mobilidade, a criatividade e o trabalho em equipa, a Siemens implementou o conceito «Siemens Office», que integra outros como o de ‘mobile working’ e ‘hot-desk’ e visa também promover a saúde e o bem-estar das equipas e contribuir para a sua satisfação e a motivação. Frederico Viana, responsável pelo Siemens Real Estate (SRE), acredita que «esta abordagem holística e integrada, que favorece a sustentabilidade e a eficiência, é o principal fator diferenciador do ‘Siemens Office’ e tem permitido contribuir para que as várias equipas que já estão a trabalhar em espaços pensados à luz deste conceito possam usufruir do máximo das suas capacidades, ajudando a gerar melhores resultados para a empresa».

Esta filosofia começou a ser implementada a nível mundial na empresa de tecnologia em 2010 e hoje está disseminado por todas as filiais à escala global, nomeadamente em Portugal (desde 2011). Traduz-se essencialmente «na criação de espaços de escritório que permitem criar ambientes de trabalho flexíveis, modernos, criativos e inovadores, e melhor adaptados às necessidades atuais da atividade da empresa», esclarece Frederico Viana, defendendo que «um ambiente de trabalho de elevada qualidade é essencial para que as equipas possam apoiar a empresa na sua estratégia de crescimento, inovação e capacidade de adaptação aos novos mercados». O responsável identifica cinco grandes objetivos do «Siemens Office»: favorecer o ‘mobile working’ e capitalizar o uso de equipamentos de tecnologias de informação (TI), podendo os colaboradores da empresa aceder à rede da Siemens em qualquer lugar e tendo os equipamentos necessários para poder trabalhar à distância; promover a integração da vida pessoal com a vida profissional; estabelecer um ambiente adequado de ‘open office’ através da criação de zonas de trabalho que ora apelam à concentração, ora à criatividade e ao trabalho em equipa; e implementar uma utilização de espaço «não territorial», havendo muitos postos de trabalho não atribuídos – zonas de ‘hot desk’ –, que podem ser ocupados pelos colaboradores de acordo com as suas necessidades.



**Frederico Viana, da Siemens, considera que «a criação de ambientes de trabalho mais modernos e menos estancos promove o desenvolvimento pleno das competências individuais dos colaboradores, a criatividade, a motivação, a satisfação e, conseqüentemente, a retenção e maior produtividade».**

O «Siemens Office» abrange todos os colaboradores, independentemente da sua função, e exigiu algumas remodelações nas instalações da empresa. As novas zonas incluem ‘hot desks’, ‘silence areas’ (nas quais os colaboradores podem encontrar privacidade), ‘phone boxes’ (para a realização de ‘live-meetings’ e ‘conference calls’), áreas ‘lounge’ (para reuniões mais descontraídas), ‘creative areas’ (com LCDs e quadros brancos para partilha de ideias e colaboração entre equipas), bem como salas de reunião equipadas com sistema de videoconferência e ‘interactive walls’. O responsável destaca ainda o «Cantinho Saudável», onde se pode usufruir de refeições rápidas e saudáveis, e o «Cantinho dos Sabores», pensado para pequenas pausas a meio do dia. Foram ainda criadas zonas de estar agradáveis e com ‘wireless’; e foi colocado mobiliário exterior, para que os colaboradores possam fazer as suas refeições, pausas e até reuniões informais ao ar livre. Nas instalações do Porto existe ainda uma ‘fun zone’ com mesas de matraquilhos e ‘ping-pong’.

Frederico Viana conclui reiterando que «a criação de ambientes de trabalho mais modernos e menos estancos promove o desenvolvimento pleno das competências individuais dos colaboradores, a criatividade, a motivação, a satisfação e, conseqüentemente, a retenção e maior produtividade». ©



Fotos: DR

# Empreendedorismo

## «Prémio Empreendedores», da Fundação everis

Texto: MSA

Termina a 31 de março o prazo de entrega de projetos para a décima quinta edição do seu «Prémio Empreendedores», da Fundação everis, que como vem sendo habitual mantém o objetivo de fomentar o talento na inovação e na investigação para apoiar o empreendedorismo, com um prémio de 60 mil euros. Tanto o vencedor como os outros cinco finalistas receberão um serviço de assessoria avaliado em 10 mil euros. Na edição passada, um dos seis finalistas foi um projeto português, a RoPlaVac, inovadora estratégia de vacinação contra a malária. Os aspirantes ao prémio deverão registar-se 'on-line',

sendo que a fundação seguirá critérios similares aos utilizados em Silicon Valley para fomentar o espírito empreendedor e de superação entre os melhores empreendedores. Deste modo, os projetos serão divididos em três categorias: Tecnologias de Informação e Economia Digital; Biotecnologia e Saúde; Tecnologias Industriais ou Energéticas – aqui também se incluem as aplicações no âmbito das Smart Cities.

Todas as candidaturas serão avaliadas ao nível de inovação, modelo de negócio e solução proposta por cada projeto. ©

**Nota:** 'site' do «Prémio Empreendedores» em [www.premioseveris.es](http://www.premioseveris.es).



**fasttrack mba galileu**

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

*Formação de Excelência para Gestores do Século XXI!*

**MÓDULOS (112h)**

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

**OFERTA**

**Isenção da taxa de inscrição (400€) até 31 março para inscrições na edição de Lisboa, e até 31 agosto, na edição do Porto.**

**4ª edição**

**10 ABRIL LISBOA**

**5ª edição**

**23 OUTUBRO PORTO**

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

Grupo **Rumos**

# Olhar para as oportunidades

Será possível uma crise ser benéfica na vida de uma mulher? De uma família? Sem dúvida!

Pessoalmente, e desde muito cedo, procurei na minha vida substituir a palavra crise por oportunidade. Para mim, crise significa que está a chegar ao fim uma realidade, um pensamento que nos orientou durante algum tempo. De maneira nenhuma significa algo negativo. Apenas que chegámos a um momento em que temos que olhar para a nossa realidade de uma perspetiva mais ampla, que nos permita ver e abraçar novas oportunidades. Oportunidades que de outra forma não veríamos.

No meu dia-a-dia, sobretudo nos últimos cinco anos, desde que abracei o projeto Mary Kay, que me apaixonou mais, a cada dia que passa, tenho sido testemunha de como uma crise pode ser benéfica na vida de milhares de mulheres, de famílias. De como tem sido a grande responsável por mudar a vida de famílias inteiras para um patamar que muitas delas não tinham sequer imaginado.

Efetivamente, esta crise que Portugal viveu nos últimos três anos, a mais severa das últimas três décadas, atirou muitos milhares de mulheres para situações involuntárias de desemprego. Da mesma forma, as nossas jovens recém-licenciadas sentiram cada vez mais dificuldades em entrar no mercado de trabalho. Em ambas as situações, a crise trouxe necessariamente a estas mulheres a necessidade de procurar alternativas. Os seus objetivos de vida mantêm-se – querem oportunidades que as realizem profissionalmente, onde sintam que as suas capacidades estão a ser utilizadas e maximizadas, ao mesmo tempo que têm um rendimento que lhes permite fazer face às suas necessidades e às das suas famílias.

No caso específico das jovens da geração Y, querem além do mais ter maior flexibilidade de horários que lhes permita conciliar as muitas atividades extra que gostam de desenvolver. E a alternativa que muitos milhares de mulheres encontraram e continuam a encontrar é a criação do seu próprio negócio.

Na Mary Kay somos testemunhas disso todos os dias. Mais de 300 mulheres iniciam o seu negócio Mary Kay a cada mês. Em Portugal são já cerca de cinco mil as consultoras de beleza independentes Mary Kay. Pessoas que gerem o seu negócio de forma independente, que definem os seus próprios objetivos e horários, a quem a companhia fornece todo o apoio necessário e a formação constante em gestão, liderança, vendas, produtos...

Um dia destes, uma diretora de vendas independente Mary Kay partilhou que, embora na altura não o soubesse, a situação involuntária de desemprego que tinha enfrentado alguns anos antes tinha sido uma das melhores coisas que lhe tinha acontecido na vida. Porque foi isso que fez com que hoje não tenha um horário rígido de trabalho e que, em vez disso, tenha o seu negócio, com melhores rendimentos e mais benefícios. Com uma flexibilidade de horários que lhe permite dar o apoio que sempre tinha querido dar aos seus filhos. Exemplos como o desta diretora de vendas independente multiplicam-se na Mary Kay todos os dias.

Na Mary Kay enquanto empresa não houve crise. Pelo contrário. Nos últimos três anos cresceu em Portugal mais de 50% e em 2014 vivemos o nosso melhor ano de sempre.

No ano em que nos preparamos para o vigésimo aniversário em Portugal, o nosso compromisso é continuar a enriquecer a vida de milhares de mulheres através da oportunidade de negócio e carreira Mary Kay. Enfrentando qualquer crise, transformando-a em oportunidade.

Por isso as perguntas iniciais... Será possível uma crise ser benéfica na vida de uma mulher? De uma família? E acrescento agora... De uma sociedade? De um país?

Respondo... Sem dúvida! Olhando para as oportunidades que se abrem à nossa frente e trabalhando com visão e paixão, todos os dias. ☺



© DR

# egor

PESSOAS E NEGÓCIOS

## SISTEMAS DE DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

### NP ISO 10667-2:2014

- Reintegração no Mercado de Trabalho;
- Aconselhamento e Mudança de Carreira;
  - Desenvolvimento Pessoal e Coaching;
  - Planeamento da Promoção e Sucessão;
- Outplacement e Planeamento da Reforma;
  - Diagnósticos Organizacionais;
- Aplicação Informática de Sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho (SRH).

**1ª** EMPRESA PORTUGUESA  
fevereiro 2015



Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria



Outsourcing  
Trabalho Temporário  
Recrutamento e Seleção  
Formação



RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

PSICOLÓGICA

TRABALHO

TEMPORÁRIO

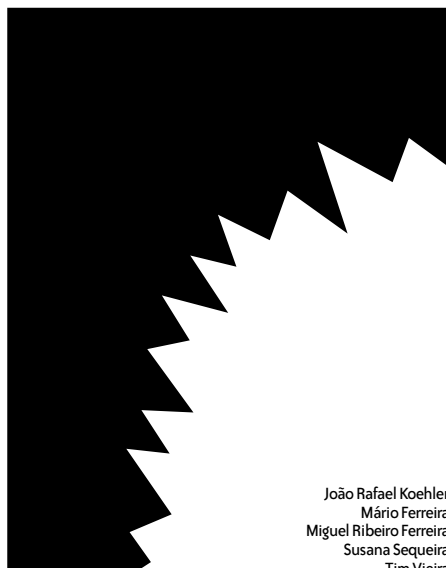
OUTSOURCING

INCENTIVOS

COACHING

SMALL BUSINESSES

[www.egor.pt](http://www.egor.pt)  
[www.egor-thinksmart.com](http://www.egor-thinksmart.com)  
[www.eusa.com.pt](http://www.eusa.com.pt)  
[www.egor.co.mz](http://www.egor.co.mz)



João Rafael Koehler  
Mário Ferreira  
Miguel Ribeiro Ferreira  
Susana Sequeira  
Tim Vieira



«Shark Tank»

# Um incentivo ao empreendedorismo



**A primeira edição portuguesa do «Shark Tank» está prestes a estreiar na televisão. Perto de uma centena de ideias de negócio serão apresentadas pelos empreendedores a cinco potenciais investidores – os tubarões – que criaram e fizeram crescer os seus próprios negócios, tornando-se casos de sucesso. O objetivo, para além do entretenimento, é promover o empreendedorismo nacional e ser uma inspiração. Pode também ser o empurrão para o sucesso de alguns projetos.**

Texto: Ana Leonor Martins

# A



A versão portuguesa do aclamado formato televisivo «Shark Tank», que mostra empreendedores a apresentarem as suas ideias de negócio a potenciais investidores com o fim de obterem financiamento, ainda não estreou na SIC, mas já está em fase de gravações. Entre outubro e dezembro do ano passado foram recebidas cerca de mil candidaturas, das quais menos de 100 serão apresentadas no programa. Susana Sequeira (fundadora da MSTF Partners), João Rafael Koehler (administrador

**CONSIGO AGORA E SEMPRE**



**MULTITEMPO**  
COMO HOJE E SEMPRE

**20 ANOS**  
**A PARTILHAR SOLUÇÕES**

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

Lisboa . Maia . Barreiro . Trofa



Alçada n.º 166 de 26/06/93



Palacete Henrique Mendonça, sede da escola de formação de executivos da Nova SBE

executivo da Colquímica), Miguel Ribeiro Ferreira (presidente da Fonte Viva), Tim Vieira (fundador da Special Edition) e Mário Ferreira (presidente executivo da Douro Azul) são os cinco tubarões.

Numa primeira fase, os projetos foram selecionados pela produção do programa, passando depois a uma segunda fase onde foram avaliados diante de um júri constituído por especialistas em empreendedorismo da Nova School of Business & Economics (Nova SBE), 'knowledge partner' do programa em Portugal. A Nova SBE foi responsável não só pelo apoio na seleção dos projetos que passaram às gravações mas também pela preparação dos mesmos para a negociação.

Miguel Muñoz Duarte, professor de empreendedorismo na Nova SBE e elo de ligação com o programa «Shark Tank», esclarece que o processo de seleção incluiu várias fases com diferentes objetivos e propósitos. «Numa primeira fase foi feito um 'screening' das candidaturas com base na informação fornecida pelos candidatos, realizando-se um pequeno 'due-diligence' para averiguar a veracidade das informações, a idoneidade dos promotores e o potencial do projeto. Numa segunda fase foram feitas entrevistas pessoais a todos os promotores pré-selecionados, por um painel de avaliação composto por professores da Nova SBE e 'alumni' com experiência empreendedora». Os critérios de seleção de candidaturas foram «a equipa e o perfil do empreendedor, a atratividade da oportunidade, a qualidade e a inovação do projeto, o modelo de negócio, a estratégia comercial e de 'marketing', o 'pitch' e o negócio proposto», enuncia o professor. Mas acrescenta que, «para além do painel da Nova SBE, também a produção e o canal de televisão fizeram entrevistas e

Numa primeira fase, os projetos foram selecionados pela produção do programa, passando depois a uma segunda fase onde foram avaliados diante de um júri constituído por especialistas em empreendedorismo da Nova SBE, 'knowledge partner' do «Shark Tank» em Portugal.

avaliaram os projetos sob o seu prisma e os seus critérios, complementando a visão de negócio e gestão que a Nova SBE introduziu».

Reconhecendo que também aparecerão no programa projetos e promotores para os quais à partida não se perspetiva grande hipótese de sucesso», Miguel Muñoz Duarte ressalva no entanto que «não será tanto motivado por audiências mas sim pela didática e pelo fator educativo que os não tão bons exemplos podem também constituir. O programa, para além do entretenimento, tem um papel educativo fortíssimo, como aliás se tem visto em todos os países em que teve sucesso, onde o empreendedorismo ficou sempre a ganhar», sublinha.

Porque se pretende que «os candidatos sejam responsáveis pelo seu próprio caminho», a preparação para o programa foi apenas um 'workshop' de meio dia na Nova SBE, de carácter facultativo para os empreendedores. E consistiu em «preparar os candidatos para as regras e as características específicas do programa, dar-lhes algumas das aprendizagens que a Nova SBE tem em relação à apresentação de projetos a investidores – o 'elevator pitch' – e finalmente a preparação conjunta das eventuais questões que tipicamente os 'sharks' poderiam levantar, para melhor preparar os empreendedores para o sucesso no programa», explica Miguel Muñoz Duarte.

A Nova SBE foi também responsável por um género de sessão de 'team building' com os tubarões. «Na realidade, foi mais um dia de trabalho entre os 'sharks' e com a produção do programa, de forma a que estes se conhecessem, entendessem os interesses de investimento e o valor acrescentado que cada um poderá trazer aos eventuais 'investidos'», partilha o professor, revelando ainda que «resultou muito bem, pois num ambiente intimista os 'sharks' puderam conhecer-se mais em profundidade e iniciar logo uma série de dinâmicas que

### Os cinco tubarões

#### Tim Vieira

Nasceu em 1975 na África do Sul. Filho de pais portugueses, começou por gerir, desde muito cedo, o supermercado da família. O seu primeiro negócio foi uma microcerveja, em 1993, onde criou a primeira cerveja artesanal da África do Sul. Acabaria por vender o negócio e procurar oportunidades noutros mercados. Uma delas surgiu em Angola, em 2001, tendo-se focado no negócio dos 'media'. Juntamente com o seu 'partner', Nuno Tragedo, criou uma das mais relevantes 'holdings' de 'media' do país: a Special Edition Holding.

#### Susana Sequeira

Começou a carreira como publicitária, passando por várias agência de publicidade nacionais e sobretudo internacionais. Ao fim de três anos como diretora criativa, decidiu fundar a MSTF Partners, que hoje está no 'top 5' das maiores agências de publicidade em Portugal. Para além de trabalhar grandes marcas no país e de estar presente em Angola, exporta criatividade para diferentes geografias (Brasil e China, por exemplo). Tem ainda investimentos em vários sectores de atividade, desde agricultura e alimentação a tecnologia e desporto.

#### Mário Ferreira

Nascido no Porto, é presidente executivo da Douro Azul. Na adolescência embarcou num navio de cruzeiro em trabalho e nos anos que se seguiram trabalhou em vários navios como esse à volta do mundo. Regressou a Portugal no início da década de 1990 para tornar o seu sonho realidade. Depois de demorada negociação com bancos, em 1993 conseguiu comprar o primeiro barco. Tem ainda diversos investimentos nas áreas de turismo e imobiliário, na região do Porto e também no Brasil. É o primeiro turista espacial português.

#### Miguel Ribeiro Ferreira

Nasceu em 1971, é formado em «Marketing» e iniciou o seu primeiro negócio aos 12 anos, com a criação de cães. Aos 18 já tinha vários negócios nas áreas de jardinagem, pintura e reparações, além de outras. E quando fez 20 anos criou a sua própria empresa de água engarrafada para utilização profissional. Em 1998 criou a Bebáqua, empresa que foi vendida em 2000 à PowWow, sendo posteriormente adquirida pela Nestlé. Miguel Ribeiro Ferreira foi depois para Espanha, onde criou a Acquajet, e em dois anos tornou-se líder no mercado. No final de 2004, a Acquajet fundiu-se com a Fonte Viva e tornou-se a maior empresa de 'water coolers' da Península Ibérica. Adicionalmente, o empreendedor apoia e investe em diversos grupos de empreendedores e 'start ups' e gere a instituição de solidariedade social Quinta Essência.

#### João Rafael Koehler

Nasceu em 1972 e é formado em «Direito». Depois de dois anos no exercício da advocacia, e de um ano empenhado na docência universitária, dedicou-se inteiramente à atividade empresarial. É acionista e administrador executivo da Colquímica – empresa de produção de colas, que exporta 90% da sua produção e está presente em 45 países. Além disso, criou a sua própria empresa de consultoria, assessorando multinacionais em projetos imobiliários em Portugal. Envolvido em vários projetos industriais, destaca-se ainda pela recente criação da Elastictek. É presidente da ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e presidente da Direção do «Portugal Fashion». Tem ainda participação em fundos de investimento imobiliário e está envolvido no desenvolvimento de produtos biodegradáveis.

seguramente ajudarão a que o programa tenha sucesso».

Para Miguel Muñoz Duarte, «a grande mais-valia de um programa como o 'Shark Tank' é mostrar que é possível ter sucesso, a um país que precisa claramente de 'lebres' e 'gazelas' que corram à frente e mostrem o caminho e a velocidade a que temos todos que correr». Mais... «Creio que o 'Shark Tank' é um poço enorme de excelentes exemplos de pessoas que não se conformaram e que, na sua dimensão e na sua especificidade, quiseram fazer acontecer para mudar algo que

não estava bem», enaltece. «Vemos empreendedores, da adolescência à terceira idade, que tiveram ideias e que as fizeram acontecer, já é em si uma enorme inspiração. E vê-los conseguir atrair investidores que os farão crescer ainda mais e alcançar assim os seus sonhos.»

Por tudo isto, o professor está convencido de que «esta inspiração e a didática que o programa terá, aliadas a uma qualidade de entretenimento que a produção promete, farão do 'Shark Tank' um marco muito interessante na história do empreendedorismo em Portugal».

## PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

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

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

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

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



**elevus**  
people & business results

Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:

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

ONEBIZ

# Tubarões em entrevista

**Dois dos cinco investidores que vão ouvir e avaliar as cerca de 100 propostas de negócio que passarão pela primeira edição portuguesa do «Shark Tank», Miguel Ribeiro Ferreira (MRF) e Mário Ferreira (MF), aceitaram falar à «human» sobre as suas motivações e as suas expectativas em relação ao programa e também sobre o tema do empreendedorismo.**

Texto: Ana Leonor Martins

O que o levou a aceitar a participação no «Shark Tank»?

**[MRF]** Para além de adorar o programa norte-americano, o empreendedorismo está no meu ADN. A hipótese de conhecer projetos e novos empreendedores vai permitir-me regressar aos tempos da minha infância e ajudar quem precisa a desenvolver os seus negócios.

**[MF]** Antes de aceitar, ponderei muito. A ideia sempre me agradou, porque me revejo no carácter empreendedor do programa. Mas penso que a ideia de partilhar a minha experiência e fazer negócios novos fora da minha área de conforto foram também motivações muito fortes.

Que tipo de empreendedores e de negócios procura ou espera encontrar?

**[MRF]** Espero encontrar todo o tipo de negócios e empreendedores. Para mim não há nenhuma área específica, procuro essencialmente bons gestores que apresentem um plano consistente, viável e capaz de dar retorno. Gosto de um bom desafio e espero encontrar vários.

**[MF]** Não procuro nenhuma área de negócios em particular, nem nenhum tipo específico de empreendedor; não tenho um estereótipo formado. O importante é que seja uma pessoa dedicada e saiba aquilo que está a propor. Estarei permeável a boas ideias, que se afigurem rentáveis. O objetivo é investir para ganhar dinheiro, não para perder.

Que fatores-chave o fazem decidir pelo investimento num negócio?

**[MRF]** Três fatores essenciais: um bom empreendedor, boas margens e potencial de crescimento internacional.

**[MF]** Interessa-me potenciar 'start-ups', sobretudo se os emissores forem empreendedores com boa formação de base e conhecimentos sólidos da matéria que apresentam.

O que é fundamental para um negócio ser bem sucedido?

**[MRF]** É essencial ter uma boa equipa com um excelente líder.

**[MF]** É importante que o empreendedor saiba do seu negócio, que seja dedicado, obstinado e que se sint



**Miguel Ribeiro Ferreira: «Espero encontrar todo o tipo de negócios e empreendedores. Para mim não há nenhuma área específica, procuro essencialmente bons gestores que apresentem um plano consistente, viável e capaz de dar retorno.»**

que tem paixão pelo que faz. De resto, o negócio tem de ser viável, tem de fazer sentido num determinado contexto e numa determinada conjuntura.

**E para se ser um empreendedor de sucesso? Uma boa ideia não bastará?**

**[MRF]** Acima de tudo está a capacidade de traba-

lho. A entrega total ao projeto e ter muita coragem para ir cada vez mais longe são fundamentais.

**[MF]** Repito que tem que se ter paixão no que se faz, a pessoa tem de ser dedicada e ter conhecimento do negócio. Uma boa ideia é um bom começo, mas o caminho para implementar essa ideia tem de ter muito trabalho: 1% de inspiração, 99% de transpiração, como diria Einstein.

**Quais são os negócios de futuro, ou com futuro? Haverá alguma área «condenada» à partida?**

**[MRF]** Cada negócio é um bom negócio se servir os objetivos de quem o lidera. Há negócios pequenos, grandes, tecnológicos, de grande consumo, etc. Todos têm futuro se cumprirem os objetivos iniciais. No entanto, há algumas áreas que, por haver mudanças de costumes e de hábitos, deixaram de fazer sentido, mas quem começa um negócio tem que saber onde se está a meter.

**[MF]** Acredito que o futuro será em negócios da biotecnologia, nanotecnologia, engenharia biomédica e energias renováveis.

**1 talenter™**

**Talenter™**  
**People & Business**

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

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

#### Talenterosophy

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

#### Talenter™ Solutions

Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing, Consultoria e Segurança Privada.

#### Talenter™ Business Units

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

**1 talenter™**  
talenter™ energy

**1 talenter™**  
talenter™ health care

**1 talenter™**  
talenter™ welcome

**1 talenter™**  
talenter™ mobility

**1 talenter™**  
talenter™ management



BRAGA - PORTO - COIMBRA  
CASTELO BRANCO - ENTRONCAMENTO  
CALDAS DA RAÍNSHA - LISBOA - SETÚBAL  
BEJA - VILAMOURA - FARO  
PONTA DELGADA - FUNCHAL

**SEDE SOCIAL**  
Av. Bombeiros Voluntários de Algeis, 28 A  
1495-019 Algeis  
T. 214 139 480 F. 214 139 481  
[info@talenter.com](mailto:info@talenter.com)

**TALENTER™ CONCEPT STORE**  
Rua do Alecrim, 28 B  
1200-078 Lisboa  
T. 213 407 510 F. 213 407 511  
[chadoc.conceptstore@talenter.com](mailto:chadoc.conceptstore@talenter.com)

talenter™  
people & business





© Divulgação SIC

**Mário Ferreira: «Fomos pioneiros em tantas coisas, e a nossa história prova que somos um país de empreendedores. Os descobrimentos são o maior exemplo de empreendedorismo no nosso país.»**

**Pode dizer-se que Portugal é um país de empreendedores?**

**[MRF]** Sem dúvida. Desde o tempo de Viriato que os lusitanos já partiam em busca de vida melhor e regressavam ricos e com novos costumes que desenvolveram o nosso país. Fizemo-lo em todo o mundo e fomos os primeiros a globalizar o mercado mundial.

**[MF]** Fomos pioneiros em tantas coisas, e a nossa história prova que somos um país de empreendedores. Os descobrimentos são o maior exemplo de empreendedorismo no nosso país. É por rever-me no espírito empreendedor dos nossos navegadores que sempre desejei ter um local no Porto que pudesse honrar os feitos desses grandes homens, e por isso no ano passado inaugurámos um museu e um parque temático alusivo aos descobrimentos, o «World of Discoveries». É a mensagem dos tempos idos dos nossos navegadores que quero enaltecer.

**Acha que o empreendedorismo devia ser fomentado, ou mais apoiado?**

**[MRF]** Não acho que possa ser fomentado, mas deve ser apoiado, sem dúvida. Cada vez mais estamos a desenvolver estruturas e programas de apoio ao empresário.

**[MF]** Um pouco de ambas as ideias. Deve haver um maior fomento do empreendedorismo, maior divulgação e formação na área, incentivando os jovens desde cedo. Por outro lado, é importante que haja mecanismos de apoio e de incentivo aos empreendedores, através de uma maior cultura de ‘venture capitals’ e fundos de risco, do Estado, mas também de privados, que têm ainda a vantagem de partilhar os seus conhecimentos e as suas experiências.

**Será que o empreendedorismo pode ser ensinado? Ou será algo inato?**

**[MRF]** Nasce claramente com a pessoa. Neste caso, a essência precede claramente a existência. Um empreendedor nasce e começa a criar, e carrega essa visão a vida toda, para o bem e para o mal. São os empreendedores que fazem o mundo avançar, através do risco e da dedicação cega a ideias que por vezes ficam pelo caminho, mas que muitas vezes dão alegrias e trazem a realização pessoal.

**[MF]** Há certamente indivíduos que parecem nascer com essa tendência de estarem mais predispostos a arriscar e a perseguir as suas ideias, mas grande parte do que é ser empreendedor pode e deve ser ensinado. E é algo em que no nosso país não se aposta. Deve ensinar-se os jovens desde cedo, na escola, e também em casa, a pensar por si mesmos e a procurar levar para a frente as suas ideias. A criação de processos de mentoriação de empresários e outros empreendedores é também um mecanismo importante.

**O que o fez enveredar por um negócio por conta própria? E por quê água engarrafada?**

**[MRF]** É um exemplo de que por vezes os caminhos que percorremos não têm nada que ver com o que procuramos, e temos que ter a cabeça bem aberta para aceitar os desafios que a vida nos traz. Eu estava em Miami a estagiar e a procurar um conceito para um supermercado de animais. Todos os dias ia beber água a uma máquina de água que só víamos em filmes norte-americanos e surgiu-me a ideia de trazer este conceito para Portugal.

**O que o motivou, aos 16 anos, a embarcar num barco de cruzeiro? E em que altura do seu percurso – e qual a razão para isso – decidiu enveredar por um negócio por conta própria?**

**[MF]** Não embarquei imediatamente. Aos 14 anos fui para os ‘summer camps’ em Inglaterra. Com 16 saí de Portugal e comecei a trabalhar em restauração, e pouco depois aceitei, a convite de um administrador da Cunard – uma das maiores e mais importantes empresas de cruzeiros –, ir trabalhar num navio dessa empresa, o Vistafjord. Foi assim

que dei a primeira volta ao mundo; concretizei um dos sonhos da minha vida e ganhei o 'know-how' sobre esta área. Sempre gostei de navios, e sempre gostei de arriscar, da veia empresarial. Por isso, quando regresssei a Portugal, aos 25 anos e já depois de ter dado a volta ao mundo num transatlântico, olhei para o Douro e vi um rio com um enorme potencial e praticamente inexplorado. Havia ali uma incomensurável oportunidade. Foi assim que surgiu a ideia, e 20 anos depois tenho a certeza de que foi a atitude correta.

*Sendo o exemplo perfeito de um 'self-made man', acha que é a prova de que com trabalho árduo tudo se consegue?*

**[MF]** Sim, não tenho falsas modéstias. É preciso ter muita resiliência, trabalhar muito e ter muita persistência para se conseguir ter algo. O trabalho de equipa também é muito importante, e eu tenho uma boa equipa ao meu lado.

*Antes de se avançar para um negócio próprio, o que aconselha a ter-se em conta?*

**[MRF]** Acho que o mais importante é que faça sentido, que seja pertinente, que haja capital para investir e, acima de tudo, que se tenha uma boa equipa.

**[MF]** Uma análise clara de todos os fatores que influenciam o negócio, desde questões de mercado a aspetos financeiros, passando também pela procura de informação junto de pessoas que podem conhecer bem a área em que se quer entrar. Um outro fator fundamental é saber escolher a equipa com que se vai trabalhar.

*Do que é que os empreendedores que concorrem ao «Shark Tank» vão à procura? Sobretudo de dinheiro? 'Know-how'? 'Networking'? Cinco minutos de fama?*

**[MRF]** Creio que no programa procuram de tudo um pouco, pelas melhores razões. Acredito que muitos terão projetos vencedores, projetos inovadores e viáveis, e que no caso de outros seja suficiente a visibilidade que o programa lhes trará para concretizarem os seus projetos. ®



**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

PAULA CAMPOS

# A era de todas as tormentas



Professora Universitária  
mpocampos@sapo.pt

© Alonso Silva

Numa sociedade que em matéria de conhecimento se encontra cada vez mais sofisticada, que dispõe de todas as ferramentas de análise necessárias, que comunica numa nova dimensão onde o longe e a distância relativizam a noção de tempo, numa sociedade em que os saberes competem ferozmente numa lógica de rapidez e eficácia que tem como limite o céu, eis que a velha inteligência humana que durante séculos definiu e orientou estas lógicas de abordagem social começa a dar sinais de cansaço e de velhice, dando lugar a novas e surpreendentes abordagens.

No palco económico e social, continuamos a assistir, já de boca fechada, aos escândalos mediáticos que se sucedem em catadupa todos emoldurados pela palavra «milhões».

No cenário político, assistimos, e agora já de boca aberta, a uma viragem insólita: dois jovens vão assumindo um

talvez em busca de uma esperança vã de que alguém nos diga que tudo isto não está a acontecer.

É a experiência do vazio a acontecer em toda a sua força, deixando muitos homens incrédulos diante de si próprios em busca de causas e razões que não conseguem encontrar fora de si.

Este novo paradigma que emerge legitima finalmente aquilo que concetualmente já se defendia há algum tempo mas na prática se traduzia num 'slogan' com sabor a falso; o novo grande poder não está nas instituições, está nas pessoas.

Penso que mesmo tendo presente as diferenças que nos caracterizam, ninguém duvida de que uma nova era se avizinha.

Todo este acontecer deixa marcas na história da humanidade e de cada um de nós.

O grande potencial desta «era de todas as tormentas» é o

---

**Acredito no emergir de um novo tipo de ser humano, o 'believer', mais virado para encontrar as verdadeiras razões dentro de si, mais consciente do efémero significado de tudo o que vende a felicidade a partir do exterior.**

---

protagonismo estranho, quais deuses gregos do Olimpo, colocando a Europa num silêncio cauteloso, só perturba-do por uma ou outra declaração ainda sem consistência e estratégia.

Ao nível das pessoas, é impossível não reparar que certos padrões de comportamento humano têm vindo a alterar-se, naquilo a que chamo uma nova conceção da realidade, e consequentemente numa nova compreensão dessa mesma realidade.

Entramos definitivamente na «era de todas as tormentas»; diariamente somos brindados com debate público sobre corrupção, política, violência familiar, educação sem qualidade, saúde precária... Tudo em cenários de rutura e desintegração.

Com isto, percebemos que a segurança e o poder que muitas vezes diferencia nações é tão virtual como os jogos que momentaneamente fazem de nós vencedores e vencidos. Apreensivos, vamos percebendo a fragilidade de um sistema em desequilíbrio; e «como se fôssemos muito burros» vamos fazendo perguntas cujas respostas já sabemos,

facto de não ser uma crise de um país ou instituição, mas uma crise mundial.

É como se de repente, mesmo tendo consciência de que uns são mais vítimas do que outros, deixássemos de lado a defesa do «nosso» para percebermos uma vez mais o que já sabemos: que a globalização fez de nós cidadãos do mundo e mudou para sempre a geografia humana.

Diante do que está a acontecer à frente dos nossos olhos, apesar da impotência e da perceção da nossa pequenez, todos percebemos que nada voltará a ser como era; e que depois de tanta tormenta só pode mesmo surgir uma nova luz mascarada de esperança.

Acredito no emergir de um novo tipo de ser humano, o 'believer', mais virado para encontrar as verdadeiras razões dentro de si, mais consciente do efémero significado de tudo o que vende a felicidade a partir do exterior – e por isso mais capaz de continuar a ter audácia para acreditar! Tal como noutros momentos da história da humanidade, tudo tem um ciclo. Penso que estamos a assistir ao finalizar de mais um. Venha o seguinte! ®





© Fernando Pereira

## ANTÓNIO SOUTO

# Tentações

Professor  
antonio.j.souto@gmail.com

Na casa em que cresci, como na maioria das casas da minha aldeia, não havia muito espaço para guloseimas. Comida, sim, sem desperdício, e igual para todos, comida para gente de trabalho, comida que a terra nos dava, a terra das terras que amanhávamos. Tínhamos de tudo, batatas, feijões, couves, grelos, nabos, cebolas e alhos, e alfaces e tomates, e pepinos e abóboras, e milho com fatura que o moleiro levava e trazia quatro ou cinco dias depois convertido em farinha, retirada a maquia, e que quinzenalmente pelas mãos milagrosas da minha avó ou da minha mãe, ou de ambas, se transformava em broa alta e em bolas (bôlas) achatadas. E tínhamos videiras e laranjeiras e tangerineiras (de tângeras e tangerinas) e pereiras e macieiras e ameixeiras (ah, como sabia bem dizermos ameixeiras!) e limoeiros. E também, como nossas, uma nespereira e uma nogueira e uma romãzeira dos vizinhos. Tínhamos tudo o que enchia os pratos ao almoço, ao jantar e à ceia. E também tínhamos o conduto, carne de porcos cevados à custa de uns bons baldes de lavagem e mortos aos pares no frio de dezembro, bichos para cima de três arrobas que depois de chamuscados e desmanchados eram acamados com delicadeza geométrica na salgadeira grande da adega. Aos domingos podia haver galinha caseira ou coelho escapado da moléstia ou bifeinhos de vaca comprados no talho, ou mesmo, em pleno agosto, umas postas de cabra exigidas

pela padroeira ao som dos dinos meiras. E peixe, à noite sempre peixe, que por não puxar à carroça se chuchava invariavelmente à ceia embebido em azeite e vinagre.

Havia comida, portanto, e crescíamos fortes.

Só não havia lambarices. Quiçá uma vez por outra, com parcimónia. Mas rebuçados dos bons e dos caros, que sabíamos existir, quase nunca. Só uma vez por ano, na natalidade, quando parentes da capital nos presenteavam com iguarias e bombons chiques da Confeitaria Nacional. Cada pedaço daqueles enchia-nos a boca, ao meu irmão e a mim, e tinha o sabor da plenitude. Efémera. Fora isso, para adoçar a língua, surripiávamos espaçadamente e com engenho no quarto dos meus avós, numa das mesinhas de cabeceira, uns rebuçados especiais que por lá se delongavam avulsos. Uns, da Fábrica Águia, do santo advogado das doenças da garganta, um tal S. Braz, retorcidos em papel fino, esverdeado e lindo. Os outros, peitorais de requinte ao serviço da tosse e da avidez, do Dr. Bayard, em folhinha delicada de porcelana, atrativa e provocadora. O meu avô nunca soube disto, ou soube e fingiu compreender a tentação. Mas não chegou a saber que os rebuçados de hoje já não sabem a nada nem têm crianças que os procurem ou que os saibam descascar como segredos.

Já lá vão muitos anos, uma eternidade, e é tudo tão perto e tão amargo... @

**Paula Tomás**  
Consultores  
desenvolvemos competências

**Seminário**  
31 Março, 1 e 2 Abril

**As Cinco Práticas de Liderança de Excelência**

Faça já a sua inscrição!

+ satisfação

+ compromisso

+ produtividade

www.ptomasconsultores.pt  
geral@ptomasconsultores.pt

Rua Nova dos Mercadores, 11B  
1990-176 Lisboa Telefone: 219 458 533



José Almeida Bastos,  
presidente da MSD  
para a América Latina



# Uma experiência fundamental

**A presidência da MSD para a região da América Latina está a cargo de um português. José Almeida Bastos não virou as costas ao desafio de ir liderar a multinacional farmacêutica no Brasil, ainda que não estivesse nos seus planos fazer evoluir a carreira por aí. Mas não teve dúvidas de que valia a pena arriscar. E defende que «a experiência de trabalho fora do ambiente doméstico é essencial nos dias de hoje».**

Texto: Ana Leonor Martins

José Almeida Bastos foi durante cerca de 14 anos diretor geral da farmacêutica MSD em Portugal, e quando em 2010 a empresa procurava nova liderança para a subsidiária brasileira foi-lhe proposto assumir esse desafio. «Não tinha pensado fazer a minha evolução profissional no Brasil, mas achei que era uma oportunidade que não deveria perder, pela complexidade e pela dificuldade, e que valeria sempre a pena arriscar e tentar fazer o melhor», partilha. E foi. Nessa altura o Brasil não estava integrado na região América Latina, reportando por isso diretamente ao presidente para os mercados emergentes.

Dois anos depois houve uma mudança no comando da região, sendo integrado o Brasil, daí que tenha sido proposto a José Almeida Bastos que assumisse a presidência de todo esse espaço. Mais uma vez não virou costas ao desafio, que, garante, tem sido «muito enriquecedor e uma grande aprendizagem do ponto de vista profissional».

Licenciado em «Medicina» e com especialização em «Pediatria», o presidente da MSD para a América Latina decidiu abandonar a sua área de formação para se

dedicar a uma carreira na indústria farmacêutica. Começou como gestor médico na Roche, em Lisboa, foi diretor médico e seguidamente diretor de unidade de negócios em Madrid, transitando a seguir para a MSD, assumindo a direção geral em Portugal até 2010. Tendo estado quase uma década e meia nessa função, achou que «sair da zona de conforto era importante; o maior risco que se corre é o da complacência, o de deixar de ser capaz de motivar e inspirar as pessoas a fazerem melhor e de imprimir ambição às organizações que integramos», salienta. «A MSD Portugal tinha, e continua a ter, uma equipa diretiva de qualidade extraordinária, que impelia todos e que sempre buscava altos padrões de rendimento, mas também era importante para mim saber se seria capaz de ter êxito noutras condições, em mercados totalmente diferentes.»

É a partir de São Paulo, no Brasil, que José Almeida Bastos assegura a presidência da MSD para a América Latina. Reconhece que o suporte da família foi muito importante na hora de tomar a decisão, e continua a ser, pois estar num país estrangeiro não é fácil. «A Teresa e os nossos três filhos deram, e dão, todo o apoio de que

**e-Estratégico**  
Empowering People!

**Gabinete de Coaching**<sup>®</sup>  
Empowering People!

Formação para Formadores Coaching Estratégico<sup>®</sup>  
Programas Especiais para Equipas  
One-to-one & Team Coaching  
Consultoria Coaching Estratégico<sup>®</sup>  
Formação DISC<sup>®</sup>

DISC CERTIFIED TRAINER

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



necessito.» Por outro lado, a MSD, como companhia global, tem os seus próprios serviços de apoio para 'relocation' dos quadros, facilitando a mudança. «Outra coisa é a adaptação ao Brasil e à América Latina, onde há uma vida muito diferente da nossa em Portugal», faz notar. Poder-se-ia pensar que em geral, e porque o problema da língua não se coloca, a adaptação para os portugueses é fácil. Mas o responsável assegura que não é bem assim. «Desde a dimensão do país, e de uma cidade como São Paulo, até aos hábitos de vida e de trabalho, as coisas são muito diferentes. Além do mais, as organizações e o mercado são muito mais complexos, e há uma grande e agressiva concorrência, o que obriga a

diferenças nas políticas públicas que afetam o modelo de negócio e pela própria organização do Estado – que é federal –, o que obriga a um entendimento das suas particularidades.»

#### Um melting pot extraordinário

A nível cultural, o responsável salienta que o Brasil é um 'melting pot' extraordinário, «daí que, fora a língua, que é a coisa mais importante que nos une, o Brasil seja hoje o resultado da fusão de hábitos e culturas de múltiplas origens, desde as locais às de origem portuguesa, italiana, alemã, japonesa, etc. A diversidade é enorme e os contrastes surpreendentes, principalmente para

«O Brasil é um 'melting pot' extraordinário. A diversidade é enorme e os contrastes surpreendentes, principalmente para quem vem de um país onde os hábitos e a população são tão homogêneos», diz José Almeida Bastos.

fazer um esforço de adaptação, indispensável caso queiramos ter sucesso.»

José Almeida Bastos realça ainda que, não obstante a MSD ser uma companhia global, existindo por isso uma série de processos de gestão que são idênticos em todo o mundo, e que fazem parte da forma como a empresa opera, ser presidente em Portugal ou no Brasil é muito diferente. «Pela já referida dimensão e pela complexidade do mercado, mas também pela cultura, pelas

quem vem de um país onde os hábitos e a população são tão homogêneos», diz.

O que mais impressiona José Almeida Bastos no país onde se encontra é «a felicidade que os brasileiros mostram todos os dias, mesmo por vezes em condições bem adversas. Existe uma alegria de viver e um otimismo que ajuda muito a ultrapassar as dificuldades; quando as coisas correm mal, em geral ninguém se afunda, segue-se em frente», destaca. No lado menos

positivo refere «a deficiente organização e planificação, o problema da segurança, a burocracia e a fragilidade de alguns sistemas públicos». Ainda que ressaltando que «são aspetos onde tem havido progressos», considera que «continuam a ser um grande entrave ao desenvolvimento».

José Almeida Bastos defende que «a experiência de trabalho fora do ambiente doméstico é essencial nos dias de hoje, e será ainda mais no futuro», afirma. «Temos de ser capazes de trabalhar dentro ou fora do nosso país, de nos realizarmos como pessoas em ambientes diferentes e aprender a viver num mundo que tem diversidade. Trabalhar num mercado emergente é fundamental para quem está a começar a sua vida profissional. Os países emergentes não têm nada a ver com os desenvolvidos e representam uma aprendizagem essencial para o futuro de uma carreira.»

«Ser capaz de sair, enfrentar as dificuldades de viver fora, sem ou com pouco apoio familiar, adaptar-se às circunstâncias, tudo isto desde logo diz muito sobre a personalidade de uma pessoa e daquilo que é capaz de fazer», salienta o presidente da MSD para a América

Latina. «Nunca achei que os ‘velhos do Restelo’ nacionais, que preveem diariamente as maiores tragédias pela saída de Portugal de jovens corajosos, empreendedores e com vontade de aprender, tenham alguma razão. Muitos desses jovens irão voltar melhores, mais capacitados, resilientes, corajosos e com novas ideias. E espero que transformem o nosso país», confessa.

Para se ser bem-sucedido numa experiência internacional, José Almeida Bastos acredita que é fundamental «ir empenhado em considerar o país de destino como seu também e querer fazer tudo para ser um bom cidadão, interessado em contribuir não só para o progresso da sua empresa mas também do país. Achar que sabemos tudo e que temos de alterar aspetos culturais locais que são intrínsecos, em vez de aceitá-los como são e geri-los da melhor forma, é um erro», alerta.

Na fase atual da sua carreira, José Almeida Bastos não crê que o seu percurso passe por novas geografias, mas reitera que «é muito importante para quem está a começar». E confessa que espera voltar a Portugal a curto prazo. «Se Deus quiser, gozarei desse país fantástico, do qual adoramos dizer mal.» ©

**PH**

**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.

**inovação** **compromisso** **respeito** **paixão**

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

# Fazer a diferença com a sua solução cloud RH

As soluções de recursos humanos (RH) chegaram para ficar. Hoje em dia já é muito complicado considerar-se um outro cenário. Neste contexto, em que os fornecedores tentam aproximar-se ao máximo do conceito de «cloud» pura» (tudo 'standard' para todos, sem personalizações nem adaptações) para melhorar os custos de manutenção para os seus clientes e o seu próprio desenvolvimento e a evolução, poderíamos pensar que há pouco espaço para a inovação. Será que enfrentamos então um futuro em que todos seremos guiados pelas melhores práticas de negócios que vêm pré-configuradas numa plataforma partilhada com inúmeras empresas? O que acontece quando precisamos de uma política de recursos humanos inovadora para atrair e reter talento?

Se não obtemos uma resposta convincente a estas perguntas e temos entre mãos uma solução de recursos humanos do tipo 'one size fits



humanos que respondam às necessidades, as empresas devem seguir algumas dicas. É importante, primeiro, escolher uma plataforma flexível e configurável que ofereça um alto nível de adaptabilidade e opções de personalização e configuração, diferentes etapas e níveis, facilidade para se integrar com outras plataformas, etc. Em segundo

**Para inovar na 'cloud' e começar a desenvolver políticas de recursos humanos que respondam às necessidades, as empresas devem seguir algumas dicas. É importante, primeiro, escolher uma plataforma flexível e configurável.**

all', pode ser a hora de escolher entre satisfazer as nossas preocupações de melhoria de processos e de nos resignarmos com o que temos ou procurar caminhos alternativos que permitam incorporar nos processos próprios das empresas a gama de soluções que o prestador de serviços oferece.

Para inovar na 'cloud' e começar a desenvolver políticas de recursos

ceiro lugar, é essencial conhecer as possibilidades funcionais da plataforma e tirar o máximo das mesmas. Isto implica um alto grau de envolvimento da equipa responsável na implementação da solução e dos consultores do fornecedor de serviços. As empresas devem melhorar e aproveitar ao máximo as sessões de formação de apoio à implementação, os manuais, as ferramentas adicionais de apoio, etc. Em quarto lugar, estudar a metodologia evolutiva do fornecedor para saber como ele desenvolve a plataforma e como processa as exigências dos seus clientes para melhorá-la e incorporar processos de recursos humanos que sejam inovadores. Em quinto lugar, é difícil encontrar uma solução que atenda a todas as suas necessidades ou que possa colmatar rapidamente o que esteja em falta. Perante requisitos concretos, é necessário ter a capacidade de desenvolver a funcionalidade que complementa, nunca substitua, o oferecido pela solução e que cubra as exigências de cada organização. Em sexto lugar, fornecer alternativas e soluções construtivas no âmbito da plataforma, a fim de promover o diálogo com o fornecedor.

Existem outros aspetos que podem ajudar a que a inovação na 'cloud' seja mais palpável e eficaz, promovendo uma mente aberta e um espírito inovador. Entre eles estão a importância de ficar a par das melhores práticas do mercado, ser membro ativo da comunidade de utilizadores da plataforma e colaborar com o fornecedor de serviços no desenvolvimento das novas adaptações que irão traduzir-se na otimização da gestão da empresa. ©



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)

# «Proficídio»

Texto: José Bancaleiro



© Klaus Eppeler - Fotolia.com

Gosto sempre de começar com uma «estória». Conheço o Samuel (nome fictício) há muitos anos. Ao longo da sua carreira deu inúmeras provas de ser um profissional competente, honesto, dedicado e focado no alcance dos seus objetivos e na defesa da sua empresa. Nos últimos anos foi responsável comercial de uma boa empresa para se trabalhar. Mas mesmo estas empresas passam por processos penosos de mudança e o Samuel, já numa idade «envelhescente», foi apanhado num processo coletivo de 'downsizing'. Não conheço os detalhes da negociação, mas, conhecendo o sector e sabendo de outros colegas, diria que foi «dentro da média». Até aqui nada que mereça ter escrito estas linhas. O problema surge na sua última hora de trabalho, quando o Samuel, usando os seus acessos, decide apagar toda a base de dados de clientes, provocando o pânico na empresa. Problema enorme, mas não irreversível, porque com os atuais 'softwares' é possível não só identificar de onde partiu o

apagão como recuperar praticamente todos os dados. Suicídio (ou auticídio) é o ato intencional de se matar a si mesmo. «Proficídio» é o ato voluntário de acabar com uma carreira profissional. Trata-se de um ato ou de um conjunto de atos que, pela sua gravidade, prejudicam de maneira determinante e muitas vezes definitiva a carreira profissional de uma pessoa. Frequentemente, o «proficida» não mede convenientemente a gravidade e o impacto dos seus atos. Só o percebe mais tarde, quando começa a sofrer as consequências da forma como atuou, e na maioria dos casos já é tarde.

Uma das fases mais propensas ao «proficídio» são os últimos dias de ligação a uma empresa. Ora, todos sabemos que a transição entre empregos é, felizmente nuns casos e infelizmente noutros, uma das experiências que cada vez com maior frequência acontecerá na vida de uma larga maioria de pessoas. É por isso que a «separação» é um dos «momentos da verdade»

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



COM O PATROCÍNIO

**STANTON CHASE**

da gestão de recursos humanos e deverá ser gerida eficazmente por empregadores e empregados.

Da parte das empresas, o despedimento de um colaborador de forma pouco profissional ou mesmo indigna não só tem um forte impacto negativo nos restantes colaboradores como originará alguém que transmitirá para sempre uma imagem negativa sobre essa empresa. E o mundo dá muitas voltas.

O mesmo acontece do lado dos colaboradores. Por muito que se repita, a desvinculação é sempre um acontecimento doloroso, dependendo o seu grau de dor do tempo e da qualidade do vínculo e das razões da sua cessação. Não é a mesma coisa trabalhar muitos anos numa empresa que adoramos ou poucos meses numa que nem conhecemos bem. Não é a mesma

**Por muito que nos custe, devemos gerir a nossa saída de forma a tirar dela o máximo retorno e a deixar uma boa imagem.**

coisa despedir-se ou ser despedido. Seja como for, vamos ter de enfrentar os dois tipos de situações, e por isso convém saber geri-las e aproveitá-las.

Quem, como eu, tem acompanhado ao longo dos anos inúmeras situações de transição de carreira, sabe que a rede de contactos ('networking') é o canal por onde chegam a maior número de novas oportunidades profissionais. E, dentro deste canal, as recomendações de antigos colegas são não só as que geram maior número mas também as que geram as oportunidades com mais interesse e maior probabilidade de sucesso.

É por isso que atos como o do Samuel, que acabam por se tornar conhecidos de todos os colegas e de uma grande parte do mercado, são um autêntico «proficídio». Por muito que nos custe, devemos gerir a nossa saída de forma a tirar dela o máximo retorno e a deixar uma boa imagem. Para isso, invista em 'networking', porque são os seus atuais colegas a sua melhor fonte de referências para futuros empregos ou negócios.

Alguns conselhos simples: não dramatize, não «lave roupa suja», não culpe os seus chefes, não seja «Calimero», mostre disponibilidade para ajudar, trabalhe com zelo até ao último dia e mantenha uma atitude ética durante e após a demissão.

Mais importante que o C de cunha é o R de recomendação. ©

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

### «Dignisizing»

A liderança e a gestão de um processo de reestruturação e 'downsizing' de uma empresa exige um elevado sentido de ética, sendo vital assegurar um compromisso entre a Administração e os colaboradores focado na justiça e na dignidade humana. Logo, após a decisão de avançar com o processo é crucial assegurar o compromisso e o envolvimento dos diretores de topo, comunicando de forma clara os fundamentos e os objetivos que se pretende cumprir,



bem como as áreas e os colaboradores afetados. A comunicação interna deverá também ser clara e transparente, com os colaboradores afetados a serem informados antecipadamente, no respeito pela dignidade humana, e, se possível, encorajados a manter a sua diligência e o compromisso até ao último dia de trabalho na empresa. Um processo de 'downsizing' introduz muitos desafios e mudanças numa organização. Os colaboradores expressam sentimentos de «perda, traição e dor», mesmo os que permanecem na empresa. Estes sentimentos poderão conduzir a situações de elevada pressão e 'stress', com potenciais conflitos entre colegas de trabalho e membros da mesma equipa.

Os colaboradores necessitam de apoio durante um processo de mudança e transição, sendo muito importante assegurar que a administração seja uma parte relevante nesse suporte, evitando a situação «nós e eles», em que os colaboradores não sintam confiança na liderança do processo de 'downsizing'. A comunicação deverá ser aberta, transparente e honesta, permitindo que sejam colocadas as questões e as dúvidas, evitando um ambiente de suspeita e rumor que apenas fomentará um sentimento de ansiedade e desconfiança nos colaboradores. Num processo de mudança e transição são perfeitamente normais sentimentos de insegurança e perda de motivação. Na liderança de um processo de 'downsizing' o maior desafio é procurar assegurar uma comunicação honesta, que promova um sentimento de confiança e dignidade junto dos colaboradores. Num processo de 'downsizing' o desempenho dos colaboradores será necessariamente afetado; contudo, promovendo uma relação de confiança mútua entre estes e a Administração, incentivando a motivação para a diligência no trabalho até ao último dia, assegurando que o fecho de uma etapa profissional seja feito com a maior dignidade, beneficiando assim os próprios colaboradores no momento da transição entre empresas na procura de um novo desafio profissional. A ética na liderança de um processo de 'downsizing' está, sobretudo, em não negar a complexidade dos desafios, assumindo um compromisso com a justiça e a dignidade humana, promovendo o que, num novo léxico, seria o «dignisizing».

<sup>(\*)</sup> John Antunes é presidente da Comissão Liquidatária da Parque EXPO 98 SA

Formação profissional

## Estratégia Europa 2020



A Europa está a atravessar um período de profunda transformação, acompanhada de um clima de instabilidade. A crise tem vindo a condicionar e a limitar o progresso económico e social, evidenciando as fragilidades estruturais da economia europeia, com especial ênfase nos países menos competitivos.

Numa altura em que os desafios decorrentes do constante envelhecimento da população, a par da diminuição da população ativa, são um entrave à sustentabilidade económica, é fundamental promover a qualificação dos ativos ao longo da vida e tornar a aprendizagem mais atrativa, principalmente através do desenvolvimento de novas formas de

aprendizagem que se adaptem melhor às mudanças e que incorporem a utilização das tecnologias e de metodologias inovadoras de ensinar e de aprender.

A União Europeia necessita de proceder a uma integração económica reforçada, e a formação profissional de alta qualidade é um elemento crucial para permitir que todo este espaço se afirme

so, mais ecológica e mais competitiva; crescimento inclusivo – fomentar uma economia com níveis elevados de emprego, que assegure a coesão social e territorial. «Educação e Formação 2020» é assim um novo quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação, que se destina a responder aos desafios do futuro para criar

**A estratégia da Europa no quadro do programa «Educação e Formação 2020» para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo apela ao desenvolvimento de qualificações e competências para estimular o crescimento económico e o emprego.**

como uma sociedade do conhecimento e compita eficazmente numa economia globalizada.

Num momento em que nos vemos confrontados com uma grave crise económica, que acarreta um aumento do desemprego, a estratégia da Europa no quadro do programa «Educação e Formação 2020» para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo apela ao desenvolvimento de qualificações e competências para estimular o crescimento económico e o emprego. São estabelecidas três prioridades que se reforçam mutuamente: crescimento inteligente – desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação; crescimento sustentável – promover uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recur-

so, mais ecológica e mais competitiva; crescimento inclusivo – fomentar uma economia com níveis elevados de emprego, que assegure a coesão social e territorial.

«Educação e Formação 2020» é assim um novo quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação, que se destina a responder aos desafios do futuro para criar uma Europa baseada no conhecimento e tornar a aprendizagem ao longo da vida uma realidade para todos.

As iniciativas emblemáticas no âmbito dessa estratégia salientam a necessidade de dispor de percursos de aprendizagem mais flexíveis, capazes de facilitar a transição entre as fases de trabalho e as de aprendizagem, devendo também permitir a validação da aprendizagem não formal e informal. Portugal continua muito desfasado em relação a outros países, e os resultados das políticas públicas e da ação das empresas no domínio da inovação têm sido muito insuficientes. Perfilam-se com este novo quadro estratégico novas oportunidades para Portugal, que poderão ajudar a ultra-

Perfilam-se com este novo quadro estratégico novas oportunidades para Portugal, que poderão ajudar a ultrapassar o défice de competências em vários domínios.

passar o défice de competências em vários domínios – dos quais o domínio da inovação é primordial –, permitindo que as empresas portuguesas tenham sucesso ao concorrer com as suas rivais estrangeiras, através da melhoria

da sua produtividade e através do valor acrescentado que incorporam nos seus produtos ou nos seus serviços. Quando falamos de inovação esta não se limita à introdução de novos produtos com características diferencia-

doras, é igualmente importante nos processos de produção e de comercialização e também em novos modelos de gestão das empresas.

A recuperação económica é a grande prioridade: é necessário olhar para além da crise atual. As reformas levam tempo, daí ser preciso começar agora a preparar as medidas que deverão tornar Portugal um país mais forte e mais competitivo. ©



## APOIO À EDUCAÇÃO

desde os 0 até aos 25 anos de idade.

Faça mais e melhor com os mesmos recursos  
Mais rendimento, e melhor qualidade de vida



**Cheque Creche**

**Cheque Estudante**

 **Edenred**

[www.chequecreche.pt](http://www.chequecreche.pt)  
[www.chequeestudante.pt](http://www.chequeestudante.pt)

808 200 030  
[geral.pt@edenred.com](mailto:geral.pt@edenred.com)

# Os imortais ensinamentos de Sun Tzu

**Uma coleção cujo ponto de partida é a obra de Sun Tzu. Diversos autores escreveram sobre as suas áreas de competência, aplicando-lhes a filosofia do famoso general chinês. A «human» falou com alguns deles, precisamente aqueles cujos livros têm mais a ver com a gestão das pessoas nas organizações.**

Texto: António Manuel Venda

Iniciativa da TopBooks, a coleção «Arte da Guerra» é composta por 15 títulos, sendo um deles o clássico de Sun Tzu (544-496 aC). A editora convidou vários autores para escreverem sobre as suas áreas de competência, mas com ligação aos ensinamentos de Sun Tzu. Os títulos vão desde a área comercial aos recursos humanos, sendo precisamente aqui, nos recursos humanos, que a «human» se deteve para escolher alguns autores para explicarem como abordaram este desafio. Escolhas óbvias foram os autores de títulos ligados a gestão do talento e formação, por exemplo; mas não poderíamos deixar de lado temas como liderança, inovação, 'coaching', gestão de equipas e transformação pessoal.

## Gestão de talentos

Para Catarina Horta, autora de «A Arte da Guerra na Gestão de Talentos», o livro de Sun Tzu serviu de metáfora para falar do seu tema. «Se pensarmos como um comandante» – diz –, «podemos refletir sobre como gerimos talento, provocamos talento e desenvolvemos talento. Em simultâneo, procurei mostrar que a gestão de talento é também, e principalmente, uma pilotagem de cada um de nós, enquanto pessoas e profissionais.» Formada em «Psicologia», a diretora de recursos humanos da Randstad Tempo-Team (e também diretora comercial da Psicoforma), defende que «a gestão de talento baseia-se em três grandes variáveis – as competências, o desempenho, ou seja, a forma como as ativamos, e a forma como o potenciamos no futuro, o potencial». A articulação destas variáveis «torna a gestão de talento operacionalizável para gestores de pessoas e para cada um de nós, gestores de nós mesmos».

No livro, Catarina Horta apresenta a história do velocista jamaicano Usain Bolt. «É uma história emblemática da conjugação destas variáveis. Escolhi-a também porque houve um momento na vida do Usain Bolt em que ele fez a vira-

gem de atleta excelente para o melhor velocista de sempre. E para isso foi importante ele querer – querer ativar as suas competências extraordinárias, treinar mais e melhor, deixar uma vida de borgia não compatível com um atleta de alta competição, o que resultou na concretização do seu potencial», explica.

## Liderança

O 'coach' Adelino Cunha, fundador da I Have the Power, diz que para a escrita de «A Arte da Guerra na Liderança» comparou os princípios do livro de Sun Tzu com os métodos que tem aprendido e aplicado com as diferentes equipas com que tem trabalhado e que ensina nos programas de treino de liderança e motivação de equipas de alto desempenho. Sendo o tema do seu livro a liderança, e pensando na vida e na obra do general chinês, diz que o grande desafio foi mostrar, com o seu estilo pessoal, como pode «acrescentar valor à coleção e dar uma visão da liderança e do líder, ajustada ao século XXI, de forma prática e que aumente a eficácia dos leitores na aplicação que façam do que lerem». Conforme frisa, «o mais importante é que apliquem o que lerem, porque se o fizerem irão melhorar os resultados».

Para Adelino Cunha, «muitos dos estilos de liderança que se ensinam em alguns cursos estão ultrapassados, porque assumem uma premissa errada, a de que devemos liderar olhando para as equipas como grupos e trabalhando padrões desses grupos». O verdadeiro líder, defende, «tem de ter algumas características de base: saber liderar pelo exemplo e dar o bom exemplo, saber tratar cada pessoa como sendo alguém especial, importante e diferente das outras e ainda não querer motivar pessoas mas sim criar líderes auto-motivados».

## Transformação pessoal

Eduardo Reis Torgal (à esquerda na foto) e António Cordeiro, co-fundadores da EneaCoaching, empresa de 'business coaching', escreveram «A Arte da Guerra na Transformação Pessoal». No depoimento à «human», contam que partiram «do conceito de necessidade de pacificação interior que cada ser humano vive», explicando: «Na dualidade que nos caracteriza, se há pacificação é porque há, ou houve, guerra. Se há guerra, Sun Tzu responde com sabedoria milenar. Aqui trata-se de uma guerra permanente que travamos com o nosso ego, uma guerra interior.» Quando se fala em transformação pessoal, entendem que se trata de «alterar os paradigmas internos de cada um», porque «é o momento em que percebemos e aceitamos que algo já

não nos serve e queremos alterar definitivamente comportamentos, substituindo os antigos por novas atitudes, novas convicções e novos valores, alinhados com a nova identidade que resolvemos ser».

Os autores realçam o facto de sentirem bastante facilidade em escrever a dois, sendo este o seu segundo livro em co-autoria. Assim, com este «bom treino prévio», conseguiram «perceber bem o que cada um faz mais facilmente, do que gosta mais ou com o que se aborrece». Mais: «O conhecimento e a aplicação prática do Eneagrama, a que nos dedicamos a tempo inteiro há vários anos, acaba por nos facilitar na complementaridade do processo criativo. Desde que o editor nos informou de que gostava que participássemos neste projeto, sentimos o que devíamos fazer e como fazer, daí que a ideia de uma obra de ficção suportada numa base técnica – com ‘coaching’, programação neurolinguística (PNL), Eneagrama e outras áreas – tivesse sido a nossa escolha imediata.»

### Educação e formação

Ana Teresa Penim, autora de «A Arte da Guerra na Educação e Formação», lembra que Sun Tzu focou a sua obra «na exploração e na definição de estratégias e táticas para se vencer uma guerra», acrescentando que «ensinar e aprender ao longo da vida é uma batalha maravilhosa e permanente, uma batalha para a qual todos somos recrutados e na qual todos queremos vencer, seja na família, seja na escola, seja no trabalho». É este paralelismo que a autora faz no livro para que foi desafiada, «explorando várias batalhas de conceitos e de preconceitos sobre educação e formação que é preciso vencer, e exemplificando situações e momentos críticos de aprendizagem».

Com uma carreira profissional ligada à educação e à formação (ou, como prefere dizer, «à aprendizagem ao longo da vida»), a co-fundadora do INV – Instituto de Negociação e Vendas e da YouUp – The Coaching Company refere a frase de Sun Tzu «conhece-te a ti mesmo e aos teus inimigos e vencerás mil batalhas» como um dos exemplos que



**DARE TO BE GREAT**  
Coaching e Consultoria

**LIFE, BUSINESS E EXECUTIVE HUMANISTIC COACHING - IHCOS®**

Escolha o seu desafio e marque uma sessão de esclarecimento. Venha saber como o vencer.

Mais informações:  
[ligia.neves@daretobegreat.pt](mailto:ligia.neves@daretobegreat.pt) / T. 91 647 28 28 / [www.daretobegreat.pt](http://www.daretobegreat.pt)  
 A Dare To Be Great é entidade certificadora da IHCOS® - International Humanistic Coaching Society





adaptou ao tema da educação e da formação e que serve de mote para muitas das batalhas que apresenta. Conforme explica, «favorecer a descoberta de inimigos externos e internos que dificultam o sucesso da aprendizagem e identificar oportunidades para fazer diferente» é o seu foco. Por isso diz: «Descobre o que gostas e nunca mais terás de lutar para aprender.»

#### Gestão de equipas

Alessandra Assad, formada em «Jornalismo», pós-graduada em «Comunicação Audiovisual» e com um MBA em «Direção Estratégica» escreveu «A Arte da Guerra na Gestão de Equipas». Assinala que os escritos de Sun Tzu «são tão ricos que se os lermos mil vezes, mil interpretações teremos». Fala mesmo de «uma Bíblia de estratégia». Adaptar as suas ideias à realidade da gestão de equipas constituiu «um trabalho meticuloso de interpretação, trazendo para a realidade empresarial e buscando, através dos recursos de 'storytelling', histórias que pudessem fazer um pano de fundo para situações típicas da nossa realidade, do mundo hoje e das empresas mais modernas, fazendo um paralelo com o pensamento de Sun Tzu e mostrando de que forma podemos utilizar estes conceitos no nosso mundo». Sócia idealizadora, no Brasil, da consultora ASSIM ASSAD – Desenvolvimento Humano, a autora diz que o livro que escreveu «é explicado de uma maneira muito simples» e que «no final de cada capítulo há uma caixa que se chama 'A Arte da Paz', com conselhos de ações práticas». A ideia é «lembrar o leitor de que o principal objetivo da guerra é a paz», mas que «se quer paz para gerir a sua equipa tem de estar preparado para a guerra».

Para Alessandra Assad, o mais importante na gestão de equipas é «entender que cada pessoa tem uma semente dentro de si e que podemos sair gerindo todos da mesma forma». Se «as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes, cabe ao gestor desenvolver a sua sensibilidade para poder ter as pessoas certas nos lugares certos, porque é esse o grande segredo que faz toda a diferença no mundo corporativo – as pessoas são importantes, mas as pessoas certas nos lugares certos são essenciais para o sucesso de qualquer batalha».

#### Criatividade e inovação

«A Arte da Guerra na Criatividade e Inovação» é o título do livro de João Alberto Catalão, co-fundador do INV – Instituto de Negociação e Vendas e da YouUp – The Coaching Company e que se apresenta como «provocador irreverente e mobilizador de renovadas atitudes». Pensando na forma como transportou as ideias que associamos ao livro de Sun Tzu para o seu próprio livro, diz que «o grande general ensinou-nos algo que deveremos ter sempre presente: escolher as circunstâncias da nossa vida pode não ser uma batalha fácil, mas temos o poder de eleger a forma como lhes reagimos». E acrescenta: «Todos admiramos as pessoas que concretizam algo diferenciador. O ser humano gosta do novo, do diferente. No entanto, vamos acumulando ao longo da vida muitos procedimentos e muitas regras e disposições que geram pensamentos e ações ali-



nhadas com o básico e o rotineiro. Tempos como os atuais recomendam abordagens criativas e inovadoras, à vida e aos negócios.» No seu livro, remete para «um paradigma criativo inspirado nas estratégias e nas táticas de Sun Tzu», com o objetivo de «estimular cada um de nós e prepará-lo para vencer muitas das batalhas que fazem parte do dia-a-dia».

João Alberto Catalão diz que o seu livro «convida, provoca, estimula e proporciona uma simples mas poderosa ferramenta», a que chama «Pipedream», algo «capaz de proporcionar o comando da evolução criativa, inovadora e adaptativa a todos os que a aplicarem, os 'pipedreamers'».

### Coaching

Jose Almeida, fundador e 'partner' responsável da Ideias & Desafios, uma empresa dedicada a formação e realização de processos de 'business' e 'executive coaching', é o autor de «A Arte da Guerra no Coaching». Sobre este projeto, começa por dizer que «sendo o livro 'Arte da Guerra' uma obra bélica, a primeira abordagem não me fazia muito sentido no âmbito do 'coaching'». Conta que no entanto, depois, em conversa com algumas pessoas que

estão também na área, perguntou quais as principais dificuldades que sentiam no seu trabalho como 'coaches', e as respostas foram unânimes: «Arranjar novos clientes.» Assim, sendo especialista em vendas e sendo também 'coach', decidiu abordar o tema precisamente nessa vertente. Ou seja, escreveu o livro na seguinte perspetiva: «de que forma ir à guerra como 'coach', ganhar mercado e clientes». No fundo, procurou «fazer um guia prático recheado de estratégias e táticas que qualquer profissional na área, seja do 'coaching', do 'mentoring' ou da consultoria, possa utilizar para alavancar a sua atividade e o sucesso comercial».

Na opinião de José de Almeida, em termos de 'coaching' o mais importante «não é dar a cana, nem ensinar a pescar, é procurar que seja a própria pessoa a encontrar o seu caminho para o problema ou para a situação que enfrenta». Explica: «É aqui que difere a mais-valia do 'coaching' em contraponto com o 'mentoring' ou com outras abordagens. Não que elas também não sejam eficazes. Tudo tem o seu lugar e o seu espaço. Mas no 'coaching' existe um maior nível de responsabilização, dado que a solução encontrada parte do próprio, não sendo imposta ou sugerida.» ①

**Nota:** mais informações sobre a coleção «Arte da Guerra» em <http://topbooks.pl/?s=arte+da+guerra>.

**SEMINÁRIO**

## Recrutamento e Retenção de Talentos na Era das Redes Sociais:

### Recrutamento tradicional vs. Recrutamento pelas Redes Sociais

Porto, 15 de Abril de 2015  
Lisboa, 16 de Abril de 2015

- Será que a evolução das Redes Sociais *online* e da própria mentalidade e conhecimentos dos profissionais de Recrutamento e Seleção e de RH, vai obrigar a mudanças nos padrões e nas técnicas de recrutamento?
- Como é que as Redes Sociais *online* surgem, como forma mais fácil de relacionar, descobrir vagas e conquistar contactos?
- Sabia que apesar de algumas empresas já utilizarem novos meios, alguns métodos de seleção de novos colaboradores ainda são os tradicionais?
- Analisar e demonstrar quais as implicações, sucessos e vantagens da utilização das Redes Sociais *online* no recrutamento especializado.

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

Media Partners:  
**Pessoal RH online**

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

Contactos:

## Benefícios Extra-salariais

# Soluções sociais e fiscais úteis para as empresas

«Olhando para o contexto de crise económico-social, importa reconhecer o facto de o governo português ter vindo a tornar os benefícios extra-salariais bastante atrativos. Nomeadamente na sequência da entrada em vigor do Orçamento de Estado de 2015, a tributação dos vales infância e educação conheceu alterações que os tornaram muito interessantes para as empresas. No entanto, o cartão e o vale refeição contam já com um crescimento significativo que permite às empresas melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores.

A necessidade de uma ponderação mais cuidada ao nível das decisões de gestão, fruto das dificuldades

dão francês de origem portuguesa. Queremos responder às necessidades específicas de cada empresa e de cada colaborador, mas também melhorar a sua experiência no mercado de trabalho. Nesta linha de pensamento, os vales infância e educação podem ser uma solução vantajosa, visto serem também um incentivo à educação e à formação disponibilizado por parte da entidade empregadora. O «Educainfantil» (vale infância) e «Chèque Aluno» (vale educação) permitem que as empresas forneçam aos seus colaboradores benefícios flexíveis com vantagens fiscais e económicas para ambas as partes.

Segundo um inquérito afeito a um universo de gestores de recursos

**Estamos numa constante procura de novas soluções sociais e fiscais, que possam ser verdadeiramente úteis para as empresas e para os seus colaboradores.**

económicas de Portugal, tornou-se mais notória. Daí que as empresas tenham vindo cada vez mais a procurar este tipo de soluções como ferramenta de motivação e produtividade dos colaboradores. Entre os benefícios mais comuns que oferecem, encontram-se os das áreas de educação e refeição, vistos como um elemento de motivação, algo que sustenta o desenvolvimento de uma política social na relação empregador/ colaboradores.

No Group Up, anterior Groupe Chèque Déjeuner, valorizamos a «combinação de uma fiscalidade favorável com uma gestão simples e motivadora para os colaboradores» – é o legado que herdámos de Georges Rino, o fundador, cida-

humanos, é possível verificar que ainda existe um longo caminho a percorrer no que diz respeito à atribuição de vales sociais, sendo que estes se traduzem numa ferramenta de certa forma ainda algo desconhecida em boa parte do tecido empresarial. Houve um tempo em que a fiscalidade era utilizada sobretudo pelos quadros de direção das empresas; isso, entretanto, mudou, levando a que a fiscalidade tenha passado a ser vista como uma ferramenta mais abrangente, algo para todos os colaboradores de qualquer empresa, pois atualmente escolas públicas, universidades públicas ou privadas, papelarias e livrarias aceitam os vales infância e educação como meio de pagamen-



© Vitor Gonçalo

to. Ao mesmo tempo, verifica-se um acréscimo expressivo nos títulos e no cartão refeição, decorrente do facto de esta solução se ter tornado uma ferramenta fiscal e social realmente atrativa para empresas e colaboradores.

O Group Up tem vindo a aumentar no nosso país o seu volume de emissão dos cartões refeição, algo que decorre da constante preocupação em criar soluções modernas para os utilizadores. Mais recentemente, a filial portuguesa lançou uma aplicação móvel que permite aos utilizadores consultar locais aderentes do cartão refeição e ter acesso a uma plataforma de descontos e contactos dos restaurantes, permitindo uma reserva de mesa.

No fundo, estamos numa constante procura de novas soluções sociais e fiscais, que possam ser verdadeiramente úteis para as empresas e para os seus colaboradores. Apon-tamos sempre para uma melhoria nas políticas sociais existentes em Portugal. ®



# ATIVAR O INCRÍVEL TALENTO DAS PESSOAS

Porque as pessoas sentem, pensam, fazem  
devem revelar-se através das suas qualidades

## ENERGIA . FOCO . VISÃO

### 3 níveis poderosos de revelação



Estou disponível  
938421543  
Obrigada  
Maria Julia

Para líderes, empreendedores e  
colaboradores, energizados, com  
as mentes focadas e uma visão  
estratégica e produtiva com  
sentido e comprometimento.

Próximo Workshop  
**16 Abril**  
informações  
info@insoul.pt



Formação e experiência são a base da nossa oferta:

**INFORMAÇÃO** - Palestras

**CONHECIMENTO** - Workshops e Eventos

**CONQUISTA** - Coaching e Mentoring

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

938421543

[mariajulianunes@insoul.pt](mailto:mariajulianunes@insoul.pt)



Heading TT

# Uma nova empresa de trabalho temporário

Texto: António Manuel Venda

Foi inaugurada a 13 de fevereiro, em Lisboa, a primeira loja de uma nova empresa do Grupo Heading Portugal, a Heading Trabalho Temporário. A loja fica no número 41A da Rua Joaquim António de Aguiar, entre o Marquês de Pombal e as Amoreiras. Totalmente focada no sector do trabalho temporário, a nova empresa foi buscar a denominação ao conceito mas pretende revolucioná-lo.

Liderada por Leonor Paula Brito, a Heading Trabalho Temporário está apostada em acrescentar competências às pessoas e levar valor às empresas, começando a trabalhar antes sequer do contacto com os seus clientes. Através de formação e 'workshops' gratuitos que ajudam quem procura os seus serviços, propõe-se desenvolver nos candidatos as competências necessárias para as novas exigências do mercado de trabalho. Uma das primeiras iniciativas foi a criação do

Grupo de Entajuda de Procura de Emprego (GEPE), um dos pilares para alcançar este objetivo, uma vez que permite que os participantes desenvolvam competências essenciais na procura de emprego.

A empresa tem também contactos em redes de emprego e acesso privilegiado a pessoas que estão à procura de emprego, que pretendem um novo desafio profissional ou que estão a dar os primeiros passos na sua carreira. Leonor Paula Brito fala de «uma meta muito simples», a de «dar outro rumo ao trabalho temporário, fazendo acontecer com pessoas, para as pessoas».

Na abertura da loja de Lisboa esteve presente a equipa da Heading Trabalho Temporário, assim como diversos colaboradores de outras empresas do grupo liderado por Rui Guedes de Quinhones, que também marcou presença. Um bolo com dois alpinistas

a atingirem o topo de uma montanha, decorado com cores da Heading, acompanhou o champanhe com que brindaram colaboradores da empresa, clientes e parceiros.

A Heading Trabalho Temporário planeia abrir em breve uma loja no Porto, com características semelhantes

**A primeira loja da Heading Trabalho Temporário fica em Lisboa, na Rua Joaquim António de Aguiar, entre o Marquês de Pombal e as Amoreiras. A empresa conta abrir em breve uma loja no Porto.**

a esta primeira de Lisboa, que Leonor Paula Brito caracteriza assim: «Está localizada numa zona da capital onde o tráfego de pessoas é elevado e o acesso é excelente, pois temos metro e autocarros praticamente à porta. Achamos que irá dar-nos uma excelente visibilidade e que nos trará mais pessoas. No fundo, é do que necessitamos.» ®



**Grupo SOFT**

SOFTWARE E SERVIÇOS PARA A  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

30 anos ao serviço da  
Gestão de Recursos  
Humanos

Consultoria  
Software  
Outsourcing

Consulte-nos



Praceta Socio Pereira Gomes, 5 - Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal  
Telf +351 21 490 81 70 Fax +351 21 490 53 23

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

## Medicina do Trabalho, «preventiva» ou «curativa»

Se o nosso antepassado Bernardino Ramazzini pudesse ter viajado no tempo até aos dias de hoje, o que teria encontrado de diferente das preocupações que o levaram a escrever o seu «As Doenças dos Trabalhadores» no dealbar do século XVIII?

A Medicina do Trabalho de hoje também conhece os efeitos e as consequências na saúde dos trabalhadores expostos aos riscos, das diferentes actividades e funções. Desde o século XIX que existe legislação específica em Portugal, relativa às condições de trabalho e à reparação dos danos resultantes de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Actualmente, também o regime jurídico que regula a promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) determina que a estes serviços compete:

- «assegurar as condições de trabalho que salvaguardem a segurança e a saúde física e mental dos trabalhadores»;
- «desenvolver as condições técnicas que assegurem a aplicação das medidas de prevenção que possibilitem o exercício da actividade profissional em condições de segurança e de saúde para o trabalhador, tendo em conta os princípios de prevenção de riscos profissionais»;
- «informar e formar os trabalhadores no domínio da SST»;
- informar e consultar os representantes dos trabalhadores para a SST ou, na sua falta, os próprios trabalhadores».

No entanto, a maioria dos médicos do trabalho são confrontados no seu dia-a-dia com uma realidade «ligeiramente» diferente... O conjunto de exames médicos e auxiliares de diagnóstico, acordados entre as entidades empregadoras e as empresas prestadoras dos serviços de saúde no trabalho, não poucas vezes fraca relação terá com os riscos efectivos da actividade desenvolvida e com a sua prevenção; se num extremo temos protocolos de exames complementares equivalentes a um pacote 'check-up' de topo, no outro a avaliação pode resumir-se a uma consulta médica sem «aditivos».

E não se trata aqui de menosprezar o valor, muitas vezes inestimável, de uma consulta de rotina



aos seus colaboradores os melhores protocolos de prevenção de saúde global.

Mas então onde ficamos na nossa «missão» preventiva, na análise dos riscos, na sua prevenção, na detecção e na eventual conten-

**Da prevenção insuficiente decorrerá sempre um gasto maior para a reparação do dano, com custos humanos e económicos que valerá a pena contabilizar.**

que será, na maior parte das vezes, o único acesso periódico a cuidados de saúde de um número considerável de trabalhadores. Neste caso, substituindo-se muitas vezes o médico do trabalho ao especialista de Medicina Geral e Familiar, sobrecarregado com uma lista excessiva de utentes, pressionado por «orientações» e «restrições» que condicionam a prestação dos cuidados de saúde primários. Nem se trata, por outro lado, de desvalorizar a bondade do empregador que proporciona

ção? Se a legislação em vigor concede ao especialista em Medicina do Trabalho a autonomia para decidir que exames complementares solicitar em cada caso particular, mesmo que extravasem o protocolo acordado, a maioria destes profissionais já se viram confrontados com as dificuldades inerentes a esta «competência». Da prevenção insuficiente decorrerá sempre um gasto maior para a reparação do dano, com custos humanos e económicos que valerá a pena contabilizar. ©

Ana Cristina Amaro  
Médica do Trabalho, Esumédica  
ana.amaro@esumedica.pt

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



# GATEWIT É A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR EM PORTUGAL!

Somos há 5 anos líderes no Capital Humano!

Faça parte de uma equipa de sucesso:

- **Gestor de Cliente**  
Ref. DCS\_GC01/2015 (11 Vagas)
- **Government Affairs / Public Affairs Manager**  
Ref. DINT\_GA01/2015 (1 Vaga)
- **Senior Marketeer**  
Ref. DMKT\_SM01/2015 (1 Vaga)
- **Programador Trainee**  
Ref. DSI\_PT01/2015 (1 Vaga)
- **Customer Care Consultant**  
Ref. GCC\_CCC01/2015 (1 Vaga)
- **Administrador de Sistemas**  
Ref. DSI\_AS01/2015 (4 Vagas)
- **Engenheiro de Segurança Informática**  
Ref. DSI\_ES101/2015 (5 Vagas)
- **Programador Senior**  
Ref. DSI\_PS01/2015 (19 Vagas)
- **Programador Junior**  
Ref. DSI\_PJ01/2015 (1 Vaga)
- **Consultoria Telefónica**  
Ref. CAT\_CT01/2015 (10 Vagas)
- **Software Designer**  
Ref. DGP\_SD01/2015 (1 Vaga)

Somos líderes no Capital Humano e podemos ajudar a sua empresa a atingir a excelência. Pergunte-nos como!

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS | AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE | ENGAGEMENT E MOTIVAÇÃO | SUSTENTABILIDADE



MASTERS  
capital humano

Saiba mais em: [www.gatewit.com/pt/capital-humano/](http://www.gatewit.com/pt/capital-humano/)

**GATEWIT**<sup>®</sup>  
SOURCE-TO-PAY

### Culturas organizacionais positivas

A CH Business Consulting, do Grupo CH, lançou um produto que visa elevar a qualidade da cultura organizacional das empresas. Trata-se de um programa em que se propõe produzir diagnósticos e planos de intervenção talhados para promover culturas organizacionais sãs e positivas, que conjuem felicidade corporativa com excelentes resultados operacionais.

### Formação do Bureau Veritas

Tendo em vista o segundo trimestre do ano, o Bureau Veritas está a divulgar o seu calendário de formação. Trata-se de um documento que inclui dezenas de ações de formação, nas seguintes áreas: qualidade; sector automóvel; integração de sistemas de gestão; ambiente; segurança e saúde no trabalho; gestão do risco e continuidade do negócio; gestão de ativos; gestão da segurança da informação; responsabilidade social; gestão da energia; e segurança alimentar.

### 01 | Talentia Software recruta para Lisboa

Empresa liderada em Portugal por Inês Vaz Pereira (na foto), a Talentia Software tem a decorrer desde o início do ano um processo de recrutamento de consultores especializados para o seu escritório em Lisboa. A empresa procura reforçar as suas áreas comercial e

de controlo e gestão de projetos, como forma de dar resposta à expansão do seu negócio. Com o crescente volume de projetos, está a apostar em encontrar novas pessoas multidisciplinares e com competências no sector das tecnologias de informação (TI) que possam dar resposta às necessidades de todos os seus clientes.

### 02 | Vantagem+ com estatuto «PME Excelência»

Empresa de formação para profissionais, a Vantagem+ foi distinguida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) com o estatuto «PME Excelência 2014», após três anos com o estatuto de qualificação empresarial «PME Líder». O estatuto «PME Excelência» é um instrumento de reputação criado pelo IAPMEI para distinguir o mérito de pequenas e médias empresas (PME) nacionais com desempenhos superiores. Em relação às iniciativas de formação da empresa, destaque para o seminário «Liderança de Equipas Remotas e Virtuais», em março (a 18 no Porto e a 19 em Lisboa).

### Parceria Talenter/ Aporfest

Enquadrada no que os seus responsáveis consideram «a aposta na inovação e em soluções criativas de desenvolvimento e empregabilidade», a Talenter Academy, do Grupo Talenter, oficializou uma parceria com a Aporfest – Associação Portuguesa dos Festivais de Música. A parceria corporiza-se no programa «Music Festival Training», disponível para os associados da Aporfest e o público interessado em temas associadas a festivais de música. Entretanto, o Grupo Talenter assinou um acordo de aquisição da Flexpeople – Empresa de Trabalho Temporário, reforçando a sua estrutura interna, a carteira de clientes e o leque de colaboradores.

### Group Up com nova diretora geral

A filial portuguesa do Group Up (anteriormente Groupe Chèque Déjeuner), grupo francês com 50 anos no mercado da emissão de vales sociais, tem como nova diretora geral Bárbara Barros. A responsável foi recentemente consultora na M. Freitas da Silva e antes diretora executiva na empresa PAF Produtos Automáticos Flexíveis (associada de uma multinacional italiana). Sucedeu a Olivier Bernon, nomeado para a direção da filial do grupo em Espanha. Com esta nomeação, o Group Up pretende reforçar a sua presença no mercado português e fortalecer a sua relação com as empresas portuguesas.

### 03 | Heading distinguida pela NOS

«Melhor Parceiro de 2014» na categoria «Retalho» foi o prémio que a Heading Recursos Humanos recebeu da empresa de telecomunicações NOS. Tratou-se de





04



05

um reconhecimento da consultora portuguesa pela sua prestação de serviços na gestão do parque de lojas próprias da NOS. Jorge Hassamo, diretor da Heading Value, uma das áreas de negócio da Heading, considera que «este reconhecimento premeia a dedicação e a qualidade da equipa de gestão mas sobretudo a excelente performance dos colaboradores da Heading envolvidos nas operações».

#### Aproveitar o potencial dos colaboradores

A Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon) está a organizar uma nova edição do «Energizing Teams for Performance: Liderar Pessoas para a Excelência», programa que pretende ajudar os participantes a aproveitar todo o potencial dos seus colaboradores e colegas e dinamizar equipas de elevado desempenho. Os responsáveis pela iniciativa consideram que «em qualquer situação as organizações precisam de líderes que mobilizem as suas equipas para ultrapassar novos desafios e criar valor, otimizando recursos».

#### 04 | Balanço do «Career Management»

A Msearch, do Grupo Multipessoal, já realizou 110 programas do «Career Management», um serviço personalizável para profissionais que pretendam fazer evoluir a sua carreira, lançado há cerca de um ano. Os resultados mostram um índice de satisfação dos formandos bastante elevado, superior a 80%, segundo um inquérito da empresa. As inscrições nos programas dividiram-se neste primeiro ano da seguinte forma: 20% em programas «Silver» (um mês), 75% em programas «Gold» (três meses) e 5% em programas «Platinum» (seis meses). Alexandra Andrade (na foto), diretora geral da Msearch, assinalou que «o 'Career Management' está a ser um sucesso».

#### 05 | Go Work aponta à expansão internacional

A Go Work fechou o ano transato com um crescimento do volume de negócios na ordem dos 25% face a 2013. Para Fábio Alves, responsável da empresa, «2014 foi um ano de mudança de paradigma no negócio do recrutamento nacional e internacional», sendo que «a exigência do recurso a métodos de recrutamento fora da caixa e a procura ativa de diversas especificidades exigidas pelos clientes retratam um mercado de profissionais de nicho, com um maior e mais diversificado leque de competências». Fábio Alves referiu ainda o plano internacional: «Demos resposta a grandes desafios, principalmente no que toca ao mercado angolano. O facto de a Go Work ser uma empresa do Grupo Rumos, com posição neste mercado, facilita-nos o acesso, com todos os mecanismos e recursos necessários para a execução dos mais ambiciosos projetos.» Para 2015, continuará a aposta na expansão, nomeadamente para o mercado internacional, através de serviços de recrutamento especializado.

**Actual Training**  
Formação | Consultoria  
Tecnologias de Informação

Pólo Tecnológico de Lisboa,  
Edifício Multitech, Lote 6, 2B  
1600-546 Lisboa

Tel: +351 217.158.018  
geral@actualtraining.pt  
<http://www.actualtraining.pt>



### Randstad quer criar 300 postos de trabalho

Empresa com posição de destaque no mercado de recursos humanos, a Randstad está a lançar uma campanha de recrutamento que pretende criar 300 postos de trabalho. A decorrer através de uma plataforma digital, a campanha visa recrutar 300 colaboradores para assistente de 'call center' no atendimento ao cliente na região de Lisboa.

### 06 | Mind mapping

A UpSideUp e a ThinkBuzan assinaram um acordo para assegurar a distribuição em Portugal do 'software' «iMindMap», produzido pela empresa britânica. Este 'software' é o único de 'mind mapping' apoiado por Tony Buzan, o inventor do conceito, e foi desenhado para trabalhar da mesma forma harmoniosa em que o cérebro humano processa informação. Permitindo desde o 'brainstorming' livre até ao desenho de 'mind maps' orgânicos, trata-se do «espaço digital perfeito para sessões de desenvolvimento de ideias, planeamento e gestão de projetos, para organizar informação e para preparar e fazer apresentações que se destacam», assinala a UpSideUp.

### 07 | Marketing pessoal e imagem profissional

Foi anunciado pela Paula Tomás Consultores (PTC) uma parceria com a Colour me Beautiful, multinacional de consultoria de imagem. A Colour me Beautiful tem como principal missão ajudar os colaboradores das

empresas a tirar o maior partido da apresentação pessoal, de forma a transmitir uma imagem confiante, que por sua vez reforça a imagem da instituição para que trabalhem. Os seus serviços incluem consultoria individual e formação em 'marketing' pessoal e imagem profissional, agora inserida na oferta formativa da PTC.

### Cultura, negócios e liderança

Iniciativa da ABP Corporate Coaching, de Portugal, e da M'Canizares (Brasil), vão decorrer em breve dois 'webinars' sobre o tema da diversidade cultural nos negócios e na liderança. Em cada um, executivos com vivências em multinacionais e expatriação serão convidados a partilhar as suas experiências. Os 'webinars' estão marcados para seis («Aspetos culturais nos negócios e na liderança entre países de língua portuguesa») e 11 de março («Aspetos culturais nos negócios e na liderança entre países de língua portuguesa e espanhola»).

### Webcast «Gestão para o Século XXI»

Empresa especializada em formação e parte do Grupo Rumos, a Galileu vai realizar a 12 de março, das 10 às 13 horas, um 'webcast' gratuito que visa mostrar aos participantes como fazer uma gestão eficaz nos dias de hoje. «Gestão para o Século XXI – o que realmente é fundamental» será o tema do 'webcast', sob a coordenação do formador Marco Lamas, 'managing partner' da IncubIT.

### Voucher para workshop «Arte de Vender»

Os leitores da revista human podem ter acesso a um 'voucher' no valor de 50 euros para inscrição numa das edições do 'workshop' «Arte de Vender» previstas para os próximos seis meses. Para tal, no acto de inscrição no 'workshop' deverá ser referida a condição de leitor «human». Este 'workshop' é uma formação comercial que tem vindo a ser realizada sem interrupção desde 2003 por José de Almeida, 'partner' da Ideias & Desafios. De assinalar que esta consultora vai organizar em abril a sétima edição do «Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial» (com duas sessões, uma em Lisboa, a 17, e outra em Braga, a 23).

### Impacto dos dispositivos móveis

Os empresários portugueses de pequenas e médias empresas (PME) são na Europa os mais positivos na apreciação do impacto que os dispositivos móveis têm no equilíbrio entre as suas vidas profissional e pessoal, com 62% de respostas favoráveis. Estes dados, que constam do mais recente estudo «Sage Business Index», colocam o nosso país na liderança a nível europeu. Portugal é seguido pela Espanha, com 58% de respostas positivas. O estudo, da responsabilidade do Grupo Sage, analisa a resposta de 13.710 responsáveis de PME (1.018 em Portugal) em 18 mercados. Considerando a média ponderada neste indicador, 47% dos inquiridos acreditam que o impacto dos dispositivos móveis no equilíbrio entre as suas vidas profissional e pessoal é positivo.



### SLOT Academy lança cursos interempresas

Depois do arranque com formação à medida, a SLOT Academy deu mais um salto qualitativo na sua atividade com o lançamento dos cursos interempresas. Esta nova oferta é «especializada, sendo concebida em função dos interesses e das expectativas dos seus destinatários, procurando sempre em cada sessão a adaptação pedagógica das ações de formação ao perfil dos seus respetivos participantes», pode ler-se num documento de divulgação. Até junho estão já definidos os temas: trata-se de cursos e 'workshops' que procuram dar resposta essencialmente a áreas como comunicação, imagem, gestão de conflitos, liderança e gestão de equipas.

### «ArtVision Global Customer Survey»

De modo a identificar áreas de melhoria, a tecnológica ArtVision realiza anualmente um inquérito de satisfação junto dos seus clientes, servindo o mesmo como meio de diagnóstico e de análise. Trata-se do «ArtVision Global Customer Survey», de cujos resultados deste ano se realça o facto de 92% dos clientes terem definido a parceria

com a ArtVision como sendo baseada na confiança, na qualidade em termos de serviço prestado e no reconhecimento técnico, para além de outros fatores.

### Alerta Emprego nas universidades

O portal Alerta Emprego tem marcada presença em feiras de emprego em universidades do norte, do centro e de Lisboa. Esta presença tem como objetivo dar a conhecer o portal a jovens talentos, considerados pelos seus responsáveis como uma das grandes apostas de futuro nas empresas. Assim, até abril o portal está a conhecer alunos prestes a concluir a licenciatura ou o mestrado em áreas tão diversas como Gestão, Engenharia ou Hotelaria. Depois da ISCTE Business School, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e da Nova School of Business & Economics (Nova SBE), seguem-se a Faculdade de Economia da Universidade do Porto (de 10 a 12 de março) e a Universidade de Coimbra (a 29 e 30 de abril).

Textos: MSA



formação • consultoria

## Novo Quadro Comunitário Portugal 2020

Análise de viabilidade, parecer técnico e avaliação de despesas elegíveis

SERVIÇO GRATUITO



### CANDIDATURAS A FORMAÇÃO FINANCIADA:

- Elaboração de Candidatura
- Gestão Pedagógica
- Desenvolvimento da Formação
- Gestão Financeira
- Pedidos de Reembolso e Saldo Final
- Acompanhamento de Auditorias
- Encerramento do Projeto

**E ainda:**

- Apoio para Certificação DGERT
- Formação e-Learning
- Formação inCompany à medida

Beneficie  
da nossa  
experiência  
de 18 anos



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

Email: [incompany@zonaverde.pt](mailto:incompany@zonaverde.pt) | T. 256 364 544 | M. 968 943 849








OPINIÃO

## A minha essência na gestão RH



Há assuntos que teimam em permanecer como os «do momento» na gestão de recursos humanos (RH). O papel que os recursos humanos representam na empresa; ou como gerir mais com menos, juntando as tradicionais «novas» tendências e modas da gestão,

temperando com a incorporação de maior ou menor verborreia legislativa. Sempre refutei estes assuntos como sendo a essência da discussão.

Para mim, ao nível macro, há dois grandes temas com impacto na forma como se gere pessoas em Portugal. Por um lado, a total falta de alinhamento estratégico entre o para onde queremos ir como país e a correcta estratégia de formação e aquisição de competências das nossas pessoas para lá chegarmos. Neste momento os factos apontam para grandes desalinhamentos. Desde formarmos pessoas em áreas onde há excesso de oferta, até não estarmos a formar o suficiente nas áreas onde temos falta. Por outro lado, uma compilação legislativa tendencialmente massificada, onde sob a égide da protecção do trabalhador se dificulta a relação e a contratação individual. E ainda com uma carga burocrática significativa.

Perguntaram-me há tempos qual era o meu maior desafio como 'talent development manager' de uma empresa de sucesso. Não podendo mudar o país, o desafio será responder a estes temas macro em função da minha realidade: conhecer profundamente o negócio e os seus objectivos para garantir que a empresa está dotada das competências necessárias, no presente e para o futuro projectado; estabelecer relações fortes, de proximidade e confiança com cada um dos nossos colegas; implementar as políticas e os princípios da empresa, cumprindo todos os requisitos legais. Na essência: preparar tudo (definir políticas e orçamentar) e estar de mente aberta para ajudar todos os colegas a serem e saberem mais (formação, desenvolvimento, 'resourcing'), sentirem-se melhor (proposta de valor) e com mais prazer no que fazem (motivação e 'engagement'). O resto são apenas ferramentas para lá chegar. ⑩

João Ferreira Bogalho, Talent Development Manager – Psiengine  
joabogalho@psiengine.com

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

COACHING

## O humanistic coaching como agente de mudança

No contexto das organizações, a velocidade da mudança é contínua. As necessidades e os investimentos, decorrentes desse processo de mudança, são visíveis em evoluções em tecnologia, 'marketing', posicionamento no mercado, cenário competitivo e capital humano como ferramenta para alcançar metas e resultados esperados. A pergunta que se coloca é: como fazê-la, sem que sejamos absorvidos por ela de forma descontrolada? O mercado dita as necessidades de acordo com a evolução inerente ao progresso, mas a necessidade de pessoas especiais nas organizações para a produção desses resultados é cada vez maior. Pessoas especiais nas suas habilidades desenvolvidas ou não, nos seus talentos natos ou não, nas suas potencialidades técnicas ou não. Se há alguma possibilidade de fazer crescer nas pessoas tais capacidades, o processo de 'coaching' pode servir como catalisador dos potenciais e desbravador de novas potencialidades, pode ajudar a descobrir maneiras de crescer juntos e de investir no próprio talento.

É inevitável a necessidade de mudança, de postura e de olhar para a equipa, tanto do líder como dos colaboradores. Entre as alternativas de desenvolvimento e busca de resultados encontra-se o 'humanistic coaching'. Segundo a IHCOS®, 'coaching' é mais do que um processo focado em ações do 'coachee' (cliente) para a realização de metas e desejos. O 'coach' não se limita a apoiar o 'coachee' para este atingir ob-

jetivos, atribuir tarefas ou fazer o 'follow-up', para que atinja resultados. O 'coach' humanístico trabalha com o cliente para que os objetivos sejam o resultado de uma mudança efetiva interior, a qual influencia e alavanca todas as áreas da vida do cliente, contribuindo para uma vida mais plena e feliz, elevando assim a um patamar de maior consciência. O processo de mudança é percebido de dentro para fora, quando há o alcance de resultados considerados antes difíceis de atingir. Quando os envolvidos no processo ('coach' e 'coachee') estabelecem uma relação de ajuda mútua visando obter os resultados esperados. O processo de 'coaching', visto e elaborado como ferramenta de desenvolvimento nas empresas, pode contribuir como agente de mudança, não apenas de comportamentos e práticas de gestão mas como grande influência na cultura e no clima organizacional. Ao abrir-se para esta nova perspectiva, despindo-se de preconceitos e paradigmas, o 'coachee' permite-se um novo olhar para questões antigas e práticas consolidadas, o que possibilita mudanças internas de conceitos e avaliações, para novas atitudes e novos olhares. ⑩



Lígia Neves  
Chief Executive Officer (CEO) e Founder da  
Dare To Be Great – Coaching & Consultoria  
ligia.neves@daretobegreat.pt

**Nota:** Lígia Neves, 'executive and life humanistic master coach' (IHCOS®), é representante 'humanistic trainer coach' da IHCOS – The International Humanistic Coaching Society em Portugal.

LIVROS

Projetos de e-Learning: Inovação, Implementação e Gestão



Escrito por Arnaldo Santos, Lúcia Moreira e Filipe Peixinho, autores com conhecimento científico e experiência prática na implementação e na gestão de projetos de 'e-learning', este livro reúne as componentes essenciais para que se adquira os conhecimentos necessários sobre o tema. Escrito numa ótica de consulta, resulta de um período de investigação, desenvolvimento e prática, tendo como pilares duas dissertações de doutoramento. Ao longo de seis capítulos, congrega os aspetos fundamentais sobre como os desenvolvimentos das metodologias de ensino à distância são tão fundamentais para o futuro das organizações. (LIDEL)

As Perguntas Certas

De James O. Pyle e Maryann Karinch, técnicas para identificar mentiras, subterfúgios e enganar em situações de diálogo. Os autores defendem que o segredo para descobrir tudo aquilo que

se quer saber em qualquer situação de diálogo (seja uma entrevista de trabalho ou uma conversa informal entre amigos) é fazer as perguntas certas. Advertem que a maior parte das pessoas, ao tentar obter informações de professores, amigos, familiares, clientes, especialistas ou até de suspeitos em situações de confronto, faz as perguntas erradas. Fazer perguntas, afirmam, é uma ciência. (Pergaminho)



**Como Fazer Apresentações em 10 Etapas**, de João Araújo e Pina. O autor, que é consultor, formador e professor universitário, procura ajudar estudantes e profissionais na melhoria das suas apresentações. (FACTOR) **Super Apresentações**, de Artur Ferreira, Eduardo Adas e Joni Galvão. Um livro que mostra como vender ideias e conquistar audiências.

(Top Books) **Como Viver com 24 Horas por Dia**, de Arnold Bennett. Publicado originalmente em 1910, é visto como um livro muito atual, de economia (capaz de fazer frente a qualquer crise), prático, de autoajuda e de desenvolvimento pessoal. (Pergaminho)

Textos: MSA



**CENFIM**  
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA E METALOMECÂNICA











**30** Anos  
na Via do Futuro



www.cenfim.pt

### FORMAÇÃO para EMPRESAS e ADULTOS

- Apoio Técnico e Organizacional
- Formação Contínua - Aperfeiçoamento
- Formação Modular Certificada
- Processos RVCC - Profissional e Dupla Certificação
- Formação à Medida
- Formação Contínua Certificada
- Cursos EFA - Educação e Formação de Adultos
- Formação Pedagógica de Formadores

### FORMAÇÃO de JOVENS

**Cursos CEF - Educação e Formação de Jovens**  
Nível 2 - Confere o 9º Ano + Qualificação Profissional

**Cursos de APRENDIZAGEM**  
Nível 4 - Confere o 12º Ano + Qualificação Profissional

**Cursos CET - Especialização Tecnológica**  
Nível 5 - Protocolos com diversos Estabelecimentos do Ensino Superior com a atribuição de créditos (ECTS)





**NÚCLEOS em:** ■ Amarante ■ Arcos de Valdevez ■ Caldas da Rainha ■ Ermesinde ■ Lisboa ■ Marinha Grande  
■ Oliveira de Azeméis ■ Peniche ■ Porto ■ Santarém ■ Sines ■ Torres Vedras ■ Trofa

**SEDE:** Rua do Açúcar, 88 . 1950-010 LISBOA . Telef.: 21 861 01 50 . Fax: 21 868 49 79 . **ZONA NORTE:** Rua Conde da Covilhã, N°1400 . 4100-187 PORTO  
Apartado 8006 . 4109-601 PORTO . Telef.: 22 618 21 64/77 . Fax: 22 618 95 96 . Internet: www.cenfim.pt . www.facebook.com/cenfim.pt . E-mail: dir@cenfim.pt



**INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**



**AIMMAP**  
Associação de Indústrias Metalúrgicas e Metalomecânicas



**aneme**  
Associação Nacional de Empresas Metalúrgicas e Metalomecânicas

Mod. 016 CENFIM 2015

# Diplomas relevantes para a gestão RH



## Legislação portuguesa

**Portaria 266/2014**, «Diário da República» 243, Série I, de 17 de dezembro de 2014, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Determina os valores dos coeficientes das remunerações de referência que servem de base de cálculo das pensões de invalidez e velhice do regime geral de segurança social e do regime do seguro social voluntário e revoga a Portaria 281/2013, de 28 de agosto.

**Portaria 276/2014**, «Diário da República» 249, Série I, de 26 de dezembro de 2014, Ministério das Finanças Aprova os novos modelos de impressos da declaração «Modelo 3», e respetivas instruções de preenchimento, destinados ao cumprimento da obrigação declarativa prevista no número um do artigo 57 do «Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares».

**Portaria 277/2014**, «Diário da República» 249, Série I, de 26 de dezembro de 2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Define o fator de sustentabilidade e a idade normal de acesso à pensão de velhice para os anos de 2015 e 2016.

**Portaria 284/2014**, «Diário da República» 252, Série I, de 31 de dezembro de 2014, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Aprova o novo «Modelo RC 3048-DGSS», designado «Anexo SS», e as respetivas instruções de preenchimento sobre a identificação dos rendimentos dos trabalhadores independentes, para efeitos do seu enquadramento e de apuramento dos respetivos rendimentos no âmbito do regime de segurança social próprio, para utilização a partir de um de janeiro de 2015.

**Portaria 286-A/2014**, «Diário da República» 252, Série I, Segundo Suplemento, de 31 de dezembro de 2014, Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Estabelece as normas de atualização das pensões mínimas do regime geral da segurança social para o ano de 2015.

**Decreto 7/2015**, «Diário da República» 7, Série I, de 12 de janeiro de 2015, Presidência da República Ratifica a Convenção do Trabalho Marítimo, adotada pela Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho (OIT) na sua Sessão 94, em Genebra, a 23 de fevereiro de 2006.

**Resolução 4/2015**, «Diário da República» 7, Série I, de 12 de janeiro de 2015, Assembleia da República Aprova a Convenção do Trabalho Marítimo, adotada pela Conferência Geral da OIT na sua referida Sessão 94.

**Decreto-lei 8/2015**, «Diário da República» 9, Série I, de 14 de janeiro de 2015, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Procede à terceira alteração ao Decreto-lei 187/2007, de 10 de maio, e revoga o Decreto-lei 85-A/2012, de 5 de abril, estabelecendo as condições que vigoram, durante o ano de 2015, para o reconhecimento do direito à antecipação da idade de pensão de velhice no âmbito do regime de flexibilização.

**Resolução 1/2015/M**, «Diário da República» 12, Série I, de 19 de janeiro de 2015, Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa

Resolve apresentar à Assembleia da República a proposta de lei que reduz o horário de trabalho para as 35 horas semanais na Região Autónoma da Madeira.

**Decreto-lei 13/2015**, «Diário da República» 17, Série I, de 26 de janeiro de 2015, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Define os objetivos e os princípios da política de emprego e regula a conceção, a execução, o acompanhamento, a avaliação e o financiamento dos respetivos programas e das respetivas medidas.

## Legislação europeia

Não foi publicada legislação relevante nesta área.

## Comentário

O destaque vai para a publicação do diploma que altera o regime de antecipação da idade de reforma.

## Novos horizontes da especialização

Recorrendo às propostas das técnicas de 'storytelling', início este texto pela velha fórmula dos contos infantis: «Era uma vez...» havia uma época, já temporalmente distante, em que a especialização era considerada o bem mais precioso no seio das corporações profissionais. Nessa época, o especialista ('expert') beneficiava de um estatuto privilegiado, sendo respeitado e solicitado por inerência direta do respetivo domínio da sua área de especialidade. Como nessa altura o ciclo de vida dos produtos era longo e a Internet, o iPad e os 'smartphones' ainda não tinham sido inventados, o especialista poderia, com razoável facilidade, manter-se considerado como tal durante toda a sua vida profissional, sem que lhe fosse exigido um esforço de atualização assinalável.

Entretanto, muitos anos passaram e a paisagem sociológica mudou significativamente. Na atual «era concetual», o conhecimento, qualquer que ele seja, tem como a maior parte dos consumíveis um prazo de validade limitado, e os especialistas têm de tornar-se empreendedores e transformar a sua área de especialização num «modelo de negócio» se quiserem manter a atratividade nos mercados e garantir a sua empregabilidade futura. Tal como acontece com qualquer produto, serviço ou mesmo empresa, os especialistas podem perder a vantagem competitiva se os seus talentos distintivos não forem adequadamente geridos.

É por isso que precisam também de dominar outro tipo de competências que, pela sua importância e pela sua ação estruturante num percurso profissional de sucesso, são designadas por alguns autores como «de especialização essencial» ('essential expertise'), que constituem um conjunto 'core' cujo domínio é «indispensável para sobreviver em mercados de trabalho altamente competitivos».

Tratando-se de competências genéricas, caracterizadas por grande plasticidade e generalização a uma vasta gama de situações, pode haver lugar a alguma descaracterização e, mesmo, banalização, desqualificando este domínio de especialização em relação a outros mais diretamente ligados a competências 'hard'. Por isso, é aí mesmo que reside o interesse e a possível novidade desta ideia: a de convocar um novo sentido para uma expressão, usada habitualmente de forma jocosa e anedótica, para caracterizar um certo tipo de pessoas e, mesmo, profissões: a de ser «um especialista de generalidades».

Nos dias que correm, o que é facto é que competências ditas genéricas como «imaginação estratégica» (visualizar oportunidades e possibilidades futuras), «inquirição provocatória» (colocar questões críticas e inteligentes), «agilidade cultural» (trabalhar e ser bem sucedido em contextos interculturais) e outras que fazem parte do 'core' da 'essential expertise' podem realmente fazer a diferença, porque o seu domínio com proficiência constitui um dos mais sólidos indicadores preditivos de uma 'mindset' orientada para a grandeza da performance. ©



© Fernando Pizarra

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

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

**Semana Internacional do Coaching 18 a 24 Maio**

**Contamos com a sua participação!**

Todos os eventos são gratuitos. [www.icfportugal.com](http://www.icfportugal.com)

Alguns benefícios de ser membro da ICF Portugal:  
reforço da credibilidade, ligações profissionais locais e globais e várias oportunidades de desenvolvimento profissional. Inscreva-se em [eventos@icf.pt](mailto:eventos@icf.pt)



COM ATITUDE...

## Produtividade



A produtividade média em Portugal é menor do que a dos nossos parceiros europeus. E ouve-se dizer que só aumentará se melhorarmos a qualificação e a formação das pessoas. Discordo. Não com a qualificação e a formação (deveriam ser

contínuas ao longo da vida), mas com a ideia de que basta qualificar e formar para resolver o problema da produtividade nas empresas. Se fosse apenas uma questão de qualificação e formação, os índices de produtividade de qualquer trabalhador deveriam ser os mesmos, independentemente da empresa. Mas não são: qualquer trabalhador produz mais enquadrado em sistemas e processos estruturados e em culturas de disciplina, respeito e compromisso do que quando trabalha em contextos desorganizados e de cultura fragmentada e incipiente.

A questão é outra: por que é que algumas empresas, ao contrário de outras, alicerçam a sua identidade e a sua cultura em valores que geram elevados índices de produtividade? Há muitas respostas. Mas quanto mais penso no assunto, mais convicto fico de que são as práticas de liderança que estão na base de melhores ou piores índices de produtividade. As de topo e também as de nível intermédio. Porque é através da liderança que são criadas empresas com identidade e cultura que transformam o esforço das pessoas em mais produtividade.

Vencer o desafio da produtividade é vital. Mas não depende apenas da qualificação e da formação. Requer líderes que criem empresas com identidade e cultura facilitadoras do desempenho e da conversão do esforço em trabalho mais produtivo. Que desenvolvam uma identidade e uma cultura que façam a diferença no desempenho e contribuam para que o esforço das pessoas aumente a produtividade. Se esquecermos a liderança, estaremos a cometer o erro que tem sido recorrente, o de deixarmos lideranças tóxicas gastarem dinheiro em ações de qualificação e de formação sem aumento da produtividade. ©

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

## RISCOS PSICOSSOCIAIS

## E a «festa» acabou...

Foram três anos de apresentação de resultados de avaliações sobre riscos psicossociais associados ao trabalho. A cada fim de ano, as manifestações de preocupação foram imensas e causaram alarido. Sabendo que as análises estatísticas têm um papel maioritariamente de apoio, não parece produtivo continuarmos com esta insistência avaliativa e de meras constatações, sem que nada se faça para minimizar as variáveis que vivenciamos. É preciso fazer alguma coisa. De contrário, no final de 2015 estaremos a repetir o discurso da preocupação pela evolução do quadro de disfunção emocional dos portugueses.

Interessa a intervenção. Confrontados com a (in)capacidade de muitos organismos com responsabilidade (na vertente inspectiva e na avaliativa/ interventiva), parece caber a cada um de nós não se deixar levar por esta maré de fatalidade de progressão das consequências dos riscos psicossociais em contexto laboral.

Temos para Portugal dados estatísticos suficientes para obter informação epidemiológica, o que nos dá a responsabilidade de iniciar as intervenções. No entanto, houve muita inércia nos últimos anos. O que não nos deve espantar, dado que para intervir convém (talvez...) conhecer a realidade. O quadro legislativo português para a saúde no trabalho e as orientações da Direção Geral da Saúde (DGS) até podem ter pontos que mereçam adaptações, mas discutir semântica não é o importante. Quando se cumprir a lei e se verificarem os seus resultados poderemos propor as alterações necessárias para a melhor adaptação à realidade portuguesa.

A história diz-nos que 'workshops', palestras e apresentações têm um resultado muito exíguo face ao que é a responsabilidade social exigível, constatando-se ainda que muitos ficam com sentimento de realização só por partilharem os

dados que «têm» e por enunciarem princípios importados, sem a preocupação de olhar para as reais possibilidades de intervenção (preventivas ou curativas). Vemos o desespero das pessoas, motivado pela percepção da falta de saúde mental. Há quem olhe para estas situações como uma «mina de ouro» para vender produtos e ideias, quase sempre placebos (palestras motivacionais, técnicas de suposta gestão de 'stress', etc), e que até podem, se bem enquadrados, ser excelentes meios de progressão e desenvolvimento pessoal e organizacional.

A festa acabou... Vamos deixar os chavões e proporcionar ambientes de trabalho saudáveis! Até porque temos como o fazer e com meios adaptados à nossa cultura, cumprindo os critérios de qualidade, segundo as normas ISO em vigor em Portugal. ©



João Paulo Pereira, Mentor do Projecto GrowUp! e Professor Universitário  
jpp@jpp.com.pt

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

SITES

Talentia Software com novo site corporativo



A Talentia Software, empresa internacional que produz soluções tecnológicas especializadas em gestão de capital humano e gestão financeira, anunciou o lançamento do seu novo

'site' corporativo. O espaço 'on-line' apresenta-se agora mais intuitivo, ergonómico e visualmente mais atrativo, destacando-se o papel da Talentia Software e as mais-valias das suas soluções e dos seus serviços, quer a nível local, quer a nível global. A empresa utilizou a mais recente tecnologia para disponibilizar aos utilizadores um 'site' dinâmico, interativo, escalável, 'user-friendly' e de acesso rápido e simples à informação, incentivando à partilha da mesma por 'e-mail' ou nas redes sociais. Pode ser acedido em [www.talentia-software.pt](http://www.talentia-software.pt).

Novidades na ICF Portugal



O 'chapter' português da International Coach Federation (ICF) apresentou recentemente um novo 'site', disponível em [www.icfportugal.com](http://www.icfportugal.com). A apresentação coincidiu com a entrada em funções da nova Direção, que conta com

Maggie João na presidência, Helena Anjos na vice-presidência, Sílvia Viola no secretariado, José de Sousa na tesouraria e Bianca Vilhena de Mendonça como vogal. Todos estes elementos são 'coaches' reconhecidos no mercado nacional e membros credenciados da ICF. O propósito comum desta equipa é o de tornar a ICF Portugal mais reconhecida a nível nacional e desenvolver iniciativas que respondam às necessidades e às expectativas dos seus membros.

Textos: MSA

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

Adecco

better work, better life

• *criam-no* •

# O insucesso do e-learning

Texto: Nuno Velho

Ao longo das últimas décadas, temos assistido a um desenvolvimento exponencial de inovações nas tecnologias de informação (TI), inovações essas que rapidamente se inserem nos nossos rituais diários.

Exemplos concretos são as redes sociais, de lazer ou profissionais; as plataformas de comunicação em tempo real como o Skype, o Google Hangouts; ou ainda as redes de partilha de documentos ou fotos, como o Dropbox, o OneDrive, o Picasa; e muitos mais exemplos poderíamos ter.

Apesar de todos estes sucessos em várias áreas, continuamos a assistir a alguma resistência à realização de formação usando sistemas de 'e-learning' ou 'b-learning'.

Inúmeros são os motivos que têm sido destacados para o insucesso, como o facto de a aprendizagem ser autoformação «solitária», o estudo ser pouco acompanhado, as plataformas não serem intuitivas, haver a necessidade de uma forte perseverança individual, não existir o efeito de grupo e a consequente partilha espontânea de dúvidas e de conhecimento ou, por último, os conteúdos não serem verdadeiramente ajustados ao indivíduo ou à organização.

Mas efetivamente quais serão os motivos para que o 'e-learning' e o 'b-learning' não tenham o sucesso que seria esperado?

A aquisição de conhecimento é algo complexo; estamos claramente num patamar onde o fator emocional tem um forte papel. Durante milhões de anos o ser humano aprendeu e continua a aprender, através do conhecimento partilhado pelo próximo.

Tudo começa quando nascemos: a experiência vivenciada pelo «outro» transmitida de uma forma natural ou metódica, mas próxima, é altamente eficaz. Veja-se

o exemplo de uma criança que aprende a falar através do contacto do dia-a-dia com o mundo que a envolve...

A criação de elos entre os pares, num grupo em formação, ajuda os formandos e o formador a entender as dificuldades e a estimular toda equipa em tempo real.

É este estímulo e esta vivência 'in persona' que tem sido difícil transportar para os modelos de formação em 'e-learning' e 'b-learning'.



**Temos que explorar as tecnologias de que já dispomos, e temos ao mesmo tempo que humanizar as plataformas de formação.**

Na organização onde exerço funções temos feito experiências ao nível da formação à distância, síncrona. Uma das lições mais valiosas, retirada de projetos que realizamos, leva-nos a crer que é extremamente importante envolver em tempo real síncrono e em 'timelines' pré-definidos os participantes de cada ação de formação, ou seja, o sucesso de um projeto de formação à distância, seja em 'e-learning' ou em 'b-learning', está diretamente ligado à capacidade de criar um elo entre o grupo, e para isso é necessário que o grupo esteja «presente».

Os cenários com maior sucesso que conduzimos até hoje tiveram como base o desenvolvimento presencial da primeira sessão de cada ação (quando possível) e a realização de pelo menos 60% das restantes sessões com plataformas de áudio e vídeo síncrono, onde todos os participantes possam intervir.

Neste modelo, embora não escalável e impraticável para grupos com mais de 12 participantes por turma, é possível criar o elo entre o grupo e obter um sucesso global muito animador.

Temos por isso que explorar as tecnologias de que já dispomos, e temos ao mesmo tempo que humanizar as plataformas de formação, dando-lhe o verdadeiro elemento em falta: as pessoas. ©



Nuno Velho, Partner da Actual Training  
nuno.velho@actualtraining.pt



AGENDA

**SST para Representante do Empregador**

04, 11, 18 e 25 mar e 01 abr, Lisboa

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

**Responsabilidade Social nos Recursos Humanos**

05 mar, Lisboa

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

**24 Horas de Liderança**

06 e 07 mar, Lisboa

<http://24horasdelideranca.sfori.com>

**Psicologia para Gestores**

09 mar, 11 mai, 08 jul, 09 set, 09 nov, Lisboa

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

**Mini-MBAs «Gestão de RH» e «Fiscalidade para RH»**

11 a 20 mar, Lisboa

<http://highskills.pt>

**Expo'RH 2015,**

18 e 19 mar, Estoril

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

**Como Preparar-se para uma Entrevista de Seleção**

18 e 21 mar, Lisboa

[www.ptomasconsultores.pt/academia-easy-learn](http://www.ptomasconsultores.pt/academia-easy-learn)

**Planeamento e Avaliação da Formação**

19 e 20 mar, Porto/ 26 e 27 mar, Lisboa

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

**24 Horas de Gestão – Recursos Humanos**

10 e 11 abr, Lisboa

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

**Cálculo e Processamento Salarial – Novas Regras**

14 abr, Lisboa

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



**Vales de infância e educação**

Para viver dia a dia,  
com melhor qualidade de vida

[www.cheque-dejeuner.pt](http://www.cheque-dejeuner.pt)  
[contacto@chequedejeuner.pt](mailto:contacto@chequedejeuner.pt)  
Tel: 217 817 110



**Up Educainfantil**

**Up Chèque Aluno**



CARLOS SEGURO DE CARVALHO

## Espírito de equipa e criatividade

Texto: Ana Leonor Martins



Em 2006, após nove anos a desenvolver a atividade profissional de gestão em empresas de consultoria ligadas a tecnologias de informação (TI), Carlos Seguro de Carvalho percebeu que «havia completado todo o percurso de evolução profissional» e que «a ambição da evolução» só seria continuada se criasse uma empresa. Conta que procurou um novo desafio profissional, num outro mercado, escolhendo o Grupo SetCom, «pois era uma referência no mercado da eletrónica profissional». No primeiro dia do novo desafio, um administrador colocou-lhe uma questão: «O que farias se tivesses cem mil euros?» Respondi de pronto: «Criava uma empresa.»

Estabeleceram uma parceria unindo duas dimensões, «a capacidade de investimento do Grupo SetCom e os meus nove anos de experiência», salienta. E assim surgiu a Mind Source. «Uma vez definido um plano e um orçamento pormenorizado, o arranque foi relativamente simples. Dois meses após o início de atividade (em meados de 2007), a empresa firmou o negócio e quatro meses depois já contava com três clientes.» Carlos Seguro de Carvalho reconhece que no início o «alto mercado» demonstrou alguma falta de confiança por se tratar de uma 'start-up', mas «a confiança foi sendo conquistada, muito por conta da solidez do Grupo SetCom, aliada ao facto de os gestores da Mind Source serem conhecidos no mercado».

O diretor geral e 'partner' da empresa especializada na prestação de serviços de consultoria e 'outsourcing' em projetos de base tecnológica nos domínios de sistemas de informação, eletrónica e telecomunicações partilha que criar uma empresa era um sonho antigo, adiado durante algum tempo por falta de capacidade de financiamento. Atraiu-o a autonomia para poder aplicar as suas próprias ideias, os seus princípios e valores, «corrigidos de um currículo de nove anos no sector, em que muitos foram os erros» que cometeu e viu serem cometidos.

Mas Carlos Seguro de Carvalho não esconde que «o dia-a-dia de quem gere empresas é exigente, e a responsabilidade implica uma forte dedicação, não deixando espaço

livre para 'hobbies' durante a semana». Não obstante, desde criança que pratica mergulho e caça submarina, e mais recentemente desenvolveu o gosto pela 'bricolage'. Sendo 'hobbies' que «exigem tempo e foco», prefere realizá-los aos fins-de-semana e em períodos de férias. «Assim posso tirar o maior partido do prazer que me dão», faz notar.

É no espírito de equipa do mergulho, «fundamental numa atividade em que, no fundo do mar, aprendemos a depender uns dos outros», que o diretor geral busca alguns dos «mais importantes princípios de relacionamento interpessoal» que aplica profissionalmente na gestão de talentos. E é «na criatividade que os limites da física colocam na construção ou na reparação que encontro a recuperação dos níveis energéticos consumidos na exigente profissão que escolhi, a de gestor de empresas», conclui.

**Mergulho e caça submarina** «São paixões que tenho, e pratico, desde criança. Uma herança da minha infância passada nos Açores. Em criança tive o privilégio de viver sete anos numa pequena ilha açoriana que, apesar dos seus apenas 17x9 quilómetros, desde a década de 1960 aloja o centro responsável por gerir o controlo de tráfego aéreo português de aproximadamente um terço do espaço do Atlântico Norte. Numa ilha de reduzidas dimensões e com apenas aproximadamente cinco mil habitantes, a falta de recursos de lazer apelaram à criatividade para encontrar formas de ocupar o tempo. Seguindo o exemplo do meu pai, criei uma relação muito próxima com o mar e viciiei-me no mundo subaquático, no desconhecido e nas surpresas que continuo a encontrar sempre que submerjo.»

**Bricolage** «Gosto que adquiri quando, há 15 anos, decidi comprar uma pequena, antiga e muito degradada água-furtada em Belém. A necessidade aguçou o engenho quando, em início de carreira, não tinha orçamento para a remodelação desse pequeno apartamento. Comprei meia dúzia de ferramentas e pus, literalmente, mãos-à-obra. Desde então, faço todas as reparações em casa, desde as mais simples às mais complexas.» ®

Desde criança que Carlos Seguro de Carvalho pratica mergulho; a bricolage é outra das suas paixões.

**YouUp**  
The Coaching Company  
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

AVENUE

## Cozinha de autor

Texto: Irina Pedro Fotos: Avenue

A artéria mais cosmopolita de Lisboa – Avenida da Liberdade – tem no número 129 o restaurante Avenue, um espaço de cozinha de autor que tem a gastronomia portuguesa como aposta privilegiada. Aí, os sabores tradicionais são recriados com simplicidade, elegância e criatividade, tendo como regra fundamental o respeito pela essência dos ingredientes.

Restaurante, bar e ainda com um garrafeira em exposição, o Avenue tem um ambiente 'clean', minimalista mas muito confortável, despretensioso mas elegante e com uma parede de vidro que permite desfrutar de uma privilegiada vista sobre a emblemática avenida.

A cozinha está a cargo da 'chef' Marlene Vieira, uma das mais recentes referências da cozinha contemporânea portuguesa. Em destaque estão ainda os sabores de inverno, que trouxeram quatro novos menus de degustação, entre os quais um menu vegetariano. Os restantes três são: «Estação» (quatro pratos), «Clássicos» (seis pratos) e «Avenue» (10 pratos da carta à escolha da 'chef'). Cogumelos, trufas, citrinos, marmelos e castanhas são alguns dos ingredientes apresentados nas propostas gastronómicas



para os dias mais frios.

Os pratos mais emblemáticos mantiveram-se na carta do Avenue, destacando-se o «Carabineiro do Algarve», o «Leitão e sarrabulho» e os «Ovos verdes». Nos pratos principais destaca-se ainda o «Bacalhau à minha moda» e o «Arroz de pato», dando continuidade às recriações que homenageiam a cozinha nacional. A experiência fica completa através de uma variada seleção de vinhos. Ao dispor está também a criatividade do 'barman', que terá sempre uma sugestão para a bebida favorita do cliente. Nas sobremesas, manteve-se o «Nosso pastel de nata». «Texturas de citrinos», «Marmelo, pistacho e queijo» e «Chocolate, cogumelos e castanhas» são as novidades de época.

Não alheio ao ambiente de negócios em que se integra, o Avenue disponibiliza ainda um menu executivo, com diferentes propostas semanais. Seja para um almoço de negócios ou um jantar de tom informal e ao mesmo tempo sofisticado, no Avenue é possível provar o que de melhor a gastronomia portuguesa tem para oferecer. ©

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

MERCEDES-BENZ CLASSE E (EDITION E)

# Edição especial

Texto: MSA

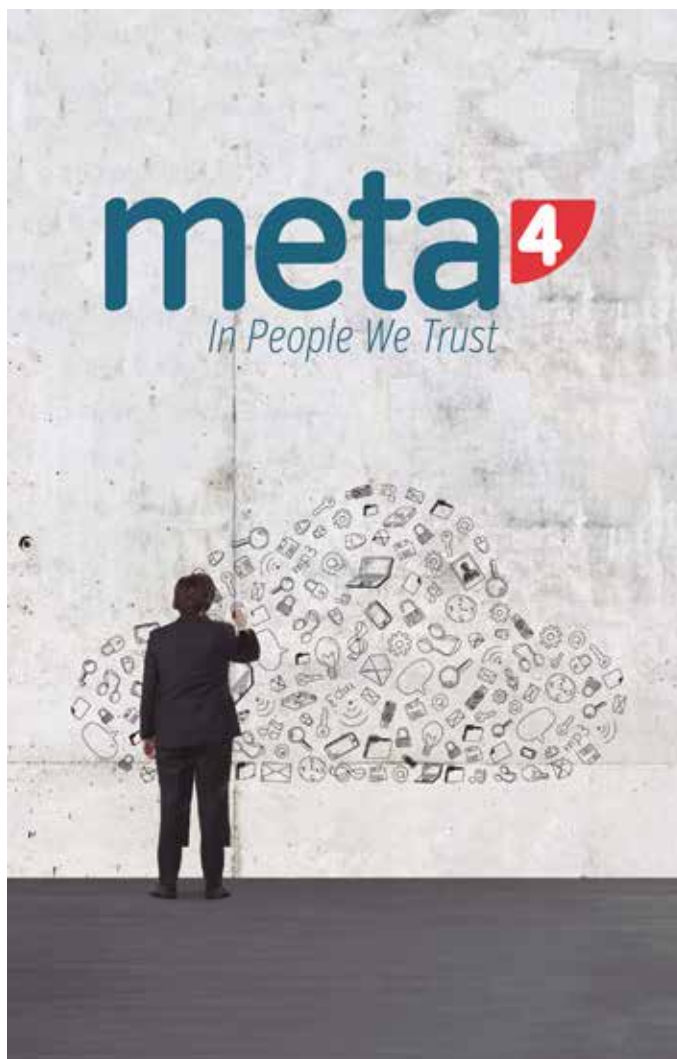


© Mercedes-Benz

O modelo Classe E da Mercedes-Benz tem uma edição especial disponível para encomenda nos concessionários oficiais da marca. As primeiras unidades da denominada Edition E devem chegar a Portugal durante o mês de março. A nova edição tem por base a linha de equipamento «Avantgarde» para todas as motorizações, exceto AMG, distinguindo-se por diversos equipamentos: logótipos específicos Edition E; 'pack' desportivo AMG; estofos em

pele; tapetes com 'lettering' Edition E; e 'audio' 20 CD com navegação Garmin. Com um valor de comercialização de 2.600 euros, esta edição especial terá uma vantagem no preço para o cliente de 2.400 euros, podendo ainda ser combinada com o Advantage Pack II, que inclui a pintura metalizada e o COMAND Online, aumentando neste caso a vantagem para 3.350 euros. ®

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



## 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

## Moonspell em dose dupla

No dia 27 de março, no Coliseu dos Recreios, em Lisboa, e no dia seguinte, no Hard Club, no Porto, os Moonspell vão apresentar o seu novo disco de originais, «Extinct». A banda de metal gótico liderada por Fernando Ribeiro conta com mais de 20 anos de carreira e no 'currículo' tem 10 álbuns de originais, um DVD, um disco ao vivo e várias digressões e concertos por todo o mundo, não faltando muitas distinções, entre as quais um prémio MTV, um disco de ouro e três de prata. «Extinct» traz de volta o ambiente 'rock' obscuro, com propriedades catárticas. Foi produzido por Jens Bogren (Katatonia, Amon Amarth, Opeth and Paradise Lost) no ilustre Fascination Street Studio, entre Estocolmo e Orebro (Suécia).

Dia 27 de março, Coliseu dos Recreios, Lisboa/ Dia 28, Hard Club, Porto



## Joan Baez nos coliseus

Lenda viva da música 'folk' norte-americana, Joan Baez vai passar por Portugal para dois concertos em nome próprio. No dia 31 de março a cantora atuará no Coliseu do Porto e a um de abril no Coliseu dos Recreios, em Lisboa. Na bagagem traz mais de 30 álbuns editados, entre os quais sucessos como «Joan Baez, Vol. 2», «Come From the Shadows» ou «Ring Them Bells». Joan Baez estreou-se em 1959, com apenas 18 anos, no «Newport Folk Festival», e desde então o seu estilo 'folk' conquistou o mundo. Conhecida também pela sua faceta de ativista política, fez parte de alguns dos mais importantes movimentos a favor dos direitos humanos, ao lado de figuras históricas como Martin Luther King ou Nelson Mandela. E continua a ser considerada uma força musical da natureza.

Dia 31 de março, Coliseu do Porto/ Dia 1 de abril, Coliseu dos Recreios, Lisboa



© UNHCRB Sokol



© UNHCRB Sokol

## Meia dúzia de livros

**Como um Sonho na Bagagem**, de Maria José de Lancastre. Um ensaio sobre uma viagem que Luigi Pirandello fez a Portugal em 1931. (D. Quixote) **Os Três Demónios**, de John Connolly. Um dos mais importantes e premiados escritores irlandeses com mais um dos seus 'thrillers' negros. (Porto Editora) **Doces Angústias**, de José Domingos Costa. 40 histórias de um escritor do Minho radicado em Lisboa. (Dupróprio) **Má Luz**, de Carlos Castán. Um amigo do narrador aparece morto à fachada na sua casa de Zaragoza, e o narrador apropria-se da sua vida. (Teorema) **Cavalo de Fogo**, de Florencia Bonelli. Uma cirurgiã pediátrica viaja de Paris para o Congo levada pelo sonho de aliviar o sofrimento de crianças vítimas de violência e da fome. (Porto Editora) **70% Acrílico 30% Lã**, de Viola di Grado.

Em Leeds, uma jovem conhece um rapaz chinês que começa a ensinar-lhe o seu idioma; romance que guarda a força da inspiração poética sem renunciar a contar uma história. (Sextante)



## A coisa mais importante

A IKEA Foundation e o ACNUR – Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, em parceria com a Fundação Centro Cultural de Belém, apresentam, pela primeira vez em Portugal, a exposição «A coisa mais importante», do fotógrafo Brian Sokol. A mostra retrata 14 histórias de refugiados do Sudão do Sul, forçados a abandonar as suas casas, levando consigo apenas o essencial – um objeto que conta a sua história. Promovida no âmbito da campanha IKEA «Uma Vida Melhor para os Refugiados» (até dia 28 de março, por cada lâmpada LED vendida nas lojas IKEA de todo o mundo, será doado um euro ao ACNUR para programas de apoio internacional), a exposição estará patente na praça principal do Centro Cultural de Belém, em Lisboa, até dia 8 de março.

Até dia 8 de março, Centro Cultural de Belém (CCB), Lisboa

Textos: ALM/ AMV

# human

Assine já!

Revista de referência em Gestão RH

12 edições por 39 €

ou

24 edições por 70 €

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

[assinaturas@human.pt](mailto:assinaturas@human.pt)

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

## human

MARÇO 2013 | Nº 111 | 38€ | 104p

### Proficídio

Reflexão de  
José Bancalenteiro

### Siemens Office

Um novo conceito  
de escritórios

### Sun Tzu

Autores inspiram-se  
no general chinês



### Shark Tank

O empreendedorismo português  
num formato televisivo de sucesso

**heading**  
recursos humanos

Associação de Empresas de Recursos Humanos

## UM BRINDE AO MELHOR PAI

Para celebrar o «Dia do Pai», a 19 de março, um brinde é obrigatório. Se puder ser com um espumante de qualidade superior, e português, tanto melhor. No final do ano passado, o reconhecido produtor de espumantes da região do Douro, Vértice, lançou um espumante monocasta em edição limitada: o Vértice Chardonnay 2009. Apresentado pela marca como um verdadeiro 'blanc des blancs', é um vinho com agradável frescura, delicadeza e elegância, encorpando a complexidade da casta. Está disponível apenas em formato Magnum, com inegáveis benefícios que permitem menor circulação de oxigénio, preservando as características únicas do vinho e a sua qualidade por mais tempo.



## O ACESSÓRIO IDEAL NAS VIAGENS

A Frédérique Constant voltou a inovar com o novo Worldtimer Manufacture, apresentando o Worldtimer Navy Blue. Combinando o atrativo 'design' com a tecnologia relojoeira mais avançada, é um modelo elegante, criado para homens que viajam muito, que procuram um relógio sofisticado e confortável. Equipado com o calibre automático (FC-718 Manufacture, 26 rubis e uma reserva de marcha de 42 horas), o Worldtimer Navy Blue destaca-se por permitir saber que horas são nas principais cidades do mundo. O elegante mostrador azul-marinho e o detalhado mapa-mundo cinzento ao centro realçam a beleza do relógio. Possui ponteiros prateados, uma caixa em aço inoxidável ultrapolido, vidro de safira e fundo transparente, e é resistente à água até 50 metros. A correia é em pele de crocodilo azul.



## A EXPRESSÃO MÁXIMA DO 4K

Com um nível de detalhe quatro vezes superior ao do 'full' HD, o processador 4K da Sony oferece uma qualidade de imagem extraordinária. A marca continua a apostar forte nesta tecnologia, disponibilizando vários modelos. Um dos mais impressionantes é o televisor X95. Com 85 polegadas, a ampla gama cromática do ecrã TRILUMINOS, a sensação realista que o 3D oferece e a qualidade das cenas de ação rápida com a tecnologia Motionflow RX, proporciona uma fantástica experiência televisiva. E graças ao sistema ClearAudio+ a experiência auditiva é tão realista como a visualização. O processador de som multicanal direto garante um som de 360 graus, sendo que a função Clear Phase equilibra todas as frequências. Além disso, o X95 integra-se perfeitamente numa sala, uma vez que todos os cabos estão ocultos no interior dos pés do televisor.





## ELEGANTES E LEVES

A Wiko apresentou dois novos 'smartphones', o Ridge 4G e o Ridge FAB 4G. Segundo a marca, garantem um desempenho de topo, o acesso a um vasto conjunto de funcionalidades e ferramentas e uma utilização confortável que se adequa a mais diferentes necessidades de utilização e perfis de utilizador. A elegância e a leveza do equipamento não comprometem a sua robustez. Construído com uma liga de alumínio e magnésio, estes modelos integram uma estrutura que é duas vezes mais forte do que o aço, mas também 40% mais leve. O Ridge 4G incorpora um ecrã de cinco polegadas e o Ridge FAB 4G um de 5,5.



## ETERNIZAR OS MELHORES MOMENTOS

Para registar os grandes momentos, uma boa máquina fotográfica é fundamental. Assim, a Panasonic sugere a elegante e apaixonante Lumix DMC-GM1, pequena o suficiente para caber em qualquer bolso, mas com um desempenho assinalável, só possível graças ao sensor Live MOS Digital de 16 'megapixels' em conjunto com o processador de imagem Venus Engine de alto rendimento. A Lumix GM1 assegura a qualidade de imagem incrível e permite grande liberdade criativa. Está disponível em preto e em laranja.



## O MAIS FINO DO MUNDO

A ASUS já tem disponível no mercado português o novo modelo da famosa e multipremiada linha ZenBook – o ZenBook UX305. Este é o portátil QHD+ de 13,3 polegadas mais fino do mundo, medindo apenas 12,3 milímetros de espessura e pesando 1,2 quilogramas. Apresenta um 'design' concêntrico com margens finas e confortáveis, criando um sofisticado 'notebook'. A performance também não fica atrás. O novo ultraportátil é alimentado por um eficiente processador Intel Core M e uma placa gráfica Intel HD 5300, e dispõe de um ecrã IPS mate de elevada resolução. Para além disso, o ZenBook UX305 não tem qualquer ventoinha, o que o faz funcionar sem produzir ruídos. A qualidade do som é outra das mais-valias deste portátil, que possui ainda câmara HD, bateria de longa duração, conectividade 'dual-band', três portas USB 3.0 e 'bluetooth' 4.0.



Textos: Irina Pedro

## Uma homenagem

«A minha cronista preferida», era assim que ele carinhosamente me tratava. O Luís. Luís Bento. Professor universitário, formador, consultor, gestor e actualmente presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) e comentador de assuntos económicos, sociais e políticos em vários canais de televisão e estações de rádio, era um amigo. Mais ligado ao âmbito profissional, é certo, mas amigo. E amigo porque era uma pessoa com quem se podia contar.

Não consigo precisar a altura em que conheci o Luís, em que data o António, seu amigo de longa data, nos apresentou. Mas recordo distintamente a sensação de familiaridade sempre que estávamos juntos. Também não posso dizer que o conhecia extremamente bem, mas é como se o conhecesse desde sempre. É difícil explicar, mas o Luís cativava simpatia ao primeiro contacto.

«A minha cronista preferida», dizia ele sempre que me via ou trocávamos mensagens. «Aposto que diz isso a todas, Luís», brincava eu. «Não, a sério. A menina é ingénua e um pouco idealista, mas diz o que pensa sem papas na língua. A sua ironia é provocadora. Gosto do seu estilo.» Enfim, era o Luís, sempre com uma palavra encorajadora e brincalhão. Sempre bem disposto.

Também ele dizia o que pensava. Inteligente e culto, não se importava se as suas opiniões eram polémicas e expressava-as na mesma. Mas fundamentando-as. E isso valeu-lhe o respeito da comunicação social, principalmente televisiva, que nos últimos tempos frequentemente o procurava para comentar assuntos da actualidade, ligados ao dia-a-dia das pessoas. E distinguiu-se nesta área da gestão de pessoas, não virando costas aos desafios.

O Luís foi cronista da «human» desde o número um. Ainda o projecto era só uns rabiscos numas folhas de rascunho, acreditou no nosso trabalho e prontificou-se a ajudar-nos. Nem quando passou a dirigir uma revista nossa concorrente deixou de o fazer. Porque valorizava as relações. Alguns comentários deixados na sua página de «Facebook» mostram que não foi só a nós que ajudou. Que marcou. E as várias centenas de mensagens de pesar provam o quanto era querido por tanta gente.

«A minha cronista preferida», repetia-me o Luís. Também por isso não podia deixar de lhe dedicar este texto. A minha crónica. É uma humilde homenagem, a que está ao meu alcance, a única que nesta altura ainda posso fazer, a um homem bom, que merecia continuar por cá longos anos ainda. É uma luta injusta. Mas não perdeu. Porque, pela pessoa que foi, permanecerão não só os seus ensinamentos, mas muitas boas memórias. Como o seu sorriso. Obrigada pela amizade. ☺



© Vitor Garcia



# TONIK

Life, family & fun

## “O MEU CLUBE DE EXCELÊNCIA

para toda a família”

**NOVO!**

**ESPAÇO JUNIOR**

Treine descansado enquanto cuidamos do seu filho

**NOVO!**

**DANÇAS**

Aerofusion e Zumba

**NOVO!**

**ESCOLA DE NATAÇÃO**

Metodologia e professores reconhecidos internacionalmente

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

3 ESTÚDIOS COM LUZ NATURAL

ESTÚDIO DE BICICLETAS

PERSONAL TRAINING

PISCINA E JACUZZI

SAUNA E BANHO TURCO

SPA E FISIOTERAPIA

AULAS LES MILLS

PILATES E SÊNIORES

NUTRIÇÃO E COACHING

RESTAURANTE E ESPLANADA

ESTACIONAMENTO COBERTO E GRATUITO

**NOVO!**

**CROSSFIT**

Melhor Espaço de CROSSFIT de Lisboa

### E PARA OS MAIS NOVOS:

FITNESS CRIANÇAS E ADOLESCENTES

DANÇA E BALLET

KARATE

FESTAS DE ANIVERSÁRIO



217261849

# heading

recursos humanos



Juntamos o melhor de cada mundo,  
para lhe oferecer as melhores soluções do universo!

