

# Pessoal

egor  
SOLUÇÕES  
RH  
CORPORATIVAS



Nº 132 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • JANEIRO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

## Out of the box

A Filosofia Pensa a Gestão

### Entrevista

Eugénia Pião, Diretora executiva da Egor Moçambique

### Perfil

José Augusto Santos, DRH do SIMAS Oeiras e Amadora

### Avaliação de Desempenho

Como se avaliam profissões distintas?

É possível avaliar pessoas?

## A tecnologia e a Gestão de Pessoas

Conheça as tendências para o futuro

Search & Selection

Finance  
Sales  
Marketing

We do that

kellyservices.pt

KELLY





13ª edição

12 e 13 de Março 2014  
Centro de Congressos do Estoril

INSCREVA-SE JÁ! [www.exporh.ife.pt](http://www.exporh.ife.pt)



# O poder do Engagement!

## LIDERANÇA, CRIATIVIDADE, TALENTO, INOVAÇÃO





## 04 EDITORIAL

Renovação, Investimento, Recuperação – os desafios do Mundo RH para 2014  
**9ª Arte:** Eu...sébio

## 06 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH

## 13 AGENDA

Expo RH 2014

## 14 RH TOON

Nelson Mandela

## 16 OUT OF THE BOX

Filosofia e Gestão

## 22 ESPECIAL RH

Tecnologias de Gestão



## 30 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É possível avaliar pessoas?

## 32 ESTUDO

*Índice do Capital Humano*

## 34 ENTREVISTA

Eugénia Pião,  
Diretora executiva  
da Egor Moçambique

## 38 PERFIL

José Augusto Santos,  
Chefe da Divisão de GRH  
do SIMAS Oeiras e Amadora

## 40 AVALIAÇÃO DE PERFIL

Avaliação de Perfis de Risco  
Psicossocial



## 42 ENTREVISTA

Pedro Fontes Falcão, autor do livro *Todos Podemos Negociar Bem!*

## 44 ANÁLISE JURÍDICA

Teletrabalho

## 46 FORMAÇÃO

Formação como elemento catalizador do desenvolvimento  
**Legislação**

## 48 ACONTECEU

Portugal é Agora

## 50 ESCOLHAS

Tecnologia, concertos e livros

## 52 VIAGENS

Sri Lanka

## 60 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Não somos o que aprendemos  
**Unipessoal:** A morte do Eusébio e o ser português

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 132 | janeiro de 2014



**Propriedade:** APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, Av. António Augusto de Aguiar, n.º 106 - 7.º, 1050-019 Lisboa;  
NIPC: 500 978 735 | T. 21 352 27 17; F. 21 352 27 13  
global@apg.pt, www.apg.pt

**Edição e Exploração:** Tema Central, Lda.  
Rua Latino Coelho, n.º 87, 1050-134 Lisboa  
T. 213 502 532; F. 213 502 532

**Diretor:** Luís Bento; [ocorreiodoluis@sapo.pt](mailto:ocorreiodoluis@sapo.pt)

**Diretora Editorial:** Catarina Guerra Barosa;  
[c.barosa@moonmedia.info](mailto:c.barosa@moonmedia.info)

**Conselho Editorial:** Catarina Guerra Barosa,  
Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Luís Bento

**Conselho Consultivo:** Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Luís Bento, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

**Coordenação Editorial:** João Pinheiro da Costa;  
[j.costa@moonmedia.info](mailto:j.costa@moonmedia.info)

**Redação:** Cláudia Farinha

**Colaborações Permanentes:** Aross – Luxury Travel & Safaris, Filipe Vaz, Jorge Marques, Ricardo Campus, SRS Advogados

**Paginação:** Design e Forma; [geral@designeforma.com](mailto:geral@designeforma.com)

**Capa:** Maksim Kabakou - Fotolia.com

**Revisão:** Isabel Prates

## PUBLICIDADE

**Product Manager:** Liliana Rosa;  
[lrosa@moonmedia.info](mailto:lrosa@moonmedia.info); Tlm. 92 616 20 84

## Assinaturas

**Vasp – Premium**  
Linha directa de apoio ao assinante  
T. 21 433 70 36; F. 21 432 76 28; [assinaturas@vasp.pt](mailto:assinaturas@vasp.pt)  
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Aqualva  
Cacém

**Impressão:** Europress, R. João Saraiva, 10 A  
1700-249 Lisboa

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

**Distribuição:** Vasp – Venda Seca, 2739-511 Aqualva  
Cacém

**Depósito Legal:** 66219/ 94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252



HOLMES  
PLACE

FITNESS | NUTRIÇÃO | SPA

HAPPY NEW *me*

one life. live it well.

[holmesplace.pt](http://holmesplace.pt)

**LISBOA:** 5 Outubro Tel: 217 804 300 Avenida Defensores de Chaves Tel: 213 511 300 Avenida da Liberdade Tel: 213 260 900 Amoreiras Tel: 213 716 610 Alvalade Tel: 217 529 050 Parque das Nações Tel: 210 454 920 **AMADORA:** Dolce Vita Tejo Tel: 214 787 670 **LINHA:** Algés Tel: 214 152 620 Cascais Tel: 214 825 700 Miraflores Tel: 214 129 100 Quinta da Fonte (Oeiras) Tel: 214 404 900 **SINTRA:** Quinta da Beloura Tel: 219 119 200 **PORTO:** Arrábida Shopping (V. N. Gaia) Tel: 223 778 700 Boavista Tel: 226 056 760 Constituição Tel: 225 083 600 **CENTRO:** Aveiro Tel: 234 346 050 Coimbra Tel: 239 798 450 **NORTE:** Braga Tel: 253 201 870 **MADEIRA:** Funchal Tel: 291 239 170

9ª Arte  
Eu...sábio

Começo a escrever este editorial e sinto-me obrigada a falar de Eusébio. Revista ou jornal que se preze não pode deixar de o fazer por tudo o que este representou para o País. Os portugueses reveem-se nele e isso basta, somos todos Eu...sábios!

Já ouvi de tudo sobre a cerimónia fúnebre, o cumprimento dos últimos desejos, as evocações televisivas, o luto nacional de três dias, enfim, sobre a magnânima despedida feita ao nosso jogador de futebol. Fiquei surpreendida pela omnipresença de Eusébio, fiquei a saber que quase todos o conheciam, ou porque privaram com ele, ou o viram algures, ou lhe deram boleia para o aeroporto, ou choraram de alegria com os colegas de escola (num sábado) quando este deu a volta ao resultado do jogo de Portugal contra a Coreia, ou porque almoçaram com ele, ou então sabiam que bebia álcool logo ao acordar, entre outros relatos surpreendentes de tão reais. Mais ainda, sabiam que era amigo do seu amigo, humilde, solidário e muitos mais adjetivos qualificativos de bom desempenho em vida. Apesar de Mário Soares se ter preparado para começar a lavar roupa suja, e de José Sócrates ter ficcionado na perfeição uma verdadeira emoção infantil, nada de errado havia em Eusébio e, por isso, todos nos despedimos dele com o coração apertado e com alguns arrepios de autêntica comoção.

Até eu, parece incrível, conhecia Eusébio. Mas acreditem, morrerá comigo o segredo do que via e ouvia, ali para os lados de Benfica, quando vivia dois andares abaixo do nosso Rei. Há mundanidades a que nós, pessoas frágeis, não podemos fugir, mas na hora da nossa morte tudo se desvanece, tudo se revoga ficando apenas o lado nobre.

Por isso, Eusébio ficará na história da nossa jovem República como o Rei do futebol para que não nos esqueçamos que em democracia é possível um regime republicano nomear os seus reis, definir em que veias correrá sangue azul. Fica a perder a hereditariedade, ganha o talento.

Catarina Guerra Barosa, Diretora Editorial  
c.barosa@moonmedia.info

EDITORIAL

# Renovação, Investimento, Recuperação - os desafios do Mundo RH para 2014



Luis Bento, Diretor  
o.correio@luis@sapo.pt

**O** ano que agora começou coloca desafios novos ao mundo da Gestão de Pessoas. Esses desafios, apesar de enormes, são também aliantes e motivadores.

Que desafios são esses?

Em primeiro lugar, o diagnóstico.

Portugal, durante os últimos três anos, sofreu uma enorme erosão do seu capital humano mais qualificado. Mais de 100 000 jovens que não encontraram no nosso País o seu espaço, procuraram além-fronteiras as oportunidades que possibilitassem a construção das suas carreiras profissionais. No mesmo período, a taxa de desemprego cresceu de forma exponencial, atingindo o seu pico histórico. Nunca tantos estiveram sem emprego.

E, em simultâneo, verificou-se o maior desinvestimento em Formação Profissional de que há memória.

O efeito conjugado dos três fatores atrás referidos, provocou sequelas tremendas nas empresas e no tecido social, que têm que ser corrigidas rapidamente, sob pena

de não ser possível a recuperação económica do País para os níveis de crescimento que suportem a modernização tão necessária e que possam gerar os volumes de riqueza adequados, para suportar as taxas de investimento de que Portugal necessita. O que fazer?

Renovar as energias acreditando que é possível, através de uma melhor gestão do Capital Humano, contribuir para a recuperação do País.

Investir fortemente em Formação Profissional qualificante, que permita recuperar o atraso que hoje se regista, preparando o futuro.

Recuperar as grandes tradições portuguesas de bem gerir Pessoas, colocando-as numa nova centralidade social, económica e política, que possibilite ao País basear toda a sua recuperação na boa utilização do seu Capital Humano, afinal — o único recurso estratégico de que o País dispõe. Os profissionais de Gestão de Pessoas têm, neste processo, uma palavra a dizer e essa palavra é: presente! **\_\_\_\_\_P**



Manpower®

## BUSINESS AGILITY IS HUMANLY POSSIBLE

A Manpower é a marca da ManpowerGroup líder global em soluções de recrutamento temporário, recrutamento permanente e gestão e processamento, disponibilizando soluções flexíveis e abrangentes que respondam às necessidades dos clientes.

TRABALHO TEMPORÁRIO

RECRUTAMENTO DE PERMs

PROCESSAMENTO SALARIAL

[info@manpowergroup.pt](mailto:info@manpowergroup.pt)

© 2013 ManpowerGroup. All rights reserved.



ManpowerGroup™



## BOLSA RH

### ▲ FÁBRICA DE CERVEJA ELEITA START-UP AGROINDUSTRIAL DO ANO

A fábrica de cerveja artesanal "FermentUm", em Vila Verde, criada por dois jovens investigadores da Universidade do Minho, ganhou o prémio de "start-up do ano" no setor agroindustrial.

### ▲ EMPREGO NA ALEMANHA BATE RECORDE

O número de pessoas empregadas na Alemanha fixou um novo máximo histórico em 2013, o sétimo recorde consecutivo na maior economia europeia. No ano passado, foram criados 232 mil postos de trabalho, elevando para 41,8 milhões o número de pessoas com emprego.

### ▲ "ESTÁGIOS EMPREGO" PROLONGADO ATÉ FINAL DE 2014

O programa "Estágios Emprego", através dos quais o Estado patrocina temporariamente a contratação de jovens desempregados, deficientes e desempregados em famílias mais vulneráveis, vai ser estendido até ao final de 2014.

### ▼ CORTES NO INE IMPLICAM RISCOS PARA A CREDIBILIDADE DE PORTUGAL

O Conselho Superior de Estatística alertou que o INE, devido aos cortes inscritos no Orçamento do Estado para 2014, pode não conseguir cumprir a divulgação de informação estatística a que está obrigado.

por: João Pinheiro da Costa

### APG REÚNE-SE COM EURODEPUTADA PORTUGUESA (01)

A APG reuniu-se recentemente na sede nacional, em Lisboa, com Maria do Céu Patrão Neves, deputada portuguesa do Parlamento Europeu, integrada no Grupo do Partido Popular Europeu. A reunião destinou-se, essencialmente, a debater o quadro dos novos programas europeus de financiamento (Horizon 2020 e Erasmus+) para o desenvolvimento de competências, inovação, empreendedorismo e tecnologia para educação, formação e aprendizagem ao longo da vida (ALV). O encontro surgiu na sequência das atividades levadas a cabo no âmbito da semana da ALV, realizadas em Bruxelas, nas quais a APG participou ativamente. Nesta reunião de trabalho, na qual esteve presente Eteberto Costa, Vice-presidente da APG e da EUCIS-LLL, ficou o compromisso de desenvolver esforços comuns para levar à prática, até à primeira quinzena de abril, algumas iniciativas tendo como pano de fundo as eleições europeias, que se realizarão em maio, bem como divulgar o manifesto da EUCIS-LLL lançado durante a semana da ALV. Desta forma, foi realçada a importância de realizar as seguintes atividades: Reunião alargada da *Learning Working Group*, promovida pela APG, com enfoque no incentivo e na concretização de projetos de candidaturas na interseção dos programas Horizon 2020 e Erasmus+ e Seminário a realizar no Parlamento Europeu promovido pela EUCIS-LLL para evidenciar a tomada de posição desta última sobre a iniciativa europeia *Open Up Education*.

### UNIÃO EUROPEIA PROMOVE EMPREENDEDORISMO NAS TIC (02)

No âmbito do programa europeu COSME, encontra-se disponível o primeiro concurso para apresentação de projetos na área das Tecnologias de Informação e Comunicação, mais especificamente sob o tema *internet*. O foco deste concurso está nos empreendedores que utilizam a *internet* e as tecnologias móveis como componente principal do seu modelo de negócio. Os projetos a concurso deverão ser promovidos por parcerias e os serviços derivados do projeto deverão ajudar as *startups* no seu processo de entrada no mercado europeu e internacionalização para outros mercados, tendo a *internet* como principal mecanismo potenciador. Incentivam-se ainda os projetos que tenham como objetivo a promoção do empreendedorismo feminino nesta área específica. A dotação financeira deste concurso está fixada nos 10 milhões de euros e os projetos selecionados serão apoiados em 70% das despesas elegíveis. A apresentação de candidaturas decorre até 23 de abril de 2014. A União Europeia, através do Programa COSME,

pretende promover a competitividade das PME europeias e apoiá-las no acesso ao mercado, a meios de financiamento e a criar melhores condições para o surgimento e crescimento dos novos negócios na Europa.

Para mais informações, consultar o endereço [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).

### GOOGLE E SIEMENS LIDERAM ATRAÇÃO DE TALENTO

A edição 2013 do *Europe's Most Attractive Employers* destaca no *ranking* global dos estudantes de gestão o gigante tecnológico Google como o empregador mais atrativo, enquanto que para os jovens engenheiros é mais aliciante alcançar um lugar na equipa da Siemens do que, por exemplo, trabalhar na BMW, na IBM, na Microsoft ou na própria Google. O que faz destas empresas organizações atrativas? Para a Siemens, a chave do sucesso e da notoriedade junto de quem procura emprego está em fatores como uma liderança forte, oportunidades de formação, presença internacional e estabilidade financeira. A decisão anunciada em setembro pela Siemens de reduzir, durante o próximo ano, vários milhares de postos de trabalho a nível global, não foi suficiente para retirar à empresa a liderança do *ranking* dos empregadores mais atrativos aos olhos dos engenheiros. A multinacional alemã destaca-se como uma das empresas mais *sexy* da Europa na perspetiva dos jovens estudantes de engenharia. A empresa exibe a nível europeu o mais alto nível de atratividade de talentos, de acordo com a Universum. Para João Araújo, gestor global de *marketing* da Universum, a empresa responsável pelo inquérito que trabalha a nível mundial com 1200 empresas, muitas das quais integram a *Fortune 500*: "o *ranking* mostra que os jovens europeus com mais formação querem trabalhar para grandes empresas internacionais com marcas muito conhecidas". E as oportunidades estão em toda a parte, incluindo Portugal. A Google, listada como a empresa mais apetecível entre os licenciados europeus na área da Gestão, recrutou recentemente perfis com fluência em português para funções internacionais e a Bosch, que ocupa a sexta posição no *ranking*, estabeleceu uma parceria com a Universidade do Minho em 2012 que dará origem agora a um programa de recrutamento de 35 engenheiros e 59 bolseiros e que prevê a realização de um investimento de 19 milhões de euros em projetos de I&D até 2015. A Universum colabora com cerca de 500 universidades mundiais para realizar pesquisas sobre as preferências de carreira e empregadores de talentos. Para a consultora, a deteção e retenção de talento tem vindo a tornar-se um desafio crescente até para as organizações com



melhor reputação e melhores índices de notoriedade junto de potenciais candidatos a emprego: “A medida que o emprego para toda a vida foi substituído pela multiplicidade de carreiras e por funções de menor duração, os recrutadores começaram a questionar os seus investimentos na área da formação e no desenvolvimento dos seus talentos, que muitas vezes abandonam a empresa antes mesmo deste investimento ser rentabilizado”, clarifica a consultora no relatório “*The Challenge: creating lifelong relations with talent*”. Na verdade, para a Universum é nesta capacidade de cimentar relações duradouras com os seus talentos que deve residir o principal desafio e investimento das empresas que querem tornar-se atrativas para bons profissionais. “A luta pela captação de talento é cada vez mais intensa e os recrutadores são agora comparados publicamente entre si”, lê-se ainda no relatório. O futuro passa, segundo a consultora, por iniciar a abordagem ao talento mais cedo, ainda nas universidades, fomentando um relacionamento coeso de modo a estreitar os laços e tornarem-se a primeira opção de emprego dos recém-licenciados.

### HOMENS DOMINAM NOS RECRUTAMENTOS DA PAGE PERSONNEL (03)

A Page Personnel, empresa de recrutamento de quadros intermédios e funções técnicas de suporte, realizou um estudo sobre a presença das mulheres no mercado de trabalho, concluindo que 40% das funções recrutadas foram ocupadas por profissionais do género feminino. A percentagem diminui quando falamos de funções de direção, onde apenas 24% das posições recrutadas pela empresa para os seus clientes são desempenhadas por mulheres.

A área de comunicação & marketing



01



02



03

absorveu 36% das profissionais selecionadas pela Page Personnel, sendo seguida pela área financeira (que recrutou 32% das candidatas) e pela área dos recursos humanos, que absorveu 16% das mulheres contratadas durante os últimos 3 anos. Os sectores com menor expressividade foram as engenharias (que absorveram 8% das profissionais) e as novas tecnologias, que recrutaram 4% das mulheres colocadas pela empresa.

A Page Personnel efetuou ainda um inquérito a 50 perfis de direção de empresas nacionais e multinacionais, em Portugal, para avaliar a sua percepção sobre a evolução do equilíbrio de géneros nas organizações: 64% das mulheres afirmam verificar um maior equilíbrio atualmente. A percentagem sobe para 82% quando falamos dos homens inquiridos. Apontam como principais causas a maior igualdade de oportunidades, a preocupação das empresas em estabelecer um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o cada vez mais elevado nível de formação das mulheres. Embora os inquiridos tenham indicado que não foram tomadas medidas concretas nas suas organizações para promover o equilíbrio entre géneros, afirmam que este está a ser considerado no momento da contratação.

Consideram ainda que está a ocorrer uma mudança de mentalidades ao nível das chefias, que procuram desenvolver um estilo de liderança mais participativo e sem preconceitos, pois compreendem que promovendo o equilíbrio de géneros nas suas equipas conseguem melhores resultados e maior harmonia.

Já os inquiridos que consideram que não tem havido uma evolução positiva (21% das mulheres e 11% dos homens questionados) apontam duas principais razões: por um lado, indicam o facto

# SHLPortugal



## Soluções para o Assessment e a Gestão do Talento

Contacte a SHL Portugal

Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt

de as funções de direção implicarem muitas vezes bastantes viagens sendo que a maioria das mulheres, por questões familiares, revelam menos disponibilidade para a mobilidade; por outro lado, consideram que muito deste equilíbrio é ganho através de convenções/regras instituídas para o efeito: mínimo de mulheres exigido em listas de eleições, em conselhos de administração, e entre outras.

Sílvia Nunes, *Executive manager* da Page Personnel, considera que “atualmente, a maioria das organizações está, de facto, consciente dos benefícios do equilíbrio de géneros nas equipas. No entanto, existem muitas diferenças entre sectores. Por exemplo, no sector industrial esse equilíbrio ainda não é visível”.

A maioria dos profissionais masculinos inquiridos (85%) acredita que as mulheres são mais organizadas e determinadas. Além desta característica, 75% destaca o valor do sentido prático das profissionais femininas, normalmente mais diplomatas e com raciocínio orientado para soluções mais eficazes. A percepção das pessoas questionadas é de que a equipa diretiva perfeita inclui membros de ambos os géneros pois estes complementam-se.

## EM PORTUGAL DELEGA-SE POUCO E HÁ MENOS TOLERÂNCIA AO ERRO (04)

Os líderes de empresas portuguesas “têm menor capacidade de delegar funções” aos colaboradores e “não investem em ideias que podem vir a falhar”, como acontece noutros países. Estas são algumas das conclusões que se podem retirar do estudo *Best Companies for Leadership* publicado pela consultora de Recursos Humanos Hay Group.

Portugal destaca-se ainda por valorizar mais as competências técnicas de um líder (34%) do que, por exemplo, o seu trabalho em equipa (26%), o que difere do que são as tendências mundiais. Ainda assim, a qualidade número um para as empresas com melhor pontuação, em Portugal e no mundo, é o pensamento estratégico (57% em Portugal, 60% a nível global).

Quanto aos aspetos negativos, Portugal recebe respostas abaixo da média mundial no que toca à existência de uma “pool de sucessores para funções críticas” e à “oportunidade de todos os colaboradores revelarem funções de liderança” - apenas 51% e 42% respondeu positivamente a estas duas questões, contra a média mundial de 55% e 47%.

No que toca à inovação, apenas 56% dos portugueses responderam que os líderes aceitam propostas de negócios novas e diferentes e 42% que a empresa dá recursos para novas ideias quando existem possibilidades de falhar - contra as médias mundiais de 77% e 68% respectivamente. “Há traços culturais nas sociedades que



04



05



06

influenciam os estilos de liderança”, explica a Diretora do Hay Group em Portugal, Felipa Oliveira Serrão. Entre os aspectos positivos, os líderes portugueses mostram uma grande “facilidade de trabalhar multiculturalmente e uma maior capacidade de correr riscos, se o objetivo for o crescimento do negócio”, acrescenta.

## PLATAFORMA OLMO APOIA EMPRESÁRIOS NO CROWDFUNDING SOCIAL (05)

A OLMO é a primeira plataforma *online* portuguesa de *crowdfunding* social, em que projetos sociais e humanitários, que visam o desenvolvimento económico-social das populações, podem ser registados com o fim de alcançar financiamento de empresas e do público em geral. O projeto pretende colocar as tecnologias ao serviço do desenvolvimento sustentável das populações; “Trata-se de uma plataforma inovadora que visa promover e apoiar projetos de cariz social em países em vias de desenvolvimento através de mecanismos de colaboração comunitária (*crowdsourcing*)”, explicam os responsáveis em comunicado.

A plataforma prima pelo acompanhamento constante dos projetos por profissionais do terceiro setor, o que permite garantir a idoneidade dos promotores e a sustentabilidade dos projetos.

Numa época em que cada vez mais empresas e organizações pretendem desenvolver uma política de responsabilidade social eficaz, a OLMO pode ser uma ajuda para os empresários; “Sabemos que muitos empresários estão predispostos a apoiar causas sociais, mas nem sempre sabem como fazê-lo e onde estão os projetos que se adequam aos seus propósitos. A OLMO pretende aglomerar projetos fiáveis e facultar toda uma logística profissional que agiliza o processo de doação”, explica James Kirkby, um dos mentores do projeto e Presidente da Associação OLMO.

## NOVO CONTACT CENTER EM BRAGA CRIA 200 EMPREGOS (06)

A Randstad *Contact Centres* inaugurou um novo *contact center* na cidade de Braga. O espaço equipado com tecnologia de última geração vai ser o local de trabalho de 200 pessoas que vão responder às necessidades de crescimento da linha de atendimento telefónico do serviço fixo da Vodafone em Portugal.

A “qualidade e formação” dos recursos humanos existentes na cidade de Braga, as “acessibilidades e a qualidade” das instalações “foram decisivas para a escolha do local”, explica a Randstad em comunicado.

“Estes investimentos reforçam a nossa posição enquanto parceiros no crescimento do negócio dos nossos clientes e

confirmam a importância estratégica do atendimento telefónico na relação com o cliente”, explica Carla Marques, Diretora comercial da Randstad *Contact Centres*. Em 2013 a Randstad inaugurou dois *contact centers* próprios, um em Lisboa e outro em Braga, num total de 3900m<sup>2</sup> e 750 posições de atendimento.

#### PORTO BUSINESS SCHOOL INAUGURA NOVAS INSTALAÇÕES (07)

No ano em que assinalou os seus 25 anos, a *Porto Business School*, “uma das melhores escolas de negócios da Europa” (segundo o *ranking* do *Financial Times*) inaugurou novas instalações.

As novas instalações resultam de um investimento de 15 milhões de Euros e o projeto foi co-financiado pela União Europeia, através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007-2013, ao abrigo do programa ON.2 – O Novo Norte. Os fundos comunitários do QREN representam em 80% do financiamento do projeto, correspondente a cerca de 11 milhões de euros.

Na cerimónia de inauguração estiveram presentes o Primeiro-Ministro, Pedro Passos Coelho, bem como o Ministro da Educação e Ciência, Nuno Crato. Entre os convidados, estavam ainda presentes o Presidente do Conselho de Administração da escola Belmiro de Azevedo e os membros da direção da *Porto Business School*.

#### GUIA ERASMUS+: 1800 MILHÕES DE FUNDOS DISPONÍVEIS EM 2014 (08)

As organizações que desejam candidatar-se a financiamento em 2014, através do novo programa da União Europeia para a educação, formação, juventude e desporto Erasmus+, podem começar



07



08

a preparar as suas candidaturas. O novo guia do programa Erasmus+, que fornece informações pormenorizadas sobre o processo de candidatura, está já disponível. O programa está aberto à participação de organizações que trabalham naquela área podendo deste modo candidatar-se ao financiamento a partir do final de janeiro. As pessoas singulares não podem candidatar-se diretamente a uma subvenção; devem antes contactar o seu estabelecimento de ensino superior ou organização, para aoresentar a sua candidatura. O guia do programa Erasmus+ contém informações pormenorizadas sobre os objetivos, as prioridades e as oportunidades de financiamento relativas a cada ação, incluindo informações técnicas sobre os pedidos de subvenção e o procedimento de seleção, bem como disposições financeiras e administrativas relacionadas com a atribuição das subvenções.

“O processo de lançamento do Erasmus+ encontra-se atualmente na sua fase final e estamos agora prontos para a fase de execução. Encorajo as organizações a analisar cuidadosamente o guia do programa, para se encontrarem totalmente preparadas logo que comece o processo de candidatura em linha. O aumento de 40 % no orçamento Erasmus+ significa que mais de 4 milhões de pessoas, incluindo estudantes, estagiários, professores e voluntários, beneficiarão de subvenções nos próximos sete anos”, explicou Androulla Vassiliou, Comissária Europeia, responsável pela Educação, Cultura, Multilinguismo e Juventude.

No total, serão disponibilizados 1800 milhões de euros para financiamento em 2014, com o objetivo de oferecer mais oportunidades de mobilidade: aos estudantes, estagiários, professores e outro pessoal educativo, aos jovens que dese-

**Curso de Especialização em Coaching Executivo**

Dirigido a:  
**Coaches Certificados**

info@bizpoint.pt | www.bizpoint.pt

Lisboa | 17, 18 e 19 Jan. 2014

**IICD International**  
Institute of Coaching and Development

jem participar em intercâmbios juvenis, aos profissionais do setor da juventude e aos voluntários. O prazo para apresentação das candidaturas relativas a projetos de mobilidade para fins de aprendizagem termina em 17 de março de 2014 (criar ou melhorar parcerias entre os setores da educação, da formação, e da juventude e o mundo do trabalho); O prazo para apresentação de candidaturas termina em 26 de abril de 2014; (promover o diálogo e desenvolver a base de conhecimentos necessários para sustentar os processos de reforma da educação, da formação e da juventude).

Os consórcios, organizações e grupos de coordenação podem apresentar uma única candidatura, em nome de várias organizações.

### PORTUGAL SUPERA A ALEMANHA NA LOCALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS (09)

Portugal surge à frente da Alemanha num *ranking*, e por boas razões. O nosso país é o 20.º melhor do mundo para sediar negócios, segundo a revista *Forbes*, que coloca a Alemanha no 24.º lugar.

Pela primeira vez, nos oito anos de história da lista, a Irlanda surge no topo, à frente da Nova Zelândia — em 1.º lugar no ano passado - e de Hong Kong.

Como lembra a publicação, três anos depois de ter sido ajudada pela *troika*, com 85 mil milhões de euros, a Irlanda continua a atrair investimentos de algumas das maiores empresas do mundo, como a Google, o Twitter e o Facebook.

A *Forbes* determina o *ranking* dos 25 melhores países para fazer negócios avaliando 145 nações em 11 diferentes factores, tais como: impostos, inovação, tecnologia, corrupção, burocracia e entre outros.

### OUTSYSTEMS JUNTA-SE À CIONET PORTUGAL (10)

A OutSystems, multinacional portuguesa fornecedora de tecnologia para desenvolvimento de *software* empresarial, junta-se à família de parceiros da CIONET Portugal como “*Premium Business Partner*”.

A CIONET Portugal, uma das maiores comunidades de executivos de TI na Europa, com mais de 4000 CIOs, anunciou que a OutSystems é a sua nova “*Premium Business Partner*”, juntando-se assim à WeDo Technologies na família de *business partners* portugueses da maior rede europeia de executivos de TIs. A OutSystems conta agora com a CIONET para acelerar e facilitar os processos de *marketing* em Portugal e Espanha de forma a garantir um crescimento mais rápido do negócio.

Rui Serapicos, *Managing partner* da CIONET Portugal diz que “a OutSystems não tem ainda presença física em muitos dos países em que a CIONET está e

09



10



11



12

pretendemos ajudar a colmatar essa necessidade. O acesso a 4000 CIOs, CTOs e diretores de TIs decerto dará o impulso aos negócios da OutSystems que a equipa procura”.

Para além de “*Premium Business Partner*”, a OutSystems, será também patrocinadora do CIODAY '14, evento anual em que a CIONET elege e premeia os melhores profissionais da área de tecnologias de informação e comunicação.

### EMPREENDEDOR LISBOETA É JOVEM E TEM ELEVADO GRAU DE QUALIFICAÇÃO (11)

De acordo com um estudo apresentado sobre empreendedorismo na capital portuguesa, o empreendedor típico de Lisboa tem entre 25 e 35 anos e possui mais qualificações do que a média da mão-de-obra em Portugal.

De sete ideias e cinco perguntas sobre empreendedorismo em Lisboa é o nome do estudo que analisou 62 empresas das 178 que fazem parte da rede de incubadoras da capital; a rede inclui um conjunto de espaços de incubação, onde várias empresas recém-criadas podem operar com baixos custos fixos até atingirem os três anos de atividade.

O estudo conclui que o empreendedor típico de Lisboa é jovem (entre os 25 e os 35 anos) e com um grau de qualificação elevado (80% tem pelo menos uma licenciatura) e, por esse motivo, com “mais apetência para o risco”.

Este estudo perspetivou Lisboa como sendo uma cidade atrativa para os empreendedores devido à proximidade dos clientes e dos fornecedores, mas apontou como desvantagem o facto de apresentar custos fixos “demasiado altos”.

### PORTUGUESES FAVORÁVEIS AO TRABALHO A TEMPO PARCIAL (12)

Num estudo realizado pela Netsonda no território nacional, 61% dos inquiridos mostrou-se favorável ao trabalho a tempo parcial e, no caso de famílias com três ou mais filhos, essa percentagem aumenta para 92%. Por outro lado, 46% dos portugueses consideraria ter mais filhos, na sequência da aplicação desta medida.

A realização deste estudo foi motivada pelo anúncio do Governo em instituir o trabalho a tempo parcial com compensação remuneratória, através de verbas comunitárias, e os resultados apontam para a ampla concordância da sociedade portuguesa em relação à medida.

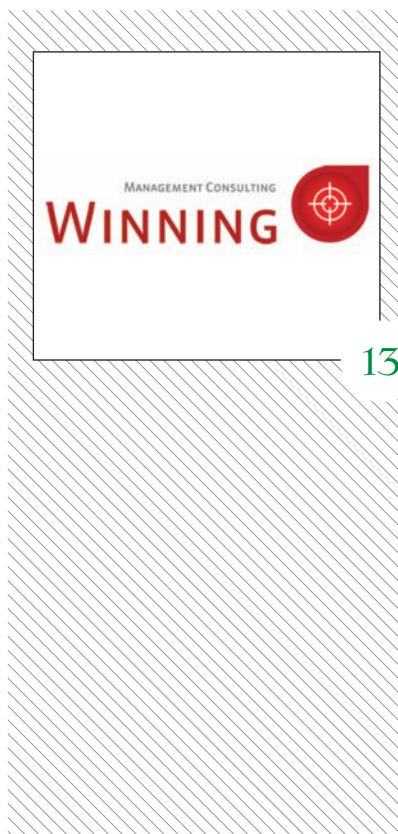
No território nacional, 61% dos inquiridos mostrou-se “agradado” com a medida, e 70% destes declararam que adeririam a ela. Nas famílias com três ou mais filhos, a percentagem é de 92% a favor. A possibilidade da adesão é afirmada por 88% dos inquiridos.

O trabalho a tempo parcial é visto na sociedade portuguesa como um meio para um melhor exercício da maternidade/paternidade (88% dos inquiridos), um aumento da qualidade de vida (85%) e um aumento da produtividade (63%), com a melhoria dos níveis de motivação.

### WMS ADVERTE PARA A NECESSIDADE DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS LUSAS (13)

A *Winning Management School*, por ocasião do lançamento da sua oferta de formação para 2014, advertiu para a necessidade de profissionalização na gestão das empresas portuguesas.

O CEO da empresa, Leandro Pereira, lançou um alerta para a necessidade de uma maior profissionalização da gestão do tecido empresarial português, em especial das PME's: "Hoje, mais do que nunca, os gestores e também o *middle management* devem dominar técnicas, metodologias *best in class* e conhecimentos fundamentais que potenciem um elevado desempenho. Só com estas competências é possível acelerar a competitividade das empresas, gerir mais



eficazmente os processos e recursos disponíveis e introduzir maior previsibilidade na gestão", afirmou Leandro Pereira. O catálogo de formação da *Winning Management* "visa responder a esta constatação do défice de profissionalização de gestão das empresas e é centrado em quatro áreas de especialidade: *Business Case*, *Business Analysis*, *Project Management* e *High Performance*", explica a empresa em comunicado.

Os níveis de acesso aos programas são diversificados e adaptados à experiência dos candidatos, abrangendo desde cursos de fundamentos a cursos de especialização e de preparação para a certificação.

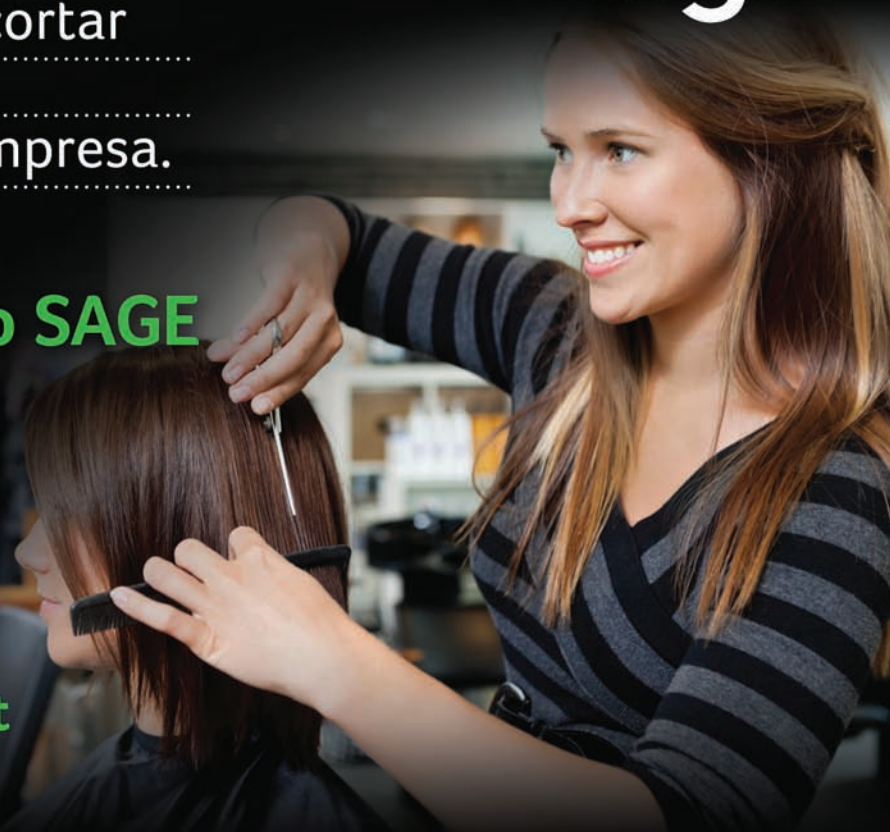
Pela primeira vez em Portugal, a *Winning* lança o curso "ROI da Formação", que permite às empresas avaliarem o retorno dos seus processos de formação. Leandro Pereira destaca que "um grande número de empresas desconhece qual o retorno das ações de formação que realizam anualmente. Em muitos casos existe mesmo um elevado custo de oportunidade em processos de formação que não são efetivos, não acrescentam valor e mais do que isso, não alavancam a competitividade da empresa na criação de riqueza.

A forma mais  
simples de cortar  
nos custos  
da minha empresa.

Software  
de Gestão SAGE

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

sage



Este curso pretende precisamente apoiar as empresas a determinar os processos de formação mais adequados e geradores de riqueza”.

A *Winning* lança também um novo programa sobre ‘Princípios de Auditoria de Gestão’, destinado a apoiar os responsáveis de área, analistas e gestores de projeto, visando compreender a missão da auditoria no enquadramento organizacional e o domínio das suas principais técnicas.

## FUNDOS DE PENSÕES PORTUGUESES COM PERFORMANCE POSITIVA EM DEZEMBRO (14)

A Mercer divulgou os indicadores dos fundos de pensões portugueses e conclui-se que, em dezembro, estes obtiveram uma rentabilidade mediana estimada de 0.1%. A rentabilidade resultou da baixa *performance* nas obrigações, a classe de ativos com maior peso nas carteiras, que praticamente anulou os ganhos nas ações. Segundo Rui Guerra, *Partner* da Mercer, “em dezembro a *performance* dos mercados ficou marcada pelo anúncio da reserva federal norte-americana sobre a redução do programa de estímulos monetários. A reserva federal fundamentou esta decisão em evidências de recuperação económica como a redução gradual e contínua da taxa de desemprego e indicadores económicos acima do esperado. A decisão da reserva federal reforçou a expectativa dos investidores sobre a continuidade da recuperação económica, acentuando a troca de obrigações por outros ativos, que se espera vir a aumentar com o regresso de férias dos investidores. A *performance* do mercado de ações norte-americano influenciou positivamente os restantes mercados”.

A *yield* de referência para as taxas de desconto dos fundos de pensões era 3.2% no final do mês de dezembro de 2013. Em dezembro de 2012 era de 2.7%, o que significa que, em média, considerando uma maturidade de 10 anos, o efeito isolado da taxa de desconto terá contribuído para uma redução do valor das responsabilidades dos planos de pensões em 2013.

## MESTRADO EM ECONOMIA DA NOVA SBE É O 7º MELHOR DA EUROPA (15)

A *Nova School of Business and Economics* (Nova SBE) é a instituição portuguesa melhor classificada e com um número maior de programas de mestrado a constar no *ranking* agora revelado pela Eduniversal, a agência internacional para o ensino superior que publica uma das avaliações mundiais de maior referência sobre mestrados.

A Nova SBE, única escola de negócios em Portugal distinguida com “5 Palmas” e o estatuto de “*Universal Business School*”, volta assim a conquistar o



14



15

reconhecimento internacional e vê o seu mestrado em Economia ser eleito o 7º melhor da Europa e o melhor em Portugal. Com 13 programas selecionados pela avaliação da Eduniversal, a Nova SBE alcança o melhor resultado nacional de sempre com todos os seus *masters* a subir vários lugares nas tabelas europeia e mundial.

Desta forma, na classificação para os melhores programas de mestrado da Europa Ocidental, a Eduniversal atribuiu à Nova SBE o 7º lugar para o *Master in Economics*, o 9º lugar para o *Master in Accounting and Financial Reporting*, o 11º lugar para o *Master in Human Resources Management*, o 12º lugar para o *Master in Marketing*, o 21º lugar para o *Masters in Finance*, o 22º lugar para o *Master in Applied Policy Analysis*, o 24º lugar para o *Master in International Management*, o 26º lugar para o *Master in Management*, o 26º lugar para o *MBA Full Time (The Lisbon MBA International)* e, por último, o 34º lugar para o *Executive MBA (The Lisbon MBA Part-Time - Nova SBE/Católica-Lisbon)*. Para José Ferreira Machado, Diretor da Nova SBE, o reconhecimento internacional, patente nestes resultados, constitui “um forte indicador do sucesso” de uma estratégia de ensino que privilegia a qualidade. “Estou muito orgulhoso por ver, mais uma vez, o trabalho da Nova SBE ser equiparado ao melhor que se faz ao nível académico em todo o mundo. Significa que a nossa aposta em garantir um corpo docente de qualidade, multicultural e doutorado, e em criar programas inovadores e exigentes para um mercado global, altamente competitivo, constitui o caminho certo para a nossa escola. E, acredito, para o ensino em Portugal”, concluiu.

No *top* mundial, a Nova SBE distinguiu-se, pelo segundo ano consecutivo, como a melhor escola portuguesa em dois programas inovadores ao procurar responder às necessidades mais atuais do mercado de trabalho, bem como às preocupações relativas ao ambiente e ao futuro das próximas gerações. Por último, e também no *ranking* global, o *Master in Financial Markets* da *Nova School of Business and Economics* foi considerado o 26º melhor programa do mundo.

por: João Pinheiro da Costa

## E• PO RH 2014

A Expo RH, evento de Recursos Humanos promovido pelo *International Faculty for Executives (IFE)*, regressa em Março de 2014 sob o tema "O poder do *engagement* - Liderança, Criatividade, Talento, Inovação." Nos dias 12 e 13 de março, no Centro de Congressos do Estoril, estarão em debate os seguintes temas: - Liderar para competir — Criatividade na adaptação à mudança — *Engagement*: Inovar na motivação e compromisso — Desenvolver e reconhecer os Seus... Talentos." [www.exporh.life.pt](http://www.exporh.life.pt)

## 11ª CONFERÊNCIA DE PSICOLOGIA DA SAÚDE

A Academia Europeia de Psicologia da Saúde Ocupacional realiza a sua 11ª Conferência "Olhando para o passado – planeando o futuro: Capitalizando a multidisciplinaridade OHP", que terá lugar na Universidade de Londres, no Reino Unido, nos dias 14, 15 e 16 abril. A conferência será organizada em colaboração com o *Birkbeck College, University of London*. [www.eaohp.org/conference.html](http://www.eaohp.org/conference.html)

## FUTUR LIA 2014

A Futurália realizar-se-á de 26 a 29 de março na FIL, em Lisboa. Nesta 7ª edição, as instituições encontram uma porta aberta para comunicar com um grande número de visitantes, na sua grande maioria jovens. Alunos, pais e ativos podem contactar diretamente com instituições de ensino de forma a obterem informações específicas sobre o futuro académico e profissional. [www.futuralia.fil.pt](http://www.futuralia.fil.pt)

## OR SHOP RISCOS PSICOSSOCIAIS E DIREITOS LABORAIS

O ISEG e a ACT organizam uma sessão de divulgação e informação sobre Saúde Ocupacional, Riscos Psicossociais e Direitos Laborais a realizar no dia 31 de janeiro, no Auditório 2, Edifício Quelhas, da Universidade de Lisboa, entre as 9h30 e as 18h00. Esta sessão de esclarecimento pretende "contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de prevenção no âmbito da segurança e saúde no trabalho, com especial ênfase nos riscos psicossociais e direitos laborais inerentes.

## CONGRESSO MUNDIAL DE GUA

A Associação Internacional da Água organiza o Congresso Mundial de Água e Exposições a cada dois anos. O congresso de 2014 será realizado em Lisboa, de 21 a 26 de setembro. A nona edição do *World Water Congress & Exhibition* continua a tradição de reunir sob um mesmo teto as melhores ideias internacionais e os profissionais globais da água mais dinâmicos. [www.iwa2014lisbon.org](http://www.iwa2014lisbon.org)

## SIMPÓSIO INT. SOBRE SEGURANÇA E HIGIENE OCUPACIONAIS

O Simpósio Internacional sobre Segurança e Higiene Ocupacionais - SHO 2014 – terá lugar nos dias 13 e 14 de fevereiro, no auditório principal da Universidade do Minho. A edição de 2014 é organizada pela Sociedade Portuguesa de Segurança e Higiene Ocupacionais (SPOSHO). Para mais informações sobre o evento consulte: [www.sposho.pt/sho2014](http://www.sposho.pt/sho2014)

**Impossível!  
Já tentou?**

**Fazemos acontecer**

**blink**  
Consulting

Pólo Tecnológico de Lisboa | Estrada do Paço do Lumiar, Lote 1 | 1600-546 Lisboa  
Tel: +351 217 102 574 Fax: +351 217 101 103 | [blink@blinkconsulting.eu](mailto:blink@blinkconsulting.eu)  
[www.blinkconsulting.eu](http://www.blinkconsulting.eu)

**“Lutei contra a  
dominação branca  
e lutei contra a  
dominação negra.”**



## MADIBA

“Durante toda a minha vida dediquei-me a esta luta do povo africano. Lutei contra a dominação branca e lutei contra a dominação negra. Acalentei o ideal de uma sociedade democrática e livre na qual todas as pessoas convivam em harmonia e com igualdade de oportunidades. É um ideal para o qual espero viver e alcançar. Mas, se for necessário, é um ideal pelo qual estou preparado para morrer.”

Nelson Mandela



www.apg.pt



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo  
está nas pessoas

## razões para ser APG

- **NETWORKING** "tell me who you know I will tell who you are"
- **FORMAÇÃO** "O saber não ocupa lugar"
- **INFORMAÇÃO** "No mundo de hoje, informação é poder"
- **APOIO LEGAL** "Porque é essencial jogar segundo as regras"
- **PROTOCOLOS** "A união faz a força"
- **PRESEÇA INTERNACIONAL** "APG worldwide"

"ser APG faz a diferença"  
**Junte-se a nós**

### Sede Nacional

Av.º António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º  
1050-019 Lisboa  
Tel.: +351 21 352 27 17 • +351 21 358 09 12  
Fax: +351 21 352 27 13  
email: global@apg.pt • [www.apg.pt](http://www.apg.pt)



# Filosofia e Gestão

por: **Cláudia Farinha**

“Desde que Adam Smith trocou a cátedra de Filosofia Moral na universidade de Glasgow, para se tornar no autor de *A Riqueza das Nações*, em 1776, que a Economia ficou em dívida para com a Filosofia.”

Mendo Henriques, in prefácio *Giro Logo Existo*

## **Catarina G. Barosa**

É licenciada em Direito e está a concluir a licenciatura em Filosofia. Para além de ter feito consultoria jurídica durante alguns anos, foi Diretora de Recursos Humanos em duas multinacionais e, atualmente, assegura a direção editorial e de conteúdos da revista *Pessoal*, do sítio *RHOnline* e do programa de televisão *Marca Pessoal*, emitido pela TVI24. Embora escreva com regularidade para revistas, sítios e para televisão, este é o seu primeiro livro, obra que considera sintetizar aquilo que tem vindo a fazer ao longo dos últimos anos. Através das conversas que teve com vários filósofos, a autora procura, num registo onde combina a escrita jornalística e a reflexão de pendor filosófico, contribuir para que as empresas e organizações se esclareçam e cumpram o seu desígnio, isto é, serem espaços onde o sentido de realização coletiva não colida de forma fatal com a realização individual. *Giro Logo Existo* é uma reflexão em conjunto sobre a possibilidade de a gestão poder consubstanciar e dar sentido a uma certa forma de estar, ser e existir.



## Uma relação antiga

Parece ter chegado o momento de deixar entrar a Filosofia nas nossas vidas e nas organizações. A Tema Central editou recentemente o livro *Giro Logo Existo – A Filosofia Pensa a Gestão*, e é esta obra o mote do nosso Out of The Box desta edição.

**A** Filosofia é uma disciplina antiga que procura um sentido, um ponto de equilíbrio, uma razão que alivie a angústia perante o desconhecido, perante o caos. A sua atividade vai também para além do mero conhecimento científico uma vez que os dados com que trabalha não são suscetíveis de demonstração factual.

O exercício filosófico permite encontrar estabilidade onde as ciências vêem insegurança e isto ocorre porque o sujeito que consegue olhar a realidade com as lentes da filosofia tem ao seu alcance a visão múltipla da vida. Afirmamos muitas vezes que o mundo da gestão precisa de criatividade; esquecemo-nos, contudo, que essa potencialidade apenas pode ocorrer no sujeito que consegue apreender a realidade na sua versão múltipla. Os nossos olhos conseguem ver mais do que julgamos ser possível e só nos damos conta disso quando arriscamos olhar para as coisas com olhos de ver. Estes olhos de ver são os da Filosofia.

Usamos muitos conceitos e muitos modelos de pensamento que desconhecemos fazerem parte da mais antiga tradição filosófica, tal como nos refere Mendo Henriques, no prefácio ao livro: “No século

XVIII, a Filosofia Moral abarcava matérias de Ética, Direito, Economia Política e Teologia Natural. No fundo, tratava de toda a ação humana – desde os mais sublimes impulsos individuais até à rude atividade de ganhar a vida. Os conceitos de bens, valor e finalidade, foram um manancial que serviu a Adam Smith para estabelecer a nova ciência económica. O conceito de bens foi tomado equivalente ao de mercadorias; o conceito de valor passou a equivaler ao do que tem preço; e o conceito de finalidade foi esvaziado da liberdade da consciência e, posteriormente, simplificado pelos utilitaristas como a maximização racional da felicidade pessoal.”

A obra foi escrita por Catarina G. Barosa e contou com a participação especial de seis conceituados filósofos, tendo sido coordenada pedagogicamente por Mendo Henriques que nos refere, a propósito dos objetivos da publicação da obra, ter sido: “...um raciocínio deste tipo que levou Catarina Barosa a cruzar o mundo da filosofia com o mundo da gestão neste *Giro Logo Existo*. Os gestores querem respostas. Os filósofos visam perguntas. Mas o que este livro oferece é a experiência comum ao perguntar e ao responder – esse espaço



“Peter Drucker mostra que as pessoas são mais importantes do que as ideias, e as atitudes mais decisivas que as abstrações. Os procedimentos humanos não podem ser avaliados apenas segundo fatores técnicos e conforme o pressuposto da racionalidade dos agentes económicos. É necessária uma ponderação ética; é necessário filosofar.

Foi um raciocínio deste tipo que levou Catarina Barosa a cruzar o mundo da filosofia com o mundo da gestão neste *Giro Logo Existo*. Os gestores querem respostas. Os filósofos visam perguntas. Mas o que este livro oferece é a experiência comum ao perguntar e ao responder esse espaço em que as respostas inesperadas poderão surgir desde que saibamos ir mais longe do que as perguntas expectáveis. É o que nos comunicam os filósofos que falam nesta obra e cuja diversidade e riqueza de vozes nos permite reconstruir um diálogo virtual entre eles e enriquecedor para nós”.

Mendo Henriques *in* Prefácio

**SLOT Academy**

www.slot.pt  
admin.lisboa@slot.pt

**SEDE E DELEGACÃO DE LISBOA**  
Rua Camilo Castelo Branco, N.º 2, 5.º Esq.  
1150-084 Lisboa  
Tel.: 21 847 93 72 | Fax: 21 847 93 73

**DELEGACÃO DA MAIA**  
Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso, N.º 79  
Piso 0, Loja 7  
4470-220 Maia  
Tel.: 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41



©DR

#### Coordenação pedagógica da obra

#### **Giro Logo Existo — A Filosofia Pensa a Gestão**

Mendo Henriques é Professor da Universidade Católica Portuguesa e Membro da Direção do Centro de Estudos de Filosofia, onde coordena a Linha de Investigação *Ética, Política e Filosofia Aplicada*. É licenciado e mestre em Filosofia pela Universidade de Lisboa e doutorado em Filosofia Política pela UCP (1992). Autor de 12 livros publicados em Portugal, Brasil, França, Holanda, Espanha, além de cerca de 110 artigos em várias áreas. Tem proferido numerosas conferências no País e no estrangeiro sobre temas da especialidade. Na área de Filosofia tem-se destacado pelas suas obras e atividades no âmbito da Filosofia da Consciência, Filosofia Política, além de investigação em Cidadania e Defesa, preside à Direção do Instituto da Democracia Portuguesa.

em que as respostas inesperadas poderão surgir desde que saibamos ir mais longe do que as perguntas expectáveis. É o que nos comunicam os filósofos que falam nesta obra e cuja diversidade e riqueza de vozes nos permite reconstruir um diálogo virtual entre eles e enriquecedor para nós."

Nesta peça editorial procuraremos apresentar algumas das principais conclusões da obra e acreditamos que os nossos leitores não ficarão indiferentes à necessidade de implementarem nas suas organizações modelos que tenham em consideração uma abordagem filosófica da Gestão.

## Seis filósofos, seis maneiras diferentes de olhar a Gestão

**D**urante vários meses Catarina G. Barosa conversou com alguns filósofos com o objetivo de poder perceber como poderia a Filosofia contribuir para tornar o mundo da Gestão mais humano, apelativo, eficaz, ou como a própria nos referiu: "procurar uma coincidência entre o ato de gerir e o de existir". No livro *Giro Logo Existo*, que resultou dessas conversas, podem acompanhar-se esses momentos de diálogo e também ler uma conclusão sobre o contributo de cada um dos filósofos participantes para a gestão; é uma espécie de resumo em que se pergunta, depois de cada conversa, "E Agora?" Tal como a autora nos refere na sua introdução: "O livro está dividido em

três partes tendo em consideração o tipo de abordagem desenvolvida em cada uma delas. A primeira parte trata das questões da Filosofia Aplicada propriamente dita, que nos permitirão perceber como pode esta disciplina operar no terreno das organizações e ter um papel de intervenção que ajude na tomada de decisões e na Gestão de Pessoas. Para esta primeira parte, contamos com a participação de dois autores que têm vindo a desenvolver os seus estudos no domínio da Filosofia Aplicada, através, entre outras, da Consultoria Filosófica. Referimo-nos a José Barrientos-Rastrojo e, em segundo lugar, a Joana Rita Sousa. A segunda parte do livro leva a uma dimensão mais alargada da noção de Ges-

tão, procurando sair do registo quotidiano e entrar no campo da especulação, onde o movimento do pensamento se fará do particular para o geral. Este percurso será feito com a ajuda das conversas tidas com outros dois filósofos: António de Castro Caeiro e Manuel Curado."

Para a terceira e última parte do livro, que nos leva já para domínios mais transcendentais, a autora conversou com Maria Luísa Ribeiro Ferreira e com Miguel Real. Dois contributos de inquestionável qualidade. São apenas algumas das conclusões da autora que aqui publicamos, mas muitas mais podem ser lidas na obra que tentou aproximar dois mundos que muitas vezes teimam, erradamente, em seguir caminhos distintos.

## O que pensam afinal os Filósofos sobre a Gestão?



© Fernando Dinis

**Joana Rita Sousa** licenciou-se em Filosofia na Universidade Católica Portuguesa e fez uma pós-graduação em Recursos Humanos e Consultoria de Empresas, obteve a certificação internacional no Método *Six Thinking Hat*® de Eduardo de Bono, sendo ainda certificada em Filosofia para Crianças. Concluiu a sua tese de mestrado com a dissertação *Da Filosofia Aplicada às*

*Necessidades Filosóficas das Pessoas, nas Empresas e Organizações – Justificação do Papel do Consultor Filosófico.*

#### **Conclusão**

"Na sua tese de mestrado, cuja leitura integral se recomenda, o seu objetivo é claro: 'O objetivo deste estudo visa investigar e defender a ideia de que as pessoas, no seio das empresas/organizações, apresentam necessidades filosóficas. Através deste trabalho, procuramos justificar a figura do consultor filosófico'. Joana pretende demonstrar a importância da figura do consultor filosófico junto das organizações, referenciando alguns exemplos de pensadores que têm vindo a desenvolver um conjunto de ferramentas que permitem fazer chegar a Filosofia ao mundo empresarial. Por exemplo, Tim Lebon, segundo nos relata Joana, tem uma *toolbox* única que lhe permite um trabalho diferenciador nas empresas e organizações. Essas ferramentas envolvem a utilização de cinco metodologias: o Pensamento Crítico, a Análise Concetual, a Fenomenologia, as Experiências de Pensamento e o Pensamento Criativo". Catarina G. Barosa



**José Barrientos-Rastrojo** é Professor na Universidade de Sevilha e Mestre em Mediação e Resolução de Conflitos. A sua tese de doutoramento foi a primeira investigação europeia sobre Filosofia Aplicada e consultoria. Tem feito investigação na Universidade de Princeton, nos EUA, no Institut für Philosophische Praxis Reflex, na Alemanha e na Universidade Vasco de Quiroga, no México. Atualmente, dirige o único mestrado universitário de Filosofia Aplicada *online* numa universidade do

México. Tem mais de 20 livros publicados e é diretor da *Revista Internacional de Filosofia Aplicada* (HASER). Criou, com J. Ordóñez um grupo de investigação internacional de Filosofia Aplicada e tem dirigido o Congresso Internacional da disciplina.

### Conclusão

“O grande objetivo de José Barrientos não é encontrar na Filosofia uma ajuda para resolver um problema psicológico mas uma ajuda para resolver uma questão ontológica, que nos obriga a interrogar-nos não tanto sobre o que sentimos, mas sobre o que somos. Este conhecimento do que somos, funda e dá sentido ao nosso existir e tal como o título deste livro refere, também a Gestão, o ato de gerir, pode fundar uma certa maneira de existir. O mundo da Gestão é, também, o mundo da existência.

Como as escolas, universidades e academias de ensino em geral não se dedicam a este tipo de desenvolvimentos, a Filosofia Aplicada passou a desempenhar um papel de extrema relevância, penetrando nas esferas empresariais e organizacionais, por diversas vias, todas elas com um objetivo principal: tornar as nossas decisões mais acertadas.

Essas diversas vias podem ser, desde os cafés e reuniões filosóficas mais tradicionais, até à implementação de rotinas associadas ao desenvolvimento de diálogos socráticos, passando pelos aconselhamentos pontuais ou continuados através da figura da consultoria filosófica”. Catarina G. Barosa

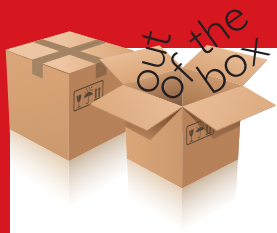
**Maria Luísa Ribeiro Ferreira** é Professora Catedrática do Departamento de Filosofia da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa com mestrado em Filosofia Moderna pela Universidade Nova de Lisboa e Doutoramento em História da Filosofia Moderna pela Universidade de Lisboa. É muito vasta a produção filosófica de Maria Luísa. Além de Presidente da Comissão Científica do Mestrado em Ensino da Filosofia é também Investigadora do Centro de Filosofia, coordenando a linha de investigação “Filosofia Moderna e Contemporânea”, os programas de investigação “Ensino e Aprendizagem da Filosofia” e “As Mulheres na Filosofia – Marginalidade e Alternativa”; colabora ainda noutros programas como “Filosofia e Medicina”, “Estética Arte e Religião”, “Deus e a Filosofia” (no CFUL) e “Ética, Espaço Público e Género: Uma Exploração da Dimensão Filosófica do Pensamento de Maria de Lourdes Pintasilgo” (projeto conjunto do Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa, da Universidade de Évora, da Fundação Cuidar o Futuro e da Universidade Fernando Pessoa). Tem já inúmeras obras publicadas, tendo lançado recentemente o livro *Uma Meditação de Vida – em Diálogo com Espinosa*.

### Conclusão

“Estas formas de olhar a razão estão próximas do que Maria Luísa nos explicou em relação a Espinosa; contudo, neste filósofo são as paixões que orientam a razão, dando-se claramente primazia àquelas enquanto força vital, propulsora. A razão serve para orientar as paixões, sem as anular e sem fazer com que estas percam o seu estatuto de paixões, tanto assim que o caminho deve ser percorrido de maneira a que uma paixão possa ser substituída por outra ainda maior.



O objetivo principal deste caminho, que se vai percorrendo de paixão em paixão, é atingir um estado de beatitude, de felicidade pessoal. Esta felicidade pessoal implica operar uma conversão individual, em que vamos crescendo enquanto pessoas, conquistando uma lucidez tal que nos permitirá ir tendo, etapa a etapa, ideias cada vez mais claras e distintas, afastando do nosso caminho tudo o que não apresente total clarividência”. Catarina G. Barosa



**António de Castro Caeiro** é membro da Unidade de Ensino e Investigação “Linguagem, Interpretação e Filosofia” da Fundação para a Ciência e Tecnologia e membro da Sociedade Ibérica de Filosofia Grega. Fez o seu mestrado em Filosofia Contemporânea tendo defendido a tese *A Doutrina da Redução Fenomenológica nos Grundprobleme der Phänomenologie de Husserl*, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, tendo ainda feito doutoramento nesta mesma Faculdade, em Filosofia Antiga. Estudou em Freiburg e é Professor na faculdade onde defendeu as suas teses de mestrado e doutoramento. As suas áreas de pensamento são as da Filosofia Antiga, Filosofia Contemporânea, com especial enfoque nas fenomenologias de Edmund Husserl, Max Scheler e Martin Heidegger.

#### Conclusão

“O sentido do viver e do Ser deve ser também conquistado no interior das organizações.

Na gestão de uma empresa ou organização o sentido de oportunidade é estratégico, tanto como na arte de curar e de combater, aquilo a que os gregos, tal como nos refere António de Castro Caeiro, designavam como *kairós*. Esta atitude perante os problemas, que no caso podemos ver como aporias, não dispensam um pensamento super-estruturante, que se baseie em estratégias de longo prazo. Mesmo em situações de decisões *ad hoc* é fundamental tomar consciência do seu enquadramento no médio e longo prazo. Diria eu, tratar-se de uma arte de pensar para além do estar. Esta forma de pensar, implica ter sempre presentes outras disciplinas, desde a História, à Sociologia, à Filosofia, que funcionam como mediadoras entre o sujeito e o problema. António de Castro Caeiro relembra que, na antiguidade, os consultores eram sêniores de várias áreas do conhecimento, incluindo a Filosofia, claro”. Catarina G. Barosa



**Manuel Curado**, dedica-se à Ética Biomédica, Filosofia da Mente e à História das Ideias. É Professor da Universidade do Minho, Auditor de Defesa Nacional, Doutor *cum laude* pela Universidade de Salamanca, Mestre pela Universidade de Lisboa. Foi já Professor em Moscovo e em Pádua. Dedica a sua investigação a temas como a história da língua universal e da tradução automática, o problema da consciência humana e a sua relação com o cérebro, as relações entre a ciência e a religião. São inúmeros os livros que já publicou sobre estes assuntos, capítulos de livros e artigos.

#### Conclusão

“Nisto de ajudar a Gestão, tudo o que sirva para aumentar o tamanho do mundo será bem-vindo e, com esse objetivo, até a religião poderá desempenhar um papel crucial.

Assim, Manuel Curado abre completamente as portas a todo o tipo de hibridismo – todas as disciplinas podem servir a Gestão desde que o gestor consiga que o seu mundo alargue de tal forma que a sua visão não se resuma ao que pode ver a partir do interior de um poço, onde se deixe involuntariamente cair, passando a direcionar o seu olhar para um amplo céu de carácter Universal.

A mensagem do nosso filósofo é de Universalidade. Diria que, sem prejuízo de a Gestão dever estar em contato com a Filosofia, com a religião e com todas as ciências do mundo, deve tomar consciência do tamanho das coisas, tendo sempre presente a dimensão Universal do Ser, dimensão essa que é em si mesma um mistério. Misteriosa é a nossa vida, tanto que, em momento nenhum, a podemos deixar de querer desvendar. Essa é a força que nos deve tomar, essa é a força que deve orientar os nossos desejos; uma força que desvendando o mistério da vida, ajuda a gerir”.

Catarina G. Barosa



**Miguel Real**, além de escritor e ensaísta é também Professor de Filosofia. É licenciado em Filosofia pela Universidade de Lisboa e Mestre em Estudos Portugueses pela Universidade Aberta, com uma tese sobre Eduardo Lourenço. Conquistou o prestigiado prémio Fernando Namora com o seu romance *A Voz da Terra*. É, atualmente, colaborador do *Jornal de Letras, Artes e Ideias* onde faz crítica literária. É radialista na Antena 2, no programa *Um Certo Olhar* com, Maria João Seixas, Luísa Schmidt, Carla Hilário Quevedo e Luís Caetano.

### Conclusão

“Liderar, gerir, comandar, são atos de existir que devem revestir-se de transcendência. Mas como é possível liderar de forma transcendente?”

A resposta não terá rigor absoluto, não se baseará numa receita onde a lógica, o pensamento estritamente racional (refiro-me a racionalidade crítica) funcionem como ingredientes únicos, será apenas uma aproximação, uma antevisão. Um líder não se pode confundir com a realidade, ele deve, como o filósofo, repor a realidade depois de a pensar – pensar a realidade é compreendê-la, senti-la e acreditar nela, ter fé. Gerir é também, por isso, um ato de fé. É corrente dizer-se que é preciso acreditar para se conseguir concretizar. Esta crença não é senão a fé, o sentido religioso da gestão. O líder, o gestor distanciam-se e recolhem-se da realidade ao mesmo tempo que a vivem. Por isso, a boa liderança é misteriosa, tem as tais razões que a razão não pode conhecer porque são fundamentos inacessíveis, são lugares onde o nosso pensamento não chega, onde as palavras não servem o desígnio de comunicar.

Miguel Real dá-nos o exemplo de José Mourinho como alguém que não acredita no acaso. Acreditar no acaso é apátnio de quem se conforma com uma existência meramente racional, onde a lógica impera, onde a tecnologia funciona para resolver tudo o que nos escape, nos fuja ao domínio da razão. José Mourinho não acredita no acaso, ele sabe que na vida há momentos que nos escapam, que não dominamos. Nesses momentos, a salvação está na fé, na crença lúcida, na força espiritual. Essa força é a dimensão religiosa de cada um”. Catarina G. Barosa

design e forma

**Recrutamento**  
Formação | Consultoria  
Trabalho Temporário  
Outsourcing | Incentivos  
Coaching

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




Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica  
Trabalho Temporário  
Outsourcing  
Formação e Consultoria



Paixão  
pelas  
pessoas

**egor**  
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Outsourcing  
Trabalho Temporário  
Recrutamento e Seleção  
Formação



# Especial RH

# Tecnologias de





# Gestão

Os gestores de Recursos Humanos têm como desafio uma gestão eficaz dos seus colaboradores, focada na sua motivação e no seu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo as TI's um forte aliado nesta tarefa. A tecnologia é a base que fornece a estrutura aos modelos de gestão nas mais diversas áreas. Atualmente, é possível trabalhar as informações referentes aos dados e processos com eficiência e em tempo real de modo a ajustar as estratégias RH conforme as necessidades do negócio. A velocidade a que os dados nos chegam tornou-se uma arma fundamental para fazer face à competitividade. A massificação da informação é vital para a vida das organizações, sendo, contudo, crucial lembrar que é necessário ligar as pessoas umas às outras e ao negócio.



# A tecnologia aliada à GRH

Segundo Castells, as transformações sociais, tecnológicas, económicas e culturais, verificadas no início do século XXI, deram origem àquilo que hoje se designa por “Sociedade em Redes”. Esta transformação social deveu-se, essencialmente, ao aparecimento da *internet*. Sugere-se, então, que o virtual já faz parte da nossa realidade, tendo em conta que todos os dias sentimos a necessidade de partilhar informação com os demais. Assim, o desenvolvimento da “Web 2.0” veio possibilitar uma nova forma de comunicação, designada por *mass self-communication*. Nesse âmbito, a comunicação social poderá combinar notícias *online* com uma comunicação interativa, através da utilização de plataformas específicas (blogues), sendo possível conferir conteúdos, ao mesmo tempo que se interage com a audiência. A tecnologia tem vindo a ser encarada como um dos temas mais importantes no que respeita aos debates da gestão de Recursos Humanos. Isto devido às suas consequências, a diferentes níveis, nomeadamente, no que concerne à: conservação ou extinção dos postos de trabalho; mudança na execução do trabalho, impactos sociais e organizacionais, ao nível das relações

estabelecidas entre os colaboradores. A *internet* trata-se de uma ferramenta que deverá ser tida em conta, não somente num contexto pessoal/social, como também num contexto profissional. Isto porque as mudanças tecnológicas tornam necessárias mudanças organizacionais e vice-versa (citado por Azevedo).

Em termos organizacionais tem vindo a defender-se que a comunicação eletrónica é base das organizações virtuais/digitais. Nesse âmbito, este tipo de comunicação, incrementada pela utilização das novas tecnologias, permite a coordenação do trabalho e a produção de resultados, mesmo que os indivíduos se encontrem fisicamente distantes. Existem alguns suportes comunicacionais que deverão ser referenciados, e que têm contribuído para o aumento do volume de comunicações, no seio organizacional e, consequentemente, para uma gestão de Recursos Humanos mais eficaz.

O correio eletrónico é um dos suportes mais estudado, uma vez que é, também, o que apresenta uma utilização mais intensiva e menores custos temporais e monetários. Nos dias de hoje, seria impossível a realização do trabalho, sem o recurso ao correio eletrónico, pois este permite a parti-

**As tecnologias de informação e comunicação vieram possibilitar uma comunicação mais horizontal e democratizada**

lha de informações de forma rápida e económica, independentemente da distância geográfica entre o emissor e o recetor. Para além disso, os colaboradores poderão comunicar entre si, sem que haja uma perturbação no seu fluxo de trabalho, pois as mensagens não têm de ser, necessariamente, lidas no momento exato em que são recebidas.

Para além do correio eletrónico, importa frisar o papel do teletrabalho e do trabalho remoto. As vantagens deste tipo de trabalho são convergentes. Nesse sentido, os aspetos vantajosos que poderão ser enumerados a este nível, são inúmeros: maior transferência de informação entre clientes, fornecedores e colaboradores, num período mais curto de tempo; liberdade do profissional, uma vez que este terá uma maior flexibilidade no que respeita à relação trabalho-família;



mação tende a fluir mais facilmente e a ser mais acessível, a diferentes níveis, gerando-se processos de tomada de decisão mais participativos. Finalmente, no que respeita ao nível inter-organizacional, importa referir que tende a verificar-se uma maior interdependência entre a empresa e os seus parceiros, gerando-se uma alteração das perceções de poder.

Em termos futuros, importa então perceber quais poderão constituir-se como as novas abordagens tecnológicas no universo da Gestão de Pessoas. É provável que, cada vez mais, os atores organizacionais tenham a necessidade de comunicar através de mensagens mais curtas, nesse âmbito e segundo alguns autores sugere-se que os faxes e o correios eletrónicos venham a ser substituídos por formas de comunicação designadas por *wireless application protocol* (processo específico que permitirá a ligação da *internet* a telemóveis); *short message service* (enviar e receber mensagens através do telemóvel de serviço) e o *global system for mobile* (comunicação por telemóvel, em diferentes partes do mundo). Para além disso, os arquivos em formato papel serão alvo de extinção, sendo substituídos por bases de dados específicas, como o *group decision support system* (tecnologia de comunicação que permite configurar e manter dados, armazenar informação e gerar estruturas de tomada de decisão, individualmente e em equipa.) □

economia de tempo, pois evitam-se determinadas deslocações dos atores organizacionais; possibilidade de uma maior concentração do colaborador, principalmente em tarefas em que este não pode ser interrompido; possibilidade de empregar indivíduos com necessidades especiais (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso).

As video-conferências e áudio-conferências são de suportes de comunicação, desenvolvidos também com o aparecimento das novas tecnologias, que não deverão ser descurados. Em ambos os casos são evitados os custos financeiros e temporais, tendencialmente acarretados pelas deslocações dos colaboradores.

O fenómeno associado aos blogues, aos *wikis* e às redes sociais *online*, tornou-se rapidamente popular, tendo em conta as suas capacidades de tornar a comunicação organizacional mais eficaz e de contribuir para a realização de um trabalho mais colaborativo. Para além disso, estas novas tecnologias vieram permitir a partilha de acontecimentos relativos, não somente à vida profissional dos colaboradores, como também no que respeita à sua vida pessoal. No seio das redes sociais *online*, importa salientar o papel daquelas que são, tendencialmente, mais uti-

lizadas em contexto organizacional, sendo estas: o *LinkedIn* e o *Facebook*. Conclui-se, então que, as novas tecnologias de informação têm vindo a constituir-se como vantajosas no seio da Gestão de Pessoas, em contexto organizacional. De uma forma genérica, as tecnologias de informação e comunicação vieram possibilitar uma comunicação mais horizontal e democratizada e, conseqüentemente, mais eficaz.

O aparecimento das novas tecnologias tornou-se vantajoso a diferentes níveis: a um nível individual, poderá verificar-se uma maior satisfação com o trabalho e menores níveis de absentismo; a um nível grupal, sugere-se uma participação mais alargada entre os diferentes atores organizacionais, diluindo-se a questão do *status* de cada um deles e incrementando-se o nível de equidade. Relativamente ao impacto organizacional, poderá verificar-se uma substituição das hierarquias por estruturas mais orientadas para o mercado, verificando-se uma transformação na estrutura das empresas (i.e., formatos de estrutura em rede, existência de sistemas informáticos que ligam todas as pessoas pertencentes à organização, através da *intranet*). Para além disso, a infor-



Rita Mourão, Docente no ISCTE



# A era digital

## e a gestão de Gestão de Pessoas

As tecnologias fazem parte da vida das organizações e estão tão enraizadas nos departamentos de Recursos Humanos que só nos apercebemos da sua falta quando falham. A cada momento surgem ideias novas acerca de melhorias de processos. Quando pensamos que já dispomos do melhor sistema ou que estamos a dar-lhe a melhor utilização, somos confrontados com novas práticas, ferramentas ou aplicações que fazem toda a diferença. Perante isto, que tipo de soluções poderão ainda ser criadas de modo a permitir uma adaptação mais rápida das empresas ao mundo atual? Que processos administrativos podem ser automatizados? A revista *Pessoal* desafiou alguns Gestores a refletirem sobre o que faz falta e ainda não foi inventado.

### No futuro: *Big data*

É minha convicção que nos próximos anos assistiremos a desenvolvimentos significativos no domínio do chamado *big data* (grandes quantidades de dados, que podem ser recolhidos, armazenados, agregados e analisados) com implicações na gestão do capital humano das organizações.



João d' Orey, Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH)

Estas implicações manifestar-se-ão essencialmente a dois níveis: nas práticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de competências, pois irão existir carências nas organizações de profissionais com conhecimentos e competências neste domínio; e no desenvolvimento de novas técnicas analíticas e de modelização aplicadas à gestão do capital humano que possibilitarão novos estudos de melhoria de *performance*, segmentação e customização de ações, algoritmos de apoio à decisão e inovações na modelação do comportamento humano.

João d' Orey

### A utopia de uma melhor GRH

Quando partilhei, aqui na Vila Galé, a pergunta a que tinha de responder, logo alguém me perguntou: “Mas tiveste alguma ideia brilhante?” Disse-lhe que não, mas que ia responder. Porque, a ocorrer alguma coisa, ocorrer-me-ia, quase seguramente, aquilo que a muitos já lembrou também: a solução tecnológica para o melhor recrutamento sem erros..., ou a mais eficaz ferramenta de comunicação para motivar e mobilizar..., ou a máquina que (de facto) esticasse o tempo..., o sistema de avaliação perfeito... Provavelmente, nunca nada disto existirá e, seguramente, ainda bem. Porque, afinal, a gestão das pessoas (como qualquer gestão) tem nesses problemas e, em particular, no modo como ensaia resolvê-los a sua maravilha, muito além de uma qualquer solução tecnológica.

Fernando Magalhães



Fernando Magalhães, Diretor de Recursos Humanos - Vila Galé Hotéis

### Gestão inovadora e humanizada

Simplesmente, desacelerar-se um pouco, nomeadamente, nas Tecnologias de Gestão de Pessoas de forma algo massificada, apesar de que nesta vertente, é absolutamente inegável e indispensável, que uma Gestão de Recursos Humanos no século XXI se suporte em soluções baseadas em aplicações informáticas e sistemas integrados de gestão de RH's, que estejam devidamente adequados aos reais requisitos de negócio de cada empresa, detentora do seu próprio ADN, suportes ou ferramentas estas que permitam aos clientes internos de uma DRH, a obtenção de ganhos importantes em matéria de produtividade e de eficiência interna de processos, com um acesso mais otimizado a informação de gestão que permita uma maior celeridade e eficácia de decisões, permitindo que os gestores se libertem e se foquem mais naquilo que é emanado da “cúpula”, ou seja, apostar, desenvolver, implementar e cumprir os KPI's dos respetivos *core business*.

Um dos processos mais críticos é, precisamente, a Gestão de Pessoas.

As empresas são feitas de pessoas. As empresas que optem pela vanguarda em Gestão de Pessoas certamente obterão resultados.

A componente tecnológica, só por si, não teria qualquer funcionalidade, pois tem de existir um recurso, que é absolutamente fundamental – As Pessoas — a gestão do conhecimento e da informação é o motor de tudo – “Nós”, com as nossas individualidades, contributos, aspirações e sapiência/competências, somos o único recurso “vivo” e não massificado, dentro de qualquer empresa.

Não se pode resumir esta gestão fulcral e permanente, nomeadamente e meramente, à definição e perfis de competências, ao traçar de KPI's todos os anos, mesmo que suportados nas mais inovadoras tecnologias “de ponta” em gestão de pessoas.

As tecnologias na gestão de pessoas não significa que se deva “abandonar” o contacto direto, através de uma gestão de proximidade, de uma permanente monitorização e *coaching* junto da/s pessoas/a, em que essa gestão vai desde o topo até à base da pirâmide (todos sem exceção, somos parte integrante da grande cadeia de va-



Sandra Campos Costa, Diretora de Recursos Humanos do Grupo ACP

lor que compõe uma empresa), com maior ênfase na responsabilização e autonomia por essa mesma gestão, a todo e qualquer líder que tenha a seu cargo uma equipa para gerir, desenvolvendo e apostando no seu crescimento, na sedimentação da sua “musculatura”, não descurando e sim compatibilizando, a todos os níveis que sejam possíveis, através de uma maior humanização.

O mais gratificante, é quando observamos ou olhamos para “trás” e podemos constatar, e comprovar, que valeu a pena!

Na teoria todos somos conhecedores de certas palavras, nomeadamente, palavras que hoje são quase um *cliché*, como *Coaching/Coachie/Coach* – palavras estas e outras, mais que inventadas.

O grande desafio em termos de gestão de equipas, não é criar ou inventar novas formas ou designações para “ajudar” na Gestão de Pessoas. Mas sim, lembrar e recordar.

Quem é que na prática, no seu dia-a-dia, faz este investimento pessoal e se lembra realmente e verdadeiramente, de utilizar?

Não basta ser um criador ou inventor, tem de se ser acima de tudo um gestor, inovador, focado e exemplar, para que a gestão possa ser mais concreta, direcionada, humanizada e objetiva possível, baseada numa relação de recíproca confiança e compromisso.

Só quando se pratica o que se diz, é que se está a inovar!

Sandra Campos Costa

# O mercado das tecnologias para a Gestão de RH

O mercado apresenta-nos um leque considerável de soluções tecnológicas, sendo importante a sua aplicação adequar-se às necessidades específicas de cada empresa, tendo em conta a estratégia do negócio. A revista *Pessoal* foi saber junto de alguns fornecedores de tecnologias de Gestão quais as soluções existentes.

## SaaS RH

As tecnologias e soluções RH devem privilegiar a facilidade e disponibilidade de acesso, a efetividade dos processos que se gerem no sistema, bem como o acompanhamento dos fluxos por eles gerados a todos os intervenientes.

O capítulo da mobilidade e a disponibilização de circuitos de processos facilitados pelos novos dispositivos móveis são um passo importante na agilidade de obtenção de informação e no fluir da mesma em tempo real.

A Meta4 disponibiliza as suas tecnologias em modelo SaaS RH (pago por uso), para empresas Locais e Globais, possibilitando escalabilidade e suportando a deslocalização, beneficiando os clientes de uma plataforma em constante evolução e inovação, imbuída das melhores práticas RH e a baixos custos.



**Nuno Fernandes,**  
Presales & MKT na Meta4

### SageNext, SageGestexper e SageERPX3

A tecnologia auxiliar na gestão de pessoas é vasta e tem vindo a acompanhar a evolução e novas tendências na Gestão de Recursos Humanos, suportando e agilizando desde as tarefas mais operacionais como o processamento salarial e reporte legal e fiscal, até ao desenvolvimento e bem-estar dos Recursos Humanos nas organizações envolvendo a gestão da formação e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e gestão do talento. A mobilidade e simplicidade associada à gestão de RH com recurso a portais web e a correlação e interligação entre as várias dimensões da gestão de recursos humanos, massa salarial – avaliação de desempenho – gestão do talento – desenvolvimento de competências são na minha opinião as principais inovações tecnológicas nesta área. Na Sage, na nossa área de atuação todas as nossas gamas empresariais de ERP incluem a gestão de Recursos Humanos. Desde as soluções mais simples, direcionadas para pequenas e médias empresas, como SageNext ou SageGestexper às soluções mais compostas como SageERPX3 direcionadas a grandes empresas.



**Ana Teresa Ribeiro**, SMB Business  
Unit Manager na Sage



**Inês Vaz Pereira**, Portugal Managing  
Director da Talentia

### Talentia HCM

As melhores tecnologias que auxiliam a Gestão das Pessoas são as que cobrem o ciclo completo de gestão de RH: desde o potencial candidato a uma função até ao talento identificado e a reter na organização.

Consideramos com melhor inovação a tecnologia dedicada em SaaS. O futuro da confidencialidade e da eficiência da informação passa pelo modelo SaaS.

A solução Talentia HCM, implementada no mercado e com mais de 20 anos, tem por base a gestão otimizada de RH. Visa mobilizar e fiabilizar talentos, melhorar e simplificar processos de gestão assertiva do capital humano. Uma solução modular, flexível e intuitiva constituída por funcionalidades adaptadas a qualquer contexto ou mercado que permitirá motivar e desenvolver os seus colaboradores.

### Gamificação enquanto catapultador da inovação

A gestão das pessoas é quase plenamente de base tecnológica e as soluções de *software* para R&S, formação, gestão de desempenho, sucessão de carreira, etc., são de uso corrente. A ubiquidade da tecnologia tornou-a “transparente” e já não é novidade a sua utilização; assim os atuais desafios colocam-se numa ótica de melhorar a experiência das pessoas na interação com os *softwares*, no sentido de os tornar mais sociais e colaborativos, mais desafiantes e motivadores, criando compromissos e fatores de reconhecimento. Neste contexto, pensamos que a gamificação enquanto catapultador da inovação nas organizações e nos processos terão um papel fundamental de GRH num futuro muito próximo e é nesta área de serviços que a Webwise está a apostar para 2014.



**Maria do Céu Ferreira**, Responsável  
de Marketing e Parcerias da Webwise

# É possível avaliar pessoas?

A Avaliação de Desempenho é um processo crítico na gestão de Recursos Humanos. Pode ser catalisadora para o desenvolvimento do colaborador ou, quando percebida como injusta, pode levar à desmotivação e a resultados não desejados. O *feedback* baseado em informações claras e tangíveis é o fator-chave para o sucesso de uma avaliação, permitindo um alinhamento de expectativas, do compromisso entre trabalhador e empregador.

**C**omo seres biopsicossociais, estamos permanentemente a avaliar e a ser avaliados, condição essencial à sobrevivência da nossa espécie, desde tempos imemoriais. A questão fundamental, prende-se com os critérios utilizados nessa avaliação. A Avaliação de Desempenho é, por natureza, uma avaliação estruturada, que fornece à organização um racional comum que permite maior rigor avaliativo, redução do efeito de subjetividade e a construção de um plano de desenvolvimento dos colaboradores, a partir dessa informação.

Todas as organizações, grandes ou pequenas, enfrentam o desafio de identificar a “melhor” metodologia de Avaliação dos seus colaboradores.

O racional que defendo é o de uma Avaliação de Desempenho baseada em competências (específicas e comuns), definidas para uma dada função/funções, numa organização concreta, seguindo uma filosofia de fato-à-medida. A mesma profissão pode ter exigências diferentes (criticidade) em diferentes organizações. É indispensável, assim, definir para cada contexto organizacional, qual a criticidade das várias competências, para que uma determinada função seja avaliada com justiça e geração de valor para os avaliados e todos os demais *stakeholders*.


É possível fazer uma verdadeira avaliação de desempenho, desde que a metodologia utilizada reúna critérios de objectividade, rigor e adequabilidade. Todavia, essa avaliação só fará sentido se se traduzir num Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP) que forneça a cada avaliado, uma estrutura de ação



Samuel Antunes, Managing partner na Dave Morgan - Management Consultants

prática que possibilite o fortalecimento dos seus pontos “fracos” e a consolidação dos seus pontos “fortes”.

Como especialista, não valido a perspectiva de *one size fits all*. Podendo partir duma matriz genérica de competências aplicável a uma gama alargada de funções, será necessário complementá-la com competências específicas (e respectiva criticidade), que traduzam as particularidades de cada função considerada num determinado universo organiza-

cional. O fim último de qualquer sistema de avaliação é o de fornecer *feedback* estruturado a cada indivíduo sobre o modo como o seu desempenho está a ser percebido e avaliado pela organização e, baseado nisso, possibilitar a construção de planos de ação que, ao serem postos em prática, permitam melhores resultados individuais e coletivos, assegurando assim as condições de sustentabilidade, essenciais à manutenção das empresas e dos empregos. 



# Diferentes profissões versus distintas Avaliações de Desempenho

A revista *Pessoal* tentou entender as dificuldades de Avaliação de Desempenho face à diversidade de profissões existentes com a ajuda de algumas empresas de consultoria contactadas. Saiba como podem ser ultrapassadas tais dificuldades.

## Fatores intrínsecos a todas as profissões permitem avaliar o desempenho



Independentemente da profissão, na aplicação de um sistema de avaliação de desempenho existe um conjunto de fatores que temos que ter em atenção tais como: Foco no cliente; Relacionamento Interpessoal; Responsabilidade e Compromisso com o Serviço; Coordenação; Iniciativa e Autonomia; Trabalho em Equipa e Assiduidade e Pontualidade. São fatores intrínsecos a um bom desenvolvimento de competências. Contudo, e dependendo do desenvolvimento do sistema de avaliação, pode-se particularizar mediante a atividade profissional desenvolvida. Por exemplo: Médico — número de diagnósticos realizados; Padeiro — número de foadas realizadas segundo qualidade estipulada; Piloto — número de horas de voo sem incidentes; Cantor — número de bilhetes vendidos por espetáculo ou CD's; Gerente Bancário — volume de novas contas abertas em determinado período e para a Polícia — número de incidentes resolvidos, se este for da brigada de trânsito, podemos considerar o número de coimas registadas.

Tiago Cardoso, Diretor executivo da Blanes

## A avaliação do desempenho é sempre possível

Um piloto de aviões ou um médico têm responsabilidades mais complexas que um padeiro e um cantor tem uma função menos estruturada que um gerente bancário, mas a avaliação do desempenho é sempre possível. O desafio é identificar as competências e indicadores de medida associados à função, e o sistema de informação que vai suportar o processo avaliativo. A metodologia de Gestão de Desempenho, seguida pela Egor, tem sempre por referência a missão/negócio da organização e os objetivos e estratégia definidos para o período em avaliação. Assenta em análises de descrições de funções, indicadores de medida e padrões de desempenho, quer numa perspetiva convencional, quer de "360° Assessment." Por imperativos de sustentabilidade, os nossos modelos são estruturados numa lógica de *Balanced Scorecard*, por forma a garantir o envolvimento de toda a organização e o rigor no seu alinhamento e articulação.

Rosa Coelho, Gestor de projeto na Egor

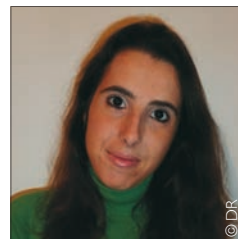
## Avaliar um churrasqueiro

A avaliação de desempenho é algo que cada vez mais é feito nas empresas, nas mais diferentes funções, áreas e sectores de atividade, mas existem funções que ainda não são avaliadas, ou não existe um método específico para o fazer,

podemos falar por exemplo de um churrasqueiro. Como será feita a avaliação a este profissional? Ou como poderá ser feita?

Neste tipo de função o que será importante avaliar será o tempo despendido entre cada pedido, o número de reclamações feitas, o número de "peças" estragadas, o número de refeições servidas, e a qualidade no atendimento. Esta é uma das funções que nos leva a pensar na importância de uma avaliação de desempenho correta, ainda mais para funções com este tipo de exigências e particularidades. Não podemos avaliar esta função apenas pela célebre frase: "São muitos anos a virar frangos".

Sofia Lourenço, Division manager da Elevus



## Uma estrutura universal e competências



Na gestão do desempenho, o que varia com a diversidade das funções são os objetivos e as competências a avaliar, que são diferentes para um piloto ou um gerente bancário. Para definir as competências, utilizamos na SHL a Estrutura Universal de Competências, que descreve os comportamentos

importantes para qualquer função em qualquer organização. Sendo a gestão do desempenho encarada cada vez mais na ótica do desenvolvimento, a formação das chefias como *coaches*, para definir objetivos *Smart*, para dar *feedback* construtivo e estabelecer e acompanhar planos de desenvolvimento, deve estar presente em qualquer tipo de profissão. Desta forma, a avaliação e gestão do desempenho pode cumprir o seu papel primordial de melhoria do desempenho individual e do negócio.

Joana Macedo, Managing consultant da SHL Portugal

## Definir objetivos antes de avaliar

Para que a avaliação de desempenho seja bem sucedida, independentemente do tipo de profissão, é necessário que cada organização defina claramente os objetivos globais para que os colaboradores os percecionem, que haja uma grelha própria com os parâmetros a avaliar e que seja dado *feedback* regular sobre o desempenho dos colaboradores, o que culminará na reunião de avaliação. Para esta reunião, o avaliador deverá ter um especial cuidado na sua preparação, começar dos aspetos mais positivos para os menos positivos, envolver os colaboradores na busca de soluções para a sua melhoria. Em suma, premiar os "bons" e motivar os "menos bons" para que persigam a busca da "excelência" no seu desempenho.

Rosa Almeida, Human resources manager da ValorApelativo



## Índice do Capital Humano

Portugal em 30º lugar no *ranking* de desenvolvimento do capital humano

O estudo da Mercer para o *World Economic Forum* avaliou 122 países em 51 indicadores das áreas: Educação; Saúde e Bem-estar; Força de Trabalho e Emprego e Fatores Facilitadores. O nosso país está em 30.º lugar no *ranking* global

por: **Cláudia Farinha**



A Mercer, empresa global que presta serviços de consultoria de gestão de Recursos Humanos, saúde, pensões e investimentos, desenvolveu um estudo – *O Índice do Capital Humano* – para o *World Economic Forum*, (Fórum Económico Mundial, em português) no qual avaliou 122 países, que representam mais de 90% da população mundial. Ao fornecer um quadro abrangente para aferição do capital humano, o relatório destaca os países que são modelos em investimentos nas áreas da saúde, educação e talento da sua população e em proporcionar um ambiente, para que esses investimentos se traduzam em produtividade para a economia. Além disso, através de uma extensa lista de informações adicionais, o relatório procura fornecer um quadro mais completo do contexto em que o capital humano está a operar em cada país. Na prática, o índice faz a comparação do desempenho entre os países e identifica os mais bem-sucedidos e preparados em todo o mundo para maximizar o poten-

cial económico de longo prazo da sua população ativa.

Klaus Schwab, *Chairman* executivo, do Fórum Económico Mundial, afirma que “a chave para o futuro de qualquer país e instituição assenta no talento, competências e capacidades das pessoas. Com a escassez de talentos a tornar-se mais acentuada em grande parte do mundo desenvolvido e em

desenvolvimento, será imperativo voltar a nossa atenção para como essas carências podem ser atendidas no curto prazo e estancadas a longo prazo.” O *Índice do Capital Humano* visa “proporcionar uma visão holística e de longo prazo sobre como os países estão a aproveitar o seu capital humano e a estabelecer forças de trabalho preparadas para as demandas de economias

#### Como se posicionou Portugal?

Portugal encontra-se em 30º lugar no *ranking* global, com destaque para a classificação obtida nas categorias “Saúde e Bem-estar” e “Fatores Facilitadores”, em que Portugal ocupa a 23ª e 29ª posição, respetivamente. Na “Educação” (37ª), Portugal está em destaque na 11ª posição na qualidade das Escolas de Gestão e em 26ª no acesso à *internet* nas escolas. Em “Saúde e Bem-estar” (23ª), Portugal é o 8º país no *ranking* relativamente a “Mortalidade Infantil”, sendo o 24º país com a esperança média de vida mais alta. Portugal apresenta também uma boa classificação na “Qualidade e Acessibilidade a Serviços de Saúde” – 26ª e 28ª posições, respetivamente. Quanto à “Força de Trabalho e Emprego” (34ª), destaque para a 4ª posição a nível mundial na “Facilidade em Encontrar Profissionais Competentes” e 38º lugar na “Capacidade de Inovação”. Na última categoria, “Fatores Facilitadores” (29ª), Portugal está em 12ª lugar na “Qualidade de Transportes Públicos”.

competitivas”, explica Klaus Schwab. Em trigésimo lugar, no *ranking* global, encontra-se Portugal que, nas categorias “Saúde e Bem-estar” e “Fatores Facilitadores”, ocupa destacadamente a 23ª e 29ª posições, respetivamente. Para Diogo Alarcão, *Partner* da Mercer: “os resultados alcançados por Portugal são muito bons. Este estudo é uma importante ferramenta que permitirá ao Governo e parceiros sociais, nomeadamente as empresas, conhecer e apostar nos fatores em que nos classificamos melhor, bem como investir nos que estamos menos bem posicionados”.

“Quando os países competem entre si, para atrair talento a nível mundial, o *Índice do Capital Humano* servirá como ferramenta para obter as informações necessárias ao planeamento estratégico da força de trabalho. É também uma fonte de informação para definir políticas que irão assegurar que os países e regiões têm o talento e competências adequadas para enfrentar as futuras necessidades das empresas”, acrescenta Diogo Alarcão.

Na Europa, o destaque vai para os países do norte e centro que representam oito das dez primeiras posições do estudo. A Suíça lidera o *ranking* global, seguida pela Finlândia, Países Baixos e Suécia. Para além dos países que ocupam os dez primeiros lugares, França (21) e Espanha (29) apresentam uma boa classificação na categoria “Saúde e Bem-estar”, mas ambos obtiveram classificações mais fracas na “Força de Trabalho e Emprego”. Todavia, estes países posicionam-se à frente de Itália (37) e Grécia (55).

Na América do Norte, os Estados Unidos (16) estão em destaque, devido à sua forte força de trabalho e capacidade de atrair talento. O Canadá (10) tem ainda uma melhor posição devido à classificação no factor “Educação”, na qual está em segundo lugar a nível mundial. Entre os países da América Latina e Caraíbas, Barbados (26) é o melhor classificado, seguido do Chile (36) e Panamá (42). O Brasil posiciona-se na 57ª posição.

Na Ásia, o Japão (15) posiciona-se em segundo lugar, depois de Singapura, de-

#### Top 20 do ranking global

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 1. Suíça       | 11. Bélgica       |
| 2. Finlândia   | 12. Nova Zelândia |
| 3. Singapura   | 13. Áustria       |
| 4. Holanda     | 14. Islândia      |
| 5. Suécia      | 15. Japão         |
| 6. Alemanha    | 16. EUA           |
| 7. Noruega     | 17. Luxemburgo    |
| 8. Reino Unido | 18. Qatar         |
| 9. Dinamarca   | 19. Austrália     |
| 10. Canadá     | 20. Irlanda       |

vido à sua boa classificação em “Saúde e Bem-estar” e em “Força de Trabalho e Emprego”. A estes países seguem-se a Malásia (22) e a Coreia do Sul (23). Tanto a China (43), como a Índia (78) receberam fracas classificações em “Saúde e Bem-estar” e em “Educação”. No Médio Oriente e em África, o Qatar (18) fica no topo da classificação, seguido pelos Emirados Árabes Unidos (24), Israel (25) e Arábia Saudita (39). Outros países com boa classificação incluem as Maurícias (47), Botsuana (79) e Quênia (81). Moçambique fica na 117ª posição. **■**

## FORMAÇÃO INTER-INTRA 2014 RECURSOS HUMANOS

### ■ Código Contributivo

Analisar o enquadramento legal e actual do código contributivo | Entender a adequação das taxas contributivas | Identificar as consequências em caso de incumprimento

Lisboa - 14 a 15 de Abril de 2014 | 1 a 2 de Outubro de 2014 ■ Porto - 1 a 2 de Outubro de 2014

### ■ Alterações laborais up to date

Saber aplicar a legislação laboral tendo em conta as mais recentes alterações

Lisboa - 25 de Junho de 2014 | 5 de Novembro de 2014

### ■ Processamento salarial e segurança social

Consolide conhecimentos e saiba qual o impacto decorrente das alterações ao código do trabalho

Lisboa - 7 de Julho de 2014 | 19 de Novembro de 2014 ■ Porto - 7 de Julho de 2014

### ■ Optimização fiscal das remunerações

Reduzir custos através dos benefícios fiscais das remunerações do pessoal

Lisboa - 10 de Julho de 2014 | 26 de Novembro de 2014 ■ Porto - 10 de Julho de 2014



Conheça toda a nossa oferta formativa em [www.ife.pt](http://www.ife.pt)

#### Informações e inscrições:

Ana Gonçalves | Telefone: (+351) 210 033 892 | Fax: (+351) 210 033 888

EMPRESA ACREDITADA  
POR



MEMBRO  
Workforce  
Development  
Watch List 2013



ORGANIZAÇÃO





Eugénia Pião, Diretora executiva da Egor Moçambique

# Moçambique, um novo horizonte para a Egor

Nos últimos dez anos Moçambique revelou-se como uma das economias com maior crescimento do mundo. A Egor, consultora portuguesa na área dos Recursos Humanos, acompanha a tendência do mercado com a constituição da Egor Moçambique. A *Pessoal* entrevistou Eugénia Pião, diretora executiva, desta nova empresa.

por: **João Pinheiro da Costa** fotos: Design e Forma

**P**orque constitui Moçambique motivo de interesse para a Egor?

A Egor é uma referência nacional e como existem muitas empresas portuguesas instaladas em Moçambique e outras a chegar, está criada uma situação de necessidade. Por isso, é sempre bom quando se chega a um novo contexto encontrar uma referência no mercado neste tipo de serviços. E depois também, porque o mercado moçambicano não tem oferta especializada a este nível de uma forma autónoma. No terreno existem algumas empresas, isto é, algumas consultoras moçambicanas que estabeleceram parcerias com empresas portuguesas. Foi o caso da Egor durante os últimos dois anos, através de uma parceria com uma consultora moçambicana. Dado o volume e a procura de serviços verificados, chegou-se à conclusão que seria preferível, a Egor abrir

portas em Moçambique e sedear-se lá.

**Essa foi a principal razão que levou a Egor a constituir uma subsidiária em Moçambique?**

Sim, dado que tem havido procura e existe o sentimento de que Angola começa a abrandar o volume de contratação e recrutamento. Há muitas empresas portuguesas que investiram inicialmente em Angola, no entanto, estão agora também a investir em Moçambique. Aliás, algumas dessas empresas estão a retirar o investimento de Angola e a localizar-se em Moçambique. A Egor acompanha a tendência do mercado, o que fundamenta a opção por Moçambique e justifica ter portas abertas de uma forma autónoma.

**Qual a diferença entre recrutar em Moçambique e em Angola?**

Quer se estivermos em Moçambique, quer em Angola, a recrutar no

## Quem é Eugénia Pião?

Eugénia Pião é licenciada em Ciências Sociais – Geografia e Planeamento, e tem uma pós-graduação em Sociologia das Organizações. Tem ainda uma especialização em Gestão de Recursos Humanos e outra em Gestão Comercial e Desenvolvimento de Projetos.

mercado estrangeiro, por exemplo, recrutar técnicos portugueses, as diferenças são basicamente em relação aos valores salariais praticados. Em Angola são exponencialmente mais elevados, muito embora a tendência no mercado moçambicano seja chegar também a esses valores. Este será o principal diferenciador. Depois, também tem muito a ver com a natureza das qualificações e o perfil profissional dos técnicos recrutados, porque Moçambique está agora com uma necessidade muito vinculada nas áreas de produção, na exploração mineira e dos recursos naturais e não tanto em termos de serviços; não tanto porque já passou essa fase, não há tanta necessidade desse recrutamento, porque, sobretudo, a comunidade portuguesa, de livre iniciativa, tem procurado esses países: vai, procura e instala-se. Portanto, o recrutamento moçambicano é em áreas muito específicas de necessidade do mercado e que difere um pouco do angolano.

## Moçambique pode ser uma janela de oportunidade maior do que aquela que Angola tem sido?

Angola já foi uma grande janela, já teve esse *boom* e agora é a vez de Moçambique!

## No processo de recrutamento em Moçambique, os portugueses têm vantagem em relação a outros estrangeiros?

Os portugueses têm de contrariar o imperativo legal que é a questão das quotas e portanto, isso não é uma vantagem, mas sim uma desvantagem logo à partida. A vantagem dos portugueses, em relação a outro candidato estrangeiro em Moçambique, é a língua. No entanto, mais do que a língua é ainda uma tradição cultural que existe, a



**“Angola já foi uma grande janela de oportunidade; agora é a vez de Moçambique!”**

ligação histórica que existe entre os dois países e as parcerias que as empresas portuguesas estabelecem quando vão de Portugal para Moçambique. Em Moçambique vê-se com muito bons olhos a qualificação e o perfil do trabalhador português.

**Quais são as diferenças que existem, tendo em conta as realidades sociais distintas, entre a Gestão de Recursos Humanos em Portugal e em Moçambique?**



As grandes diferenças residem nos *timings*. Os processos são mais morosos e os níveis de exigência muitas vezes têm de ser revistos. Temos de trabalhar realidades muito distintas, porque estamos a falar do mercado laboral local que tem uma cultura profissional muito diferente daquela que temos na Europa. A forma como assumem o trabalho, a progressão na carreira e a necessidade de formação é muito diferente da cultura profissional e de gestão de carreira que temos em Portugal. Nós temos de perspetivar que uma empresa ou um trabalhador moçambicano faz uma gestão da sua carreira ou um investimento na sua formação progressiva de uma forma muito distinta, que é para nós habitual na Europa. Acreditamos que, gradualmente, a tendência seja de serem mais próximas, porque o próprio moçambicano começa a sentir essa necessidade de investir, por exemplo, na sua formação, por forma a ser um recurso concorrencial. Mas são ainda perspetivas muito diferentes do mercado de trabalho.

#### **A que competências as organizações em Moçambique dão preferência?**

A maior parte das estruturas das empresas estatais e das grandes empresas, mesmo privadas, fazem uma gestão de carreiras ou progressão de carreiras, com base nas habilitações académicas, o que em Portugal já não se pratica há muito tempo. Por exemplo, uma pessoa até pode apenas ter a tarefa de tirar fotocópias, mas tendo uma licenciatura, auferir um vencimento equivalente. Ou seja, em Moçambique não fazem corresponder o perfil das competências e da função à remuneração e evolução na carreira. Algumas empresas já começam a procurar, por exemplo, um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos e as propostas que levamos vão no sentido de fazer uma equiparação entre o que é a avaliação da função e das competências *versus* vencimento. Até aqui bastava ter habilitações académicas e, automaticamente, iria auferir um vencimento correspondente ao grau académico. Isto são cenários

com que nós nos confrontamos e que estão a ser trabalhados, mas vão levar o seu tempo a alterar-se, depois entram em choque com os vencimentos que os estrangeiros lá praticam e também com as competências que apresentam e que realmente desenvolvem. Esse é o grande *gap* que existe no mercado moçambicano, na sua maioria, porque muitos dos que tiveram formação no exterior - maioritariamente promovida pelo Governo moçambicano - quando regressam a Moçambique têm outra visão e postura profissional.

#### **Quais os mecanismos a utilizar pela Egor para que o *gap* não seja tão acentuado?**

É através do conhecimento destas duas realidades, a portuguesa e moçambicana, que se podem conciliar as diferenças entre o que é a postura de uma empresa portuguesa que chega a Moçambique e o que é a situação de uma empresa moçambicana que está a receber estes quadros. Portanto, a ideia é mesmo, fazer ver ao poder de decisão moçambicano e às administrações das empresas, que é necessário fazer esta reconversão. A formação profissional ainda não é uma aposta estratégica. Começa a ser mas, até há bem pouco tempo, não era. No entanto, não há nenhum imperativo legal que obrigue as entidades a promover formação para os seus colaboradores, porque ela é assumida como um custo e não como algo que possam rentabilizar. A Gestão de Carreiras também não é praticada; muitos ainda funcionam com um sistema que nós já tivemos há muitos anos e que ficou da época colonial. As propostas agora são de partirmos para sistemas de reconversão da Gestão dos Recursos Humanos e começar a instituir sistemas de progressão de carreira com base em competências e objetivos.

#### **Relativamente ao recrutamento e selecção R&S, as práticas utilizadas pelas organizações moçambicanas diferem muito das portuguesas?**

Diferem muito, porque também não existem estruturas e não existiam empresas vocacionadas para

**“O grande desafio da Egor Moçambique é garantir que se celebrem os padrões de qualidade e rigor que a Egor pratica em Portugal.”**

este exercício. O mercado moçambicano das grandes empresas está muito concentrado na capital em Maputo, em termos de poder de decisão embora agora já existam nas províncias a norte onde estão a acontecer as atividades em termos da exploração de recursos. O potencial de formação também está na capital. Temos de ter noção que Maputo, embora seja a capital de um país não é uma cidade tão grande quanto isso. Facilmente há uma teia relacional de conhecimentos onde estão perfeitamente identificados os recursos em termos das competências para as formações. As fórmulas, como eles lhe chamam, que nós levamos de Portugal, não eram prática, agora começam a ser, ainda de uma forma controlada e apenas em algumas empresas. Muitas vezes, contactam-nos para um processo de recrutamento e seleção e quase nos obrigam a saltar inúmeras etapas porque não vêem necessidade de o fazer. Confundem muito um recrutamento com uma “venda de currículos”.

#### **Podemos dizer que temos aqui uma Egor a dois tempos, uma Egor que funciona com um enquadramento em Portugal e outro em Moçambique. Como é que uma organização consegue fazer essa gestão bipartida?**

O grande desafio da Egor Moçambique é, precisamente, tentar garantir que se cumpram os padrões de qualidade e rigor que a Egor pratica e são uma referência, e compatibilizando isso com o mercado moçambicano, não cedendo a Egor, e puxando esse mercado moçambicano para uma nova realidade.

A ideia não é relaxar o nosso músculo em Moçambique. A ideia é fazer com que Moçambique acelere um pouco mais, para estar dentro dos padrões Egor. —P

José Augusto Santos, Chefe da Divisão de Gestão de Recursos Humanos, SIMAS Oeiras e Amadora

## Função pública: RH de excelência

A eficiência e produtividade dos funcionários do Estado são temas controversos na sociedade portuguesa. Muitas vezes há ideias pré-concebidas que dificultam uma análise isenta da realidade e que ignoram verdadeiros casos de sucesso. O SIMAS de Oeiras e Amadora é um desses exemplos emblemáticos. Falámos com José Augusto Santos para clarificar ideias sobre a gestão RH na função pública e no SIMAS.

por: **Filipe Vaz**



**E**xiste uma ideia mais ou menos generalizada de que a função pública é um “emprego para a vida”, sem risco, e que, por essa razão, os funcionários públicos estão acomodados e tornaram-se pouco produtivos. Qual é a sua opinião?

A discussão realizada em Portugal sobre o emprego público é, por norma, assente num conjunto de falsas proposições. Vamos por partes. O emprego público é diferente do emprego privado. Desde logo, porque o emprego público tem um estatuto constitucional e esse aparente detalhe confere-lhe uma natureza distinta. Um trabalhador do sector privado trabalha para um patrão;

um trabalhador do sector público, trabalha para o Povo. A verdade é que até 2004 prevalecia um regime de emprego público com garantias suplementares que, desde então, apenas se aplicam a funções de soberania. Essas garantias existiam, não enquanto privilégio para o trabalhador, mas enquanto mecanismo de proteção da atuação do funcionário público, por exemplo, contra pressões políticas. Desde 2004, a regra foi a introdução do contrato individual de trabalho que, em termos de risco se poderá equiparar ao regime privado. Tenho as maiores dúvidas que essa alteração seja benéfica para o que realmente interessa. O que pretendo realmente debater é se temos ou não uma boa administração

pública em Portugal. A minha resposta é que sim. Na saúde, na educação, na segurança pública, nas forças armadas, nas autarquias locais, enfim, no conjunto dos serviços públicos, o nível, a produtividade e a qualidade dos serviços prestados é francamente positiva. Portugal é um dos países com melhores índices de segurança pública do mundo, produziu um sistema educativo reconhecido e prestigiado, que em poucas décadas democratizou a educação e resgatou ao analfabetismo grande parte da população; as nossas universidades têm prestígio internacional; o sistema nacional de saúde é considerado um dos melhores do mundo. Pergunto: como chegamos aqui, com funcionários acomodados e



pouco produtivos? Obviamente que a realidade desmente os preconceitos.

**O Governo divulgou um guião para a reforma do Estado onde mantém o objetivo de reduzir o número de funcionários públicos, nomeadamente através do encerramento ou concentração de serviços. Na sua opinião há funcionários públicos a mais?**

Bom, o Governo divulgou um guião para a reforma do Estado que, pessoalmente, não aceitaria por parte de um estagiário. Trata-se de um documento repleto de banalidades, um documento dos três “s”: sem visão, sem ambição, sem caminho. O encerramento ou a concentração de serviços é algo que, em si, não representa qualquer inovação. A verdade é que o Estado, no seu todo, encontra-se em permanente reforma e as dinâmicas de criação, fusão ou concentração de serviços ou valências, são uma constante. Quanto à questão da necessidade de redução do número de funcionários, considero tratar-se de mais uma desinformação. Não sei se a maioria dos portugueses terá consciência que, em cerca de 8 anos, o conjunto das administrações públicas alcançou um crescimento negativo de 30%, passando de 747 880 trabalhadores em 2005, para 575 159 em Junho de 2013. 30 por cento representam menos 172 721 trabalhadores, em apenas 8 anos. E há quem diga que o Estado é rígido, imutável, inamovível. Por outro lado, em termos comparativos, quer o número de trabalhadores em funções públicas, quer o peso das suas remunerações no PIB português é inferior à média da OCDE. Por isso mesmo, considero que importa, sobretudo, esclarecer se os trabalhadores que temos da administração pública são os que o país e os cidadãos necessitam. E neste particular, considero que, por um lado, ainda mantemos uma Administração substancialmente qualificada, perfeitamente adaptada do ponto de vista da qualificação e da disponibilidade de resposta que se espera de um Estado moderno. Mas há riscos. Existem riscos gravíssimos que a sangria desenfreada de trabalhadores muitíssimo qualificados pode suscitar. São riscos a prazo, mas que se farão sentir se nada for feito em contrário.

**Que riscos são esses?**

A saída de trabalhadores não tem sido acompanhada de uma estratégia de

gestão do conhecimento. São raros os casos de planeamento estratégico em Portugal, e ainda mais raros os casos em que se percebe o conhecimento organizacional, enquanto um capital em si. O excesso de *outsourcing* em sectores importantes da administração pública, tem contribuído para a descapitalização intelectual de alguns organismos, podendo, a prazo, tornar alguns serviços menos “inteligentes” e com uma capacidade de resposta diminuída.

**Que medidas lhe parecem mais adequadas para reformar a administração pública na perspetiva da gestão de pessoas?**

Poderia apresentar um vasto cardápio de boas medidas e de boas práticas de gestão de pessoas que, sem qualquer influência na despesa pública, poderiam concorrer para afirmar o Estado enquanto empregador de qualidade e melhorar os indicadores de produtividade. Penso que ninguém se oporia a isso. Mas a verdade é que nos nossos dias, não faz sentido falar de gestão de pessoas na maioria dos serviços públicos. Neste capítulo, o que encontramos hoje, são sobretudo organismos que administram um calvário processual, muitas vezes inútil e redutor, acompanhado pelo desempenho desastroso por parte de alguns responsáveis políticos, sobre o capital humano existente. Há pouco tempo assistimos a um fenómeno paradigmático: enquanto o Relatório PISA 2012 sobre Matemática, Leitura e Ciências referia que Portugal é um dos exemplos notáveis de evolução positiva nas aprendizagens, destacando assim o excelente desempenho do sistema público de ensino, o Ministro da Educação, Nuno Crato, entretinha-se a conflitar com milhares de professores em funções há vários anos, apresentando publicamente as maiores dúvidas sobre o seu grau de preparação. Ora, os resultados do PISA, como as excelentes avaliações apresentadas sobre os mais diversos serviços públicos deveriam ser amplamente divulgadas, reforçando positivamente a autoestima e o orgulho de cerca de 12% da população ativa portuguesa. Parece elementar, mas aparentemente não é. Da mesma forma, não existe qualquer estratégia para a formação e qualificação dos trabalhadores, nem se conhecem ambições ao nível dos indicadores

**“O excesso de *outsourcing* em sectores importantes da administração pública, tem contribuído para a descapitalização intelectual de alguns organismos.”**

de risco, como sendo o cumprimento de metas financeiras ou de desempenho. Há serviços públicos com 10% de absentismo e ninguém pergunta porquê. Há serviços sem oferta formativa, sem qualquer enfoque nas questões do envolvimento e reforço de identidade organizacional que, tratando-se de dimensões aparentemente intangíveis, geram resultados na produção, na motivação, no bem-estar das pessoas, com reflexo no seu desempenho.

**As ideias que apresenta foram aplicadas no SIMAS?**

Claramente. No SIMAS de Oeiras e Amadora temos a responsabilidade e o privilégio de servir quase 4% da população nacional, sob a gestão dos municípios da Amadora e de Oeiras, que são dois exemplos emblemáticos de afirmação, com sucesso, da gestão pública em Portugal. A Amadora enquanto modelo de integração, de coesão social e de eficiência financeira. Oeiras, com um paradigma de desenvolvimento social e económico ímpar no país. Transportamos muita da cultura de gestão destes dois municípios para o SIMAS, com resultados claros e inequívocos: O peso da despesa com salários tem decrescido de forma sustentável ao mesmo tempo que o nível de qualificações foi aumentado. O absentismo por doença e por acidentes é marginal, fruto de estratégias delineadas de melhoria das condições de trabalho. Somos detentores de um sistema formativo que disponibiliza em *e-learning*, *b-learning* e presencial, oportunidades formativas nas áreas comportamentais, técnicas e operacionais. No Natal, no aniversário, no dia da Criança, estamos sempre presentes, ao lado dos trabalhadores que, apesar dos cortes salariais brutais a que têm sido expostos, demonstram níveis crescentes de envolvimento e satisfação com o trabalho. Estou perfeitamente convencido que, deste ponto de vista, somos e continuaremos a ser, o melhor serviço público para trabalhar em Portugal. —P

MJP – Consultoria

# Avaliação de Perfis de Risco Psicossocial

A avaliação de Perfis de Risco Psicossocial, muito mais que constatação de vulnerabilidade; é uma ferramenta para a Gestão de Pessoas.

por: **João Paulo Pereira**, *Advisor consultant* na MJP – Consultoria

**N**os últimos tempos, e muito motivado pelas mudanças que têm ocorrido no mundo do trabalho, quer seja sob o ponto de vista da sua organização, quer seja pelas necessidades com que as pessoas se têm confrontado na sua adaptação a este “novo mundo”, os riscos psicossociais têm assumido uma preponderância, quer a nível teórico, prático e até mesmo legislativo.

Perante esta discussão e constatação daquilo que é a saúde dos trabalhadores, bem como as suas influências negativas no desenvolvimento organizacional e pessoal, na produtividade e no aumento dos custos indirectos com o trabalho (absentismo, intenção de *turnover*, medicação antidepressiva e ansiolítica, etc.), atendendo sempre ao cumprimento rigoroso de conhecimento da realidade, com meios perfeitamente adaptados à realidade portuguesa, o que infelizmente ainda não é uma generalidade, a avaliação de perfil de risco psicossocial tornou-se uma medida que permite a coadjuvação dos procedimentos de gestão de pessoas, tais como, e por exemplo, a análise e qualificação de funções, e a avaliação de desempenho.

Confrontados com o perfil de vulnerabilidade ao risco, podem desenhar-se procedimentos mais eficientes na adaptabilidade de competências às funções, bem como, e coadjuvado com o levantamento de necessidades de formação, desenvolver planos que efetivamente proporcionem a mudança e, no limite, o *engagement*, com a

consequente vivência menos negativa daquilo que é o impacto do desenvolvimento de atividades na vida pessoal e familiar.


Os riscos psicossociais, em Portugal, assumem dimensão legal, através da Lei 102, de 2009, regime jurídico da promoção da Segurança e Saúde no Trabalho e, mais ainda, no ano de 2012, quando os altos comissários europeus determinaram este como o ano a eles dedicado, estendendo-o, à *posteriori*, até 2015. Perante tais factos, estamos neste momento na altura de verificar as consequências das avaliações feitas e atender às implicações no desenvolvimento de estratégias interventivas e preventivas.

Bem sabemos que a avaliação por si só é um meio, e não um fim; sabemos ainda que nem sempre nestas avaliações, algumas entidades com responsabilidade, têm estimulado as boas práticas, mas também sabemos que independentemente da norma Iso-10667-1: 2011, ainda não se encontram tais práticas em implementação em Portugal. No entanto, e porque ela nos traz um conjunto de orientações extremamente importantes, a sua não implementação não deverá servir de argumento para a não adopção de princípios éticos e deontológicos adequados, até porque ao falarmos de trabalho, estamos a referir-nos a uma situação que está imersa em imensas questões culturais, e essas variáveis devem ser tomadas em consideração quando pensamos intervir. Somente cumprindo os pressupostos de adaptabilidade cultural, poderemos, efec-



tivamente, pensar as intervenções como processos que conduzam a reais mudanças e à alteração qualitativa daquilo que são considerados como situações preocupantes naquele que é o contexto onde passamos a maior parte do nosso tempo.

Fechado um ciclo, o das primeiras avaliações, e sabendo da existência de modelos perfeitamente adaptados à realidade portuguesa, e que contam com modelos de intervenção que lhe estão associados, tendo já informação relativa à sua eficiência, o desafio está na introdução, de forma definitiva, destas ferramentas na estratégia de Gestão de Pessoas e organização do trabalho.

Sobre estes aspectos, a Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional tem-se associado a um conjunto de avaliações e intervenções, onde conta já com mais de 32 000 casos analisados, e assume que a intervenção contribui de forma extremamente positiva para o aumento da eficiência organizacional e pessoal, potencializando as competências individuais e organizacionais, e conduzindo a uma potencialização do equilíbrio percebido entre exigências e recursos. Mais informações em [www.appso.pt](http://www.appso.pt) 



**Oferta**  
De um destes  
dois livros!\*

\*Com a assinatura da revista Pessoal, escolha um destes títulos. Limitado ao stock existente.

## ASSINE A REVISTA PESSOAL

E assegure desde já a sua informação  
sobre gestão de pessoas

- 12 Edições – 27€
- 24 Edições – 50€

**Linha Directa de Apoio ao Assinante:**

Tel.: 214 337 036

Email: assinaturas@vasp.pt  
ou www.rhonline.pt

Pedro Fontes Falcão, autor do livro  
*Todos Podemos Negociar Bem!*

## Negociar: arte ou disciplina?



Numa altura de negociações cruciais com a *troika*, sindicatos e entre partidos do Governo e oposição, a revista *Pessoal* entrevistou Pedro Fontes Falcão, autor do livro *Todos Podemos Negociar Bem* – um livro sobre os conceitos e estratégias inerentes à negociação.

por: **João Pinheiro da Costa**

**O** que nos revela este livro? Revela-nos como alguns dos grandes gestores portugueses se posicionam como negociadores e apresenta-nos vários casos portugueses que ilustram conceitos e ferramentas apresentadas no livro. O livro em si procura, de forma prática, sustentada em bases sólidas e escrito de forma a que o conhecimento seja facilmente assimilado, ajudar bons negociadores a negociar ainda melhor e fazer com que todos possam negociar bem.

### O que é para si uma boa negociação?

É uma negociação em que ambos ganham. Contudo, o ganho não se deve medir apenas com base no resultado imediato da negociação dos *itens* em causa, mas numa perspetiva a longo prazo em termos de resultados (em valor) e da relação, que também se poderá traduzir em mais resultados no futuro. De referir que pode, no entanto, haver algumas situações em que não se prevê que haja relações no futuro entre as partes, pelo que aí as partes podem focar-se mais nos seus próprios resultados a curto prazo.

### Como podemos aprender a negociar?

Aprendendo os conceitos e ferramentas essenciais, através de livros e/ou formação, acompanhando essa aprendizagem com experiência de negociação. No entanto, é importante referir que as pessoas devem aprender não só com a sua experiência, mas também observando as negociações de outros, procurando aprender com os sucessos e os erros dos outros. Nestas situações tem-se a vantagem de se “ver de fora”, de modo mais imparcial e sem correr riscos (embora também não se retirem benefícios diretos da negociação).

**José Gil, no seu livro – *O modo de existir* — refere que os portugueses evitam conflitos abertos e receiam a competição. Qual a interferência que esta característica tem na negociação?**

Tem uma interferência forte, pois quem evita conflitos abertos e receia a competição acaba por não exprimir as suas opiniões e perspetivas e acaba por tentar “fazer desaparecer” os conflitos em vez de os gerir.

Os conflitos podem ser de substância, quando resultam de desacordos de conteúdos e tarefas, ideias, processos ou conteúdos, ou podem ser afétivos,

quando se percebe uma ameaça à identidade, normas ou valores de uma pessoa ou grupo, baseados em questões de personalidades e emoções. Os conflitos de substância podem trazer benefícios à organização, como o aumento do conhecimento sobre o assunto, mas desde que o conflito seja moderado. Se o conflito for reduzido, não gera aprendizagem; e se for elevado pode interferir com a boa realização da tarefa.

Os conflitos afetivos têm implicações negativas, como a redução da coesão interpessoal, o aumento do stress e ansiedade nas pessoas, o risco de decisões tomadas com base na defesa do *status*, ego ou vingança.

Os conflitos gerem-se, não se devem tentar anular. Tendo em conta os aspetos positivos de um conflito, este deve ser gerido, de modo a, por um lado, tentar minimizar-se os aspetos negativos e, por outro lado, tentar capitalizar os aspetos positivos dos conflitos.

Para além disso, as tentativas de anular conflitos, ou seja, de os fazer desaparecer, geralmente são situações de “empurrar com a barriga”, na esperança que o conflito desapareça com o tempo, ou que já seja outra pessoa que o tenha de resolver quando ele tiver mesmo de ser abordado. Deste modo, percebemos que raramente se conseguem anular conflitos minimamente relevantes.

### Como podemos alterar esta postura?

Usando-se a assertividade, o que é chave para as negociações. Para se usar assertividade, uma pessoa necessita ter confiança e deve respeitar os outros, mas também respeitar os seus próprios direitos e interesses. Ou seja, deve exprimir-se revelando o que pensa, apresentando primeiro os pressupostos e a sua análise da situação e depois exprimindo as suas perspetivas e opiniões sem ter uma postura de ataque, mas também sem receio de que os outros reajam mal, pois nós não devemos desrespeitar os nossos interesses com receio das atitudes dos outros (pelas quais os outros são responsáveis).

### Qual dos gestores entrevistados tem a melhor estratégia negocial?

Não há nenhum que possa dizer que tem a melhor estratégia, pois todos são muito bons negociadores, cada um à sua maneira e com o seu estilo.

### Podia referir-nos alguns exemplos das

### melhores estratégias apuradas nessas entrevistas?

As principais conclusões que se podem retirar é que os bons negociadores: Investem numa boa preparação, mas sabendo que têm de ter flexibilidade de se adaptar a alterações à situação e a nova informação obtida durante o processo negocial; Conseguem criar empatia com o interlocutor e desenvolver com mais facilidade um clima de confiança entre as partes; Apercebem-se com clareza das suas reais vantagens competitivas (os seus “poderes”) face aos outros e sabem usá-los do modo certo e nos momentos certos; Procuram ser criativos na procura de soluções que satisfaçam os interesses das partes da melhor forma possível.

### Em ambiente organizacional, como caracteriza as negociações em Portugal?

Creio que têm melhorado nos últimos anos, pois os negociadores têm procurado preparar-se melhor e ter uma abordagem mais estruturada nas suas negociações, e também começam a ter uma perspetiva de médio-longo prazo. Contudo, em geral, ainda é preciso melhorar a estes níveis.

Para além disso, há baixa confiança entre pessoas no contexto organizacional em Portugal. A falta de confiança diminui a possibilidade de negociações *win-win* em que ambas as partes podem ganhar, o que é um aspeto que prejudica as negociações em Portugal.

### Atualmente como vê as negociações de Portugal com a *troika*?

Em termos práticos, Portugal já passou na quase totalidade das avaliações da *troika*, pelo que nessa perspetiva têm corrido bem. Espera-se que Portugal passe nas restantes avaliações, pelo que a questão essencial agora será a negociação do que acontecerá quando a *troika* sair de Portugal.

### O que dificultou estas negociações?

Na prática, há uma dificuldade desde o início, que é lidar com três entidades distintas em vez de apenas com uma entidade única. Esta questão estrutural dificultou a posição de Portugal, pois tem de se encontrar consensos entre quatro entidades, o que é mais difícil de fazer do que apenas entre duas entidades.

Por outro lado, é um tema seguido de muito perto pelo público em geral e obviamente acompanhado de perto pelos *media*. Para além de que os partidos da oposição também procuram acompanhar e comentar todas as evoluções e questões negociais entre o Governo e a *troika*.

Esta “pressão” pode levar por vezes a que certas opções que se estejam a equacionar, mas ainda sem terem sido bem maturadas, possam ser debatidas no foro político de forma prematura, podendo gerar uma reação negativa face a opções que ainda não estavam na sua versão final, inviabilizando depois que algumas dessas opções, já mais maturadas e afinadas, se pudessem vir a concretizar com impacto positivo.

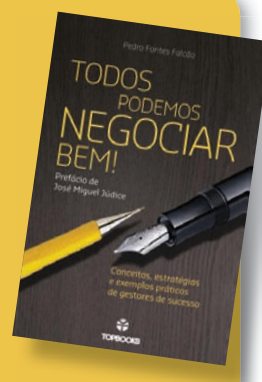
Para além disto, temos a pressão dos mercados financeiros, que não é uma entidade única com quem se pode negociar, mas antes uma “entidade difusa” que procura aferir a credibilidade e a imagem de Portugal para decidir se investe no nosso país ou não (seja em dívida da República, seja em outros ativos financeiros e outros tipos de ativos).

### Poderíamos seguir outros caminhos?

Não é fácil, pois precisamos da *troika* e precisamos de ter uma imagem credível perante os mercados financeiros. Se a saída do Euro também não é uma boa opção, então não tínhamos muitas opções disponíveis. —P

#### Sobre Pedro Fontes Falcão

Pedro Fontes Falcão é administrador não executivo da Caixa Geral de Depósitos e docente do ISCTE-IUL, onde criou e dirige os programas de MBA do INDEG/ISCTE. Licenciou-se em Gestão na Universidade Católica, tem um MBA da *Harvard Business School* e um doutoramento do ISCTE com tese na área da Negociação. Foi quadro superior do Banco de Investimento do Millennium BCP, da Vodafone e da Arthur D. Little e teve diversas experiências empresariais na área da gestão e da consultoria estratégica e financeira.





© SRS Advogados



# Teletrabalho

por: **Maria Malheiro Reymão**, Advogada do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

A temática das “Tecnologias ao Serviço da Gestão de Pessoas”, abordada este mês, remete-nos imediatamente para a figura do teletrabalho.

Em Portugal, o teletrabalho teve a sua origem nos anos 70. Sem prejuízo, apenas foi objeto de regulamentação com o aparecimento do Código do Trabalho de 2003, assumindo, desde então, um papel cada mais representativo no contexto empresarial português.

Com efeito, uma das principais características que este modelo contratual apresenta é, precisamente, a sua ligação intrínseca às novas tecnologias de informação e de comunicação, pelo que tem vindo a ser utilizada pelas empresas não apenas como meio de reduzir custos fixos, mas também como forma de dotar a respetiva estrutura (física e humana) de uma maior flexibilidade. Paralelamente, numa época que exige a otimização dos recursos das empresas, o teletrabalho tem também permitido gerar maior empregabilidade para trabalhadores com dificuldades de locomoção, trabalhadores-estudantes ou trabalhadores com elevadas responsabilidades familiares (nomeadamente com crianças e/ou idosos).

## Conceito e Características Principais

Entre as várias modalidades de contrato de trabalho, o Código do Trabalho prevê expressamente o teletrabalho, que surge definido como a prestação laboral realizada (i) com subordinação jurídica, (ii) habitualmente fora da empresa e

(iii) através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação. Da referida noção é possível constatar que, do ponto de vista jurídico, o teletrabalho se caracteriza pela prestação de uma atividade laboral subordinada, isto é, realizada sob a direção (ordens e instruções) do empregador, demarcando-se assim, por exemplo, de situações pautadas pelo desenvolvimento de uma atividade no âmbito de uma prestação de serviços. Por outro lado, o teletrabalho trata-se, ainda, de uma atividade laboral habitualmente prestada fora da empresa, ou seja, remotamente, à distância, apontando-se como exemplo mais frequente o domicílio do trabalhador, embora sejam identificáveis igualmente outros locais, nomeadamente, centros satélite, tele-centros ou, na sua forma mais recente, em qualquer local, desde que conectado “telematicamente” com o empregador. Realce-se, a final, o recurso intensivo às tecnologias da informação e de comunicação para a execução da atividade, através de computadores com conexão à internet, de telefones da rede fixa ou móvel, entre muitos outros.

## Duração Cessação

Na eventualidade de, no momento da transferência para regime de teletrabalho, o trabalhador se encontrar já vinculado à entidade empregadora, a duração inicial do contrato de teletrabalho não pode exceder três anos (ou o prazo estabelecido em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho).

Nos primeiros 30 dias da execução do

contrato de prestação de trabalho em regime de teletrabalho, qualquer das partes pode denunciar o mesmo.

No caso de cessação do contrato para prestação subordinada de teletrabalho, o trabalhador deverá retomar a prestação de trabalho nas instalações da empresa e nos termos previamente acordados ou nos previstos em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

## Formalização do Contrato

semelhança de outros modelos contratuais, como o contrato a termo, o exercício da atividade em regime de teletrabalho encontra-se sujeito à celebração de um contrato escrito, do qual devem obrigatoriamente constar um conjunto de elementos. De entre as referências legalmente exigidas, destacáramos o cargo ou as funções a desempenhar – com a menção expressa do regime de teletrabalho – e, bem assim, a identificação do estabelecimento ou departamento da empresa em cuja dependência fica o teletrabalhador, bem como a pessoa com quem este deve contactar no âmbito da prestação de trabalho.

## Propriedade dos Instrumentos de Trabalho

De acordo com o regime legal aplicável, presume-se que os instrumentos de trabalho respeitantes às tecnologias de informação e de comunicação utilizados pelo trabalhador são propriedade do empregador, que, por seu turno, deve assegurar a respetiva instalação e manutenção, bem como o pagamento das

inerentes despesas. Em contrapartida, o trabalhador deve observar as regras de utilização e funcionamento dos instrumentos de trabalho que lhe forem disponibilizados pelo empregador, não podendo dar-lhes um uso diverso daquele que se encontra subjacente ao cumprimento da sua prestação de trabalho (salvo acordo escrito em contrário).

### A Igualdade de Tratamento

O trabalhador em regime de teletrabalho está abrangido pelos mesmos direitos e adstrito aos mesmos deveres que os demais trabalhadores da empresa, em particular, no que se refere (i) à formação e promoção ou carreira profissionais – o empregador deve proporcionar formação adequada sobre a utilização de tecnologias de informação e de comunicação – (ii) aos limites do período normal de trabalho e outras condições de trabalho, (iii) às matérias de segurança e saúde no trabalho e (iv) à reparação de

danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional. Acresce que o empregador deve igualmente evitar o isolamento do teletrabalhador, podendo fazê-lo mediante a manutenção de contactos regulares entre o trabalhador, a empresa e os demais trabalhadores, nomeadamente, fazendo-o participar em reuniões e eventos sociais que organize.

### O Direito Privacidade

Atendendo à estreita conexão entre o domicílio pessoal do teletrabalhador e o respetivo local de trabalho que habitualmente se verifica neste âmbito, o Código do Trabalho veio expressamente impor à entidade empregadora o dever de respeito pela privacidade do teletrabalhador, dos tempos de descanso e repouso do respetivo agregado familiar e, ainda, o dever de lhe proporcionar boas condições físicas e psíquicas de trabalho. Assim, sempre que o trabalhador preste os seus serviços a partir do seu domicílio,

a visita do empregador ao local de trabalho apenas poderá ser realizada entre as 9 e as 19 horas, sempre com a assistência do teletrabalhador ou de pessoa por ele designada para o efeito.

### O Trabalhador Vítima de Violência Doméstica

Este regime, previsto inovadoramente pelo Código do Trabalho de 2009, consubstancia-se na possibilidade de um trabalhador vítima de violência doméstica poder passar a exercer a sua atividade em regime de teletrabalho, desde que este se mostre compatível com a atividade profissional por si desempenhada. No entanto, o exercício deste direito depende do preenchimento cumulativo de dois requisitos. Por um lado, exige-se que o trabalhador tenha apresentado queixa-crime e, por outro lado, que tenha saído da casa de morada de família no momento em que se efetive a transferência para o regime de teletrabalho. ──┐

# Caricaturas a partir de foto

**RICARDO** CAMPUS.com



**Encomende já a caricatura do seu chefe ou do seu empregado do ano!**

**Mais informações:** [geral@ricardocampus.com](mailto:geral@ricardocampus.com)

António Pinto, Diretor de Recursos Humanos do Lisboa Marriott Hotel

# Conheça a aposta de formação *e-learning* do Lisboa Marriott Hotel

“O Programa *Ashridge* apresenta uma enorme variedade de conteúdos.”

No Lisboa Marriott Hotel, incentivamos os nossos colaboradores a buscar o seu desenvolvimento. Acreditamos piamente que o desenvolvimento pessoal é feito por cada um de acordo com os seus objetivos de vida e profissionais.

Neste contexto, o nosso papel nos Recursos Humanos é agir como agentes

facilitadores dessa busca, o que pode parecer uma tarefa simples, mas que eu reputo de complexa. Encorajamos a auto-motivação como elemento dinamizador do sucesso profissional. Procuramos que a excelência ocupe a consciência de cada um, no intuito de se reunirem as condições da busca do conhecimento, com as vantagens que isso traz para os colaboradores e

para o sucesso da nossa organização. A formação move muita desta energia capaz de alterar a vida das pessoas, e as possibilidades que daí podem surgir são infinitas. Formação? Sim. Desenvolver? Sempre. E com um objetivo.

No Lisboa Marriott Hotel alinharmos as estratégias locais com as estratégias globais da Marriott Internacional, destacando-se a área de formação com o seu contributo com programas de qualidade para o sucesso futuro da nossa companhia em Portugal e no mundo. Por esta razão, formação rentável é aquela que contribui para o conhecimento e que desenvolve profissionalmente, permitindo uma satisfação pessoal e um elevado nível de serviço ao cliente. Assim, procuramos acompanhar sempre as necessidades de formação que resultam de sistemas de avaliação de desempenho muito detalhados e objetivos.

A formação é o elemento catalisador que soma conhecimento e que suprime lacunas técnico-profissionais. Para além dos métodos tradicionais de formação em sala, são apresentadas soluções de formação que se adaptam às preferências e ritmo de aprendizagem individuais.

O *e-learning* apresentou-se como uma das soluções que em muito tem contribuído para este objetivo, um pouco por todos os níveis de responsabilidade da organização. Destacando aquilo que é feito ao nível de *management*, o Programa *Ashridge* é, sem dúvida, o processo mais popular de aprendizagem em *e-learning*.







Resultado de uma parceria com a *Ashridge Business School*, apresenta uma enorme variedade de conteúdos como desenvolvimento pessoal e de equipas, *marketing* ou gestão financeira. Este programa, organizado consoante o conteúdo funcional mais se aproxime de uma componente tática ou de uma componente estratégica, suprime muitas das necessidades de desenvolvimento de competências de *management*, sendo uma peça complementar do processo de avaliação de desempenho.

O Programa *Ashridge* proporciona uma grande liberdade de auto-desenvolvimento e é acolhido de uma forma muito positiva pelos colaboradores em diferentes níveis de responsabilidade. Por um lado, a flexibilidade proporciona aos *managers* um maior controlo e uma melhor gestão do seu tempo e, por outro, recorda que são estes quem assume o controlo da sua aprendizagem e a responsabilidade pelos seus sucessos.

A atitude de cada um marcará a diferença no seu processo de desenvolvimento, de facto é a necessidade que aguça o engenho e esta atitude de auto-desenvolvimento gera uma dinâmica de sucesso, e de enorme competitividade.

Outro factor fundamental no nosso hotel, é o efetivo crescimento profissional que impele os colaboradores a melhorar a cada dia os seus conhecimentos por forma a poderem alcançar novos patamares de responsabilidade. Acreditamos que o ciclo do sucesso é composto por três vetores essenciais, a saber:

- Identificar talento;
- Desenvolver talento;
- Promover a meritocracia. \_\_\_\_\_P

## Legislação

### Dezembro de 2013

#### PORTUGAL

• Portaria n.º 378-B/2013. D.R. n.º 253, 3.º Suplemento, Série I de 2013-12-31

**Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social**

Atualiza as pensões mínimas do regime geral da segurança social para o ano de 2014 e revoga a Portaria n.º 432-A/2012, de 31 de dezembro.

• Portaria n.º 378-C/2013. D.R. n.º 253, 3.º Suplemento, Série I de 2013-12-31

**Ministérios das Finanças e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social**

Procede à atualização anual das pensões de acidentes de trabalho e revoga a Portaria n.º 338/2013, de 21 de novembro.

• Decreto-Lei n.º 167-E/2013. D.R. n.º 253, 3.º Suplemento, Série I de 2013-12-31

**Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social**

Altera o regime jurídico de proteção social nas eventualidades de invalidez e velhice do regime geral de segurança social.

• Portaria n.º 378-G/2013. D.R. n.º 253, 3.º Suplemento, Série I de 2013-12-31

**Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social**

Define o fator de sustentabilidade e idade normal de acesso à pensão de velhice para os anos de 2014 e 2015.

• Portaria n.º 378-H/2013. D.R. n.º 253, 3.º Suplemento, Série I de 2013-12-31

**Ministério da Solidariedade,**

### Emprego e Segurança Social

Terceira alteração à Portaria n.º 128/2009, de 30 de janeiro, que regula as medidas «Contrato emprego-inserção» e «Contrato emprego-inserção+»

• Lei n.º 83-A/2013. D.R. n.º 252, 3.º Suplemento, Série I de 2013-12-30

**Assembleia da República**  
Primeira alteração à Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, que aprova as bases gerais do sistema de segurança social.

• Portaria n.º 375/2013. D.R. n.º 251, Série I de 2013-12-27

**Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social**

Primeira alteração à Portaria n.º 204-B/2013, de 18 de junho, que cria a medida Estágios Emprego.

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2013. D.R. n.º 248, Série I de 2013-12-23

**Presidência do Conselho de Ministros**

Aprova a Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego 2014-2020.

• Portaria n.º 359/2013. D.R. n.º 242, Série I de 2013-12-13

**Ministério das Finanças**

Aprova os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho na Administração Pública, as listas de competências e revoga a Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro.

### UNIÃO EUROPEIA

#### PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO

Não foi publicada legislação nesta área.

PORTUGAL É AGORA

**PORTUGUESES JUNTAM-SE PARA DISCUTIR IDEIAS PARA O PAÍS**



Intitulado “Portugal É Agora”, o evento, que decorreu no Pavilhão do Conhecimento em Lisboa, desafiou personalidades portuguesas e alguns anónimos a marcarem presença e a apresentarem ideias que promovessem o crescimento e desenvolvimento do país.

Fernando Alvim, radialista e apresentador de televisão, organizou o evento onde quase 100 figuras discutiram o “país que temos e não temos”: José Luís Peixoto, Manuel João Vieira, Miguel Real, José Couto Nogueira, Manuel Forjaz, Nuno Rogeiro e Catarina Barosa foram alguns dos nomes presentes.

“Portugal precisa de ideias, de pessoas com atitude, de conhecimento, de educação, de encontros em que a política fique de fora e que a sociedade civil se reúna sem os fundamentalismos vários, os corporativismos de caserna a que a política e a militância partidária nos habituaram”, explicou Fernando Alvim.

A plataforma “Portugal é Agora” não acaba depois disto. Pelo contrário, “ganha até um maior fôlego. E gostava que depois de verem as ideias que ali foram apresentadas, que outras se juntassem, por vídeo ou por escrito, fazendo-as chegar para este endereço: [portugaleagora201@gmail.com](mailto:portugaleagora201@gmail.com), desafia Alvim.



**Miguel Real**, escritor, sustentou a construção de uma classe média forte.

**Manuel João Vieira**, músico e comediante, defendeu com humor que “a economia paralela devia representar 99 da economia total.”





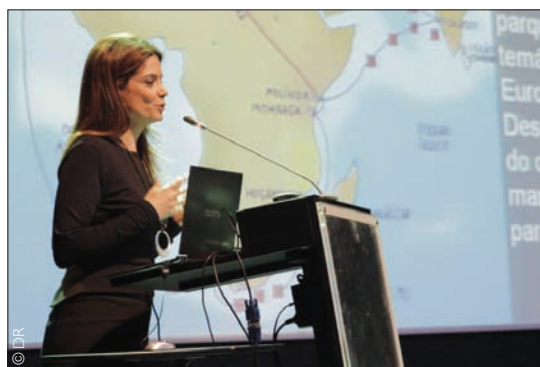
**José Couto Nogueira**, escritor, sustentou que se deveria "ajudar ao máximo quem tiver filhos; remodelar o ensino para que seja simultaneamente intelectual e profissional; Criar a possibilidade de fazer um ano de escolaridade noutra país.

**Manuel Forjaz**, empreendedor, entende que: Portugal deveria apostar no conceito de "mercearia gourmet", através da aposta em produtos nacionais únicos para o mercado de luxo; criar um *rating* para políticos, estabelecendo um conjunto de critérios de avaliação; acabar com as forças armadas no seu formato atual.



**Nuno Rogeiro**, analista político e investigador defendeu: "Reimplantação da República; contratualizar a relação (e responsabilização/sanções) entre eleitores e eleitos; redução do número de deputados; alargamento do referendo para mais matérias e torná-lo vinculativo; redução para três ministérios (Ensino, Saúde e Segurança); revisão do estatuto de Presidente da República".

**Reginaldo Rodrigues de Almeida**, jornalista, sugeriu: "Mudança de atitude: educação deverá ser o propulsor de qualquer mudança de fundo; Trabalhar o currículo escondido, as competências que permitem pensar fora da caixa; Mudar a cultura do erro: errar até acertar".



**Catarina Barosa**, jornalista, propôs a construção do "maior parque temático da Europa", onde o tema seria reencenação do caminho marítimo para a Índia.

**João Nascimento**, consultor empresarial, afirmou o potencial do medronho, "produto praticamente exclusivo a nível global, e que permite uma série de finalidades (compotas, geleias, aguardente), bem como uma exportação em larga escala".





## JOLLA SMARTPHONE CHEGA A PORTUGAL COM A SMARTEKI9

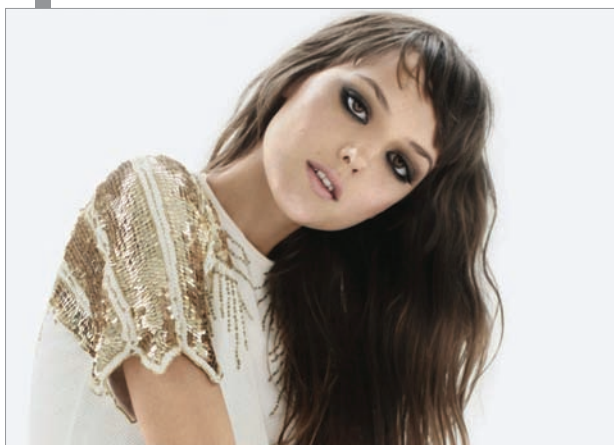
O novo *smartphone* Jolla representa uma verdadeira inovação tecnológica finlandesa que chega ao mercado português com a SmarTeki9. Esta empresa portuguesa representa em exclusivo produtos e serviços tecnológicos altamente inovadores que visam trazer novas experiências aos consumidores. Desenvolvido pela empresa com o mesmo nome, o *smartphone* Jolla opera o novo sistema operativo *Sailfish* e apresenta-se com as suas tampas inteligentes. Estará disponível no mercado no primeiro trimestre de 2014.

## MALLU MAGALHÃES

A cantora conta já com três discos de originais editados. O primeiro foi lançado quando tinha apenas 16 anos e foi considerado pela *Rolling Stone* brasileira o segundo melhor disco de 2008. Passado um ano chega o segundo; com produção de Kassin, voltou a receber elogios muito positivos da crítica brasileira.

*Pitanga*, o seu disco mais recente, foi editado em Setembro de 2011 e contou com a participação de Marcelo Camelo, tendo a cantora referido que "Dá vontade de colocar nos créditos: Marcelo e Mallu: Não se sabe o quê". De acordo com o *ticketline*: Em *Pitanga*, Mallu traça o seu caminho com uma sonoridade moderna, inédita, brasileira e universal, interpretando músicas em português e inglês. Fica claro, ao ouvir o disco, que foi tirado de um universo estético exclusivo e valioso"

Centro Cultural de Belém, 27 de janeiro, 21h  
Casa da Música, 28 de janeiro, 21h



## MERCEDES-BENZ REVELA O FUTURO NA CES 2014

A Mercedes-Benz anunciou uma parceria estratégica com a *Pebble Technology*, parceria que será apresentada no *International CES 2014 (Consumer Electronics Show)*, o maior evento de eletrónica de consumo do mundo. Para este tipo de conceito, os projetistas da Mercedes-Benz reinventaram a aplicação *Digital DriveStyle* para poderem comunicar com os relógios inteligentes da *Pebble*. O relógio inteligente da *Pebble* atua como um "segundo ecrã" do seu *smartphone*. Este dispositivo pessoal revolucionário acede facilmente a algumas funcionalidades interessantes do veículo a que está ligado. Por exemplo, quando se afastam do veículo, os condutores podem rever informação importante do veículo, tal como o nível de combustível, o estado de bloqueio das portas e a localização do veículo utilizando o seu relógio. Quando entra no veículo, a aplicação transforma-se magicamente, alertando o condutor para os perigos em tempo real.

## LUÍSA SOBRAL

A cantora lançou o seu primeiro disco, *The Cherry On My Cake* que conquistou platina, tendo realizado cerca de 100 concertos. Agora oferece-nos *There's a Flower In My Bedroom*, o seu segundo trabalho.

De acordo com o *ticketline*: "O segundo álbum reflete o amadurecimento da artista portuguesa com um irresistível punhado de canções que já conquistou o público nacional. O êxito de canções como o *single Mom Says* ou as colaborações com Jamie Cullum, António Zambujo e Mário Laginha aquecem gargantas e corações nos concertos daquela que já é um dos valores mais seguros da música portuguesa".

Casa da Música, Porto, 22 fevereiro, 21h30m



## BEYONCÉ

A Parkwood Entertainment já anunciou as novas datas para a "The MRS. Carter Show World Tour 2014 starring Beyoncé". A "tournée" mundial da galardoada cantora irá passar por Portugal, Reino Unido, Espanha, Irlanda, Holanda, Bélgica e Alemanha, e irá contar com quatro noites na O2 Arena, em Londres, e com três noites na O2 Arena, em Dublin.

Em Portugal receberemos a cantora em março.

Meo Arena, Lisboa, 26 e 27 de março, 20h



## WIM MERTENS

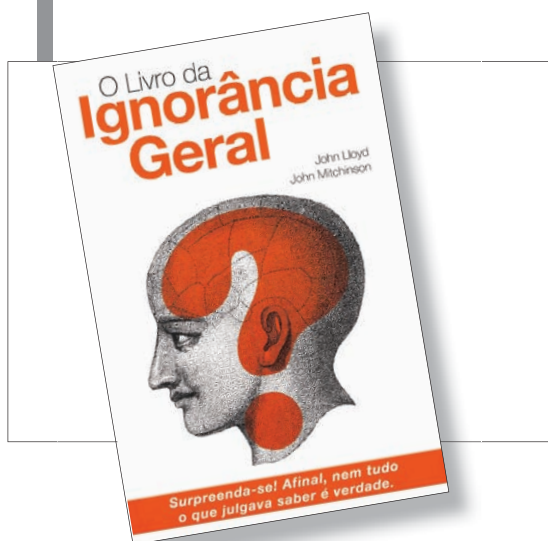
De acordo com o site da produtora Uguru: "A música de Wim Mertens alimenta os mais fervorosos e por vezes até imprevisíveis cultos: Raymond Benson, um dos escritores responsáveis pelas continuadas sagas de James Bond, inclui uma referência à música do compositor belga na aventura do agente secreto britânico que levou o título de *High Time To Kill*, em 1999". E acrescenta ainda: "Mertens já compôs para cinema, teatro e até para passagens de moda da prestigiada casa Dior. E tem uma carreira recheada de prémios e distinções, tendo inclusive sido nomeado para Embaixador Cultural da Flandres. Em Portugal, apresentará um novo espetáculo que tem merecido os mais veementes aplausos nas melhores salas da Europa".

CCB, 30 e 31 março 21h

## O LIVRO DA IGNORÂNCIA GERAL

Um livro escrito pela dupla John Lloyd e John Mitchinson que se propõe surpreender pois nem tudo o que julgamos saber é verdadeiro, de acordo com o *The Economist*: "Este livro faria até Edison corar de vergonha, por apresentar respostas a perguntas que nunca pensámos fazer ou nunca tivemos necessidade de fazer, já que sabíamos, ou pensávamos que sabíamos, a resposta".

Editora Ideias de Ler



## UMA MEDITAÇÃO DE VIDA – EM DIÁLOGO COM ESPINOSA

Maria Luísa Ribeiro Ferreira, professora Catedrática da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, traz-nos esta obra de incontornável importância para todos os que pretendam conhecer melhor a vida e o pensamento do filósofo Baruch de Espinosa. O livro "...dá conta dos encontros e desencontros das suas ideias com as de outros filósofos, sejam eles seus contemporâneos e conhecidos, como Oldenburg e Leibniz, sejam distantes no tempo e no espaço como Kierkegaard, Simone Weil, Levinas, Ricoeur, Michel Henry e António Damásio".

Editora Esfera do Caos



Colombo, a cidade mais populosa do Sri Lanka

## Sri Lanka

# Uma ilha com cheiro a especiarias

texto: **Fernando Borges**

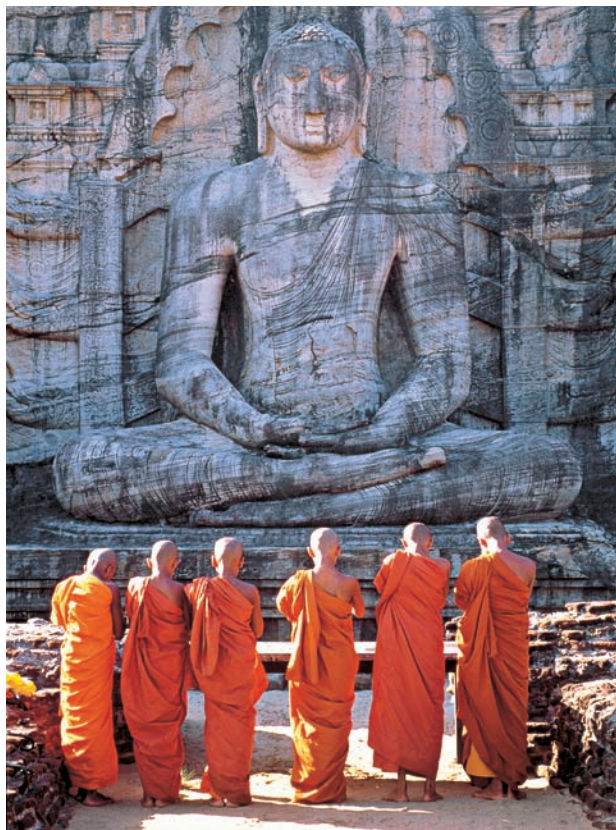


Na vila de Pinnawala podemos encontrar um orfanato de elefantes

**T**em cheiro a cravo, a gengibre, a chá e a canela. Tem forma de lágrima e um riquíssimo legado histórico e arquitetónico deixado pela colonização portuguesa, holandesa e inglesa, a que se junta toda uma influência budista, influenciando as suas tradições.

Se a tudo isto juntarmos a sua espessa floresta tropical, as plantações de chá que se estendem por intermináveis tapetes verdes que se perdem no horizonte, as praias de areia fina e branca e um parque natural que nos recorda as savanas africanas, abrigando a maior reserva de leopardos do mundo, temos uma ilha de rara beleza e encontramos a razão de ter sido eleita como o primeiro destino a visitar entre os 31 propostos pelo prestigiado *New York Times*.

Os romanos chamaram-lhe Taprobana, e foi cantada por Luís de Camões; denominada Ceilão pelos portugueses, esta ilha, de uma variedade de paisagens naturais incomum, em pleno Oceano Índico, no subcontinente indiano, era um lugar estratégico de passagem na Rota



das Especiarias, entre os séculos XVI e XVIII.

Ficou ainda mais conhecida quando, em 1817, o jovem arqueólogo e explorador britânico Ralph Backhaus descobriu no meio da selva os vestígios de Anuradhapura, a antiga capital do reino de Ceilão, fundada no século V a.C.

Ao chegar ali, encobertas por um espesso manto de vegetação e dispersas por uma vasta área, perante os seus olhos, erguiam-se séculos de esplêndidos templos, *dagobas* – túmulos que guardam relíquias de Buda – com mais de cem metros de altura, mosteiros decorados com fantásticas esculturas e lagos rodeados de jardins.

E foi tudo isto, estes tesouros ocultos de uma civilização que séculos antes do nascimento de Cristo foi capaz de criar uma arquitetura tão complexa, refinada e monumental como as pirâmides do Egito, que Backhaus deu a conhecer ao mundo.

Hoje, este país chama-se Sri Lanka e passou a ser um lugar de visita obrigatória para quem gosta de viajar, para quem procura um lugar especial, para quem necessita encontrar um lugar diferente e único.

Uma ilha com pouco mais de 65 000 km<sup>2</sup>, onde chegaram após os portugueses e holandeses os ingleses, também atraídos pelas valiosas especiarias, intro-

duzindo o cultivo do chá, por volta do séc. XIX, depois de não terem conseguido desenvolver o cultivo do café.

E é essa imagem, os campos cobertos de plantações de chá, que se tornou uma das principais imagens do Sri Lanka, obrigatória em qualquer postal ilustrado, não sendo difícil, ainda hoje, e quando olhamos para esses campos, imaginar os oficiais britânicos sentados na varanda do hotel *Tea Trails* apreciando o seu “chá-das-cinco” enquanto acompanhava o trabalho manual dos apanhadores de chá, uma imagem que ainda hoje continua a deliciar os turistas.

Uma ilha que vê alguns dos seus lugares inscritos na lista de Património Mundial da UNESCO, como o Parque Natural de Sinharaja, Candy, palácio do último reino independente do Sri Lanka, ou a cidade costeira de Galle, graças à sua preservada fortaleza do século XVII, um bom ponto de partida para explorar a chamada Riviera de Serendip.

Um passeio que inclui as praias que começam a sul da cidade, como Unawatuna, com seus bares e cafés onde reina a boémia, reminiscência da próxima cidade de Goa, e Weligama, famosa pelos seus pescadores e pela técnica utilizada, agarrados a uma estaca de madeira no meio do mar, mas também famosa pela sua tranquila baía de areia fina.

Um passeio que levará por certo o visi-

tante em direção às praias de Talalla, Senimodera e Dickwella, com os seus quilómetros de areia branca, coqueiros e águas cristalinas que desempenham na perfeição a imagem de praias paradisíacas, ou, mais para sul, em direção de *Arugam Bay*, a capital do *surf* do Oceano Índico e onde as praias são mais tranquilas. De Bentota, uma praia protegida por um velho forte e perfeita para quem quer praticar *windsurf* e *wakeboard*, à praia de Hikkaduwa, protegida por um jardim de coral e um paraíso dos amantes do mundo subaquático.

Outro caminho obrigatório é a estrada que nos leva desde Colombo, a capital do Sri Lanka, a Sigiriya, uma das suas maiores atrações turísticas, e ao Pico de Adão, um dos picos mais venerados mundialmente quer por caminhantes quer por monges, independentemente da religião, uma montanha localizada no meio da ilha e que tem, no topo dos seus 2243 metros de altitude, uma pegada sobre a qual esses mesmos monges e religiosos discordam da sua origem.

Enquanto para os budistas essa pegada é um vestígio de Buda quando da sua viagem ao Sri Lanka, marcando o lugar sagrado onde os seus ensinamentos seriam perpetuados; para os muçulmanos essa pegada pertence a Adão que para aqui foi enviado como castigo e para os



missionários portugueses ela pertenceria a S. Tomás, afirmando os hindus que essa pegada foi deixada por Shiva, o deus da renovação, um dos três deuses da Trimurti, a trindade hindu.

### Como ir:

Com uma tarifa a partir de 745 euros, incluindo taxas, a *SriLankan Airlines*, companhia de bandeira do Sri Lanka, representada em Portugal pela *Select Aviation Portugal*, oferece voos diários para Colombo a partir da Europa, com voos diretos desde Paris, Londres, Milão, Roma, Zurique e Frankfurt, cidades onde poderá chegar a partir de Lisboa e do Porto através dos acordos entre a *SriLankan*, TAP e outras.

### O que comer:

A cozinha do Sri Lanka é baseada no arroz, com acompanhamento de carne, sobretudo frango, assim como de peixe e legumes. E sempre com a presença do caril, onde se mistura pimentão, gengibre, canela, açafrão e outros temperos normalmente picantes. Mas se faz parte daqueles para quem o picante é essencial no seu prato, a palavra mágica é *sambol* de coco, uma tradicional especialidade “bem quente” que se coloca em qualquer coisa, tanto no pão como no arroz... de caril, uma especialidade feita a partir de carne e coco ralado, lima, pimenta, cebola e pimentões.

Entre os pratos mais típicos encontramos o *buryani*, arroz cozido com diferentes especiarias, acompanhado de carne de ovelha e galinha, o tal arroz de caril, o *indiappa*, um tipo de macarrão feito de farinha de arroz, que acompanha grande parte dos outros pratos, o *papadamus*, bolos de farinha frita, e a *lamprais*, uma mistura de legumes cozidos e servidos em folha de

bananeira, um acompanhamento para os pratos de marisco, em especial da lagosta, embora acompanhe igualmente o peixe. Obrigatório igualmente é deixar-se encantar pela sua miríade de frutas, como abacaxi, manga, coco, mamão, abacate ou maracujá, com a sua doçaria a significar isso mesmo, ou seja, a serem extremamente doces.

Passando às bebidas, podemos dizer que quase todas incluem coco e outros sumos naturais, sendo o *arrak* a bebida alcoólica mais procurada, uma bebida feita a partir do leite do coco real, de casca vermelha e maior do que os outros, devendo misturar-se com cerveja de gengibre.

Outra bebida própria é o *toddy*, um vinho de palmeira muito forte com um sabor semelhante à cerveja. Também encontrará uma grande variedade de cerveja, geralmente de fabrico local, e vendida em garrafas com mais de meio litro. Como curiosidade, nas noites de lua cheia, não se vendem bebidas alcoólicas na ilha. Mas a mais peculiar e famosa bebida do Sri Lanka é sem dúvida o chá, sendo mesmo um ritual, embora herdado dos ingleses, servido com grande prazer, oferecidas inúmeras variedades e bebido de múltiplas formas.

### Onde ficar, onde comer:

Na zona de Galle, o pequeno *Sea Green* e o seu terraço, localizado nas muralhas do Forte de Galle, viradas para o farol e para a praia, bem junto ao bairro colonial, Património Mundial da UNESCO, é uma ótima opção para os apreciadores de peixe gralhado e de mariscos. Ainda dentro do perímetro do forte e com a mesma vista, a que se acrescenta um pôr do Sol maravilhoso, o *Indian Hut* é uma outra boa opção. Aqui, as

especialidades vão para uma mescla entre a cozinha continental da Índia e da China, mas com destaque para a cozinha clássica e tradicional do Sri Lanka, marcada pelos sabores picantes.

Para descansar e na zona de Galle, as nossas opções vão para o Amangalla, no interior das muralhas de Colombo, instalado num belo casarão de 1864, oferecendo quartos clássicos, uma piscina imersa num jardim de palmeiras, *spa* e um pavilhão de meditação; para o vizinho *Galle Fort Hotel*, que mantém mesmo *charme* dos tempos idos misturado a toques de *design*, com as mesas do restaurante espalhadas na longa varanda de pé-direito altíssimo.

Também o *Moon Beach Restaurant*, do *Hotel Moon Beam*, é uma ótima aposta, um restaurante de praia, sem pretensiosismos, mas de grande qualidade, assim como o *Refresh* que, apesar de uma cozinha um tanto eclética, dizem oferecer o melhor caril do país.

Já a caminho de Matara, a escassos seis quilómetros de Galle, o restaurante do *Green Hotel* é uma realidade de sonho, principalmente se optar por comer sob coqueiros, com o ruído do mar a acariciar o tempo entre o pedido e um mergulho na praia de Koggala.

Já na região de Kandapola, o restaurante Nuwara Eliya, do *Hill Club Gran Hotel Drive*, é uma verdadeira experiência do passado, desde o pagamento de uma taxa de adesão temporária ao *club*, ao ter de vestir um casaco e colocar uma gravata, uma experiência que nos transporta aos dias em que o Sri Lanka era uma colónia. Mas ainda nesta região, é obrigatório destacar os 5 estrelas *The Grand Hotel*, o *Langdale by Amaya*, o *Jetwing Warwick Gardens* e o 4 estrelas *Heritance Tea Factory*. Mas também a região de Kandy, com o *Queen's Hotel* e o *Amaya Hills*, a região litoral sul, com o *Apa Villa Thalpe*, *Amanwella* e o *Sri Gemunu Beach Resort* merecem destaque, assim como, na região histórica de Polonnaruwa, o *The Royal Lotus*. ▣



srilankan selectaviation.pt  
www.srilankan.lk



www.srilankatourism.org



tema  
central



# Identidade e Comunicação para a Gestão de Pessoas

Morada: Rua Latino Coelho, nº87  
1050-134 Lisboa  
Tel.: (+351) 213 502 532

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

Pessoal



online Fora da Série RH



MARCA  
PESSOAL



MELHORES  
GESTORES  
de PESSOAS

## Unipessoal A morte do Eusébio e o ser português

Por estes dias é difícil não nos determos no assunto Eusébio. Há o guião de 2014 para elaborar: o económico, o social e o político; há várias previsões para arriscar e as respetivas promessas de confrontos com a realidade lá mais para o fim do ano. Mas é difícil sentarmo-nos em frente ao computador, para escrever, e alhear-mo-nos do impacto que a morte do Eusébio tem no mundo, no país e nas nossas vidas.

Pessoalmente, deixou-me triste. O meu pai gosta muito do Eusébio e eu fui positivamente influenciado por ele. No entanto, em termos colectivos, enquanto Nação, não obstante a angústia e desolação de milhões de portugueses e não só, a morte do *King* faz-nos lembrar e ter consciência que temos muitas razões para ter orgulho naquilo que somos.

Enquanto povo – e são os sociólogos e outros especialistas que o dizem – temos uma forte tendência para viver em ciclos que variam entre a euforia extrema e a depressão abismal. A morte do Eusébio devolve ao presente muitos momentos de euforia extrema (o Mundial de 1966, as finais da Taça dos Campeões Europeus, a Bota de Ouro...) e nós, os portugueses, precisamos desse alimento, ainda mais em tempos de crise e de desolação generalizada. Hoje, coletivamente, é inevitável contrapormos a humilhação que a *Troika* nos obriga com os cinco golos que marcámos ao Real Madrid e a consequente conquista da Taça dos Campeões.

A morte do Eusébio vem recordar-nos que somos um país de gente boa, respeitada internacionalmente e que consegue feitos extraordinários na sua área. Gente da qual, enquanto povo e país, nos devemos orgulhar.

Duarte Albuquerque Carneira

# Não somos o que aprendemos



Jorge Marques  
jorgesantosmarques@gmail.com

**N**ão somos o que aprendemos, porque na nossa sociedade do conhecimento a característica dominante é a desatualização muito rápida desse conhecimento e a necessidade permanente e urgente de o substituir. O que aprendemos tem por isso uma validade muito curta.

Isto traz-nos uma série de problemas e que vão do estatuto académico que se adquire com esse tipo de aprendizagem, sobretudo nas universidades, uma vez que o conhecimento que suporta tal estatuto desaparece muito rapidamente. Isto para já não falar da avaliação que credita tal estatuto, uma vez que até os próprios professores se recusam a ser avaliados de forma tão obsoleta. Então, mas se não somos o que aprendemos, qual é a alternativa? A alternativa é que, não somos o que aprendemos, mas como aprendemos. Em resumo, o que é mesmo importante é a forma como nos ensinam a abordar os problemas e a encontrar as soluções; a forma como nos relacionamos com os outros para encontrar essas soluções; a autonomia que nos dão para contrariar o que está estabelecido e procurar novos caminhos; a minimização do erro e a necessidade de correr riscos; a criação do prazer da iniciativa; a não dependência; a procura; o incentivo ao pensamento e à ação; o sentido e prática da cidadania e do ser Gente com ética, moral e humanidade; a minimização de um estatuto e a assunção da qualidade de aprendi-

diz para toda a vida; a humildade; o não ser mestre sem primeiro ter sido aprendiz. Estamos a criar gente dependente; gente para a subordinação; para um emprego; para a exibição dos diplomas; para a não iniciativa; para o não risco; para a emigração; para a resignação ou para a indignação e não para ação; para a não formação de verdadeiros líderes; para a criação de gente egoísta e sem qualquer ética, moral social ou rudimentos de cidadania.

A universidade já não pode estar sozinha na passagem destas licenças de cidadania profissional, deve exigir-se uma dupla certificação em que a sociedade tem que ser igualmente parceira. Ensinaram-nos e estamos certificados em obedecer, decorar, imitar, fazer brilhantes diagnósticos, repetir e elogiar a voz do dono. Não nos ensinaram a inovar, fazer diferente, discordar e criar alternativas, exigir dos professores e dos governantes, porque os professores, na maior parte dos casos e relevem-se aqui as boas exceções, apenas sabem falar de e não sabem fazer do que falam.

O país tem um problema grave para além da economia e da contabilidade do Estado, é que não forma nem líderes, nem cidadãos preocupados com o bem comum... Sim, porque a cidadania deve ser ensinada, praticada, avaliada e tem que ter um peso significativo na formação e no diploma final. Porque isto de saber quase tudo e não saber fazer nada, pode valer muito pouco; porque isso de ser talentoso para benefício próprio é apenas uma triste caricatura do homem económico que inventaram.

A própria universidade que durante décadas dizia que não formava para o mercado de trabalho, vem agora auto-elogiar-se das suas taxas de empregabilidade, vinte anos atrasada, pelo menos. Porque o que a Universidade deveria estar hoje a preparar e a retribuir à sociedade eram líderes e empreendedores que dinamizassem o tecido empresarial, que criassem pequenas empresas e emprego, era cidadãos esclarecidos e empenhados na dinâmica política e social de um país que pode cair na resignação, na não alternativa e não conseguir sair de lá tão cedo. **P**

# NA MARRIOTT A FORMAÇÃO É UM PRINCÍPIO

NO LISBOA MARRIOTT HOTEL  
ENCONTRA TODAS AS CONDIÇÕES  
PARA REALIZAR AS SUAS REUNIÕES  
E ACÇÕES DE FORMAÇÃO.

Com cerca de 2000 m2 de espaços flexíveis,  
podemos alojar eventos de várias dimensões  
e exigências, tanto a nível de montagens como  
de requisitos tecnológicos.  
Contacte-nos para mais informações ou para  
marcar uma visita.



LISBOA MARRIOTT HOTEL  
Avenida dos Combatentes, 45  
1600-042 Lisboa  
Tel: 21 723 54 00  
[lisbon@marriotthotels.com](mailto:lisbon@marriotthotels.com)

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





good  
to know  
you

especialistas  
em soluções  
de recursos  
humanos

Valorizamos  
o negócio das empresas,  
ajudando na flexibilização  
dos recursos humanos.

Adequamos as  
necessidades das empresas  
com o seu principal recurso  
estratégico.

O valor humano.

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

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services