

00100
5607727 4019824



**KJELL NORDSTRÖM
E JONAS RIDDERSTRÅLE**

UNDERSTANDING
AND CREATING THE FUTURE

EGP-UPBS
Leadership
GrandConference

THE
ROLE
OF A
LEADER



**NANDO
PARRADO**

LEADING OUT OF CRISIS



**GARRY
KASPAROV**

STRATEGY:
THE BIG PICTURE

concept and global management:



communication agency:



web partner:



multimedia agency:



media relations:



sponsors:



Pessoal

Nº 100 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • FEVEREIRO 11

PREÇO: 3,50€ (CONT.)



egor
Grupo Egor | Pessoas e Negócios



Há 100 edições
a comunicar para
o Universo RH

António Marinho Pinto

100 papas na língua

Saiba quais são as 100 maiores
organizações em Portugal

What do you do?



Manpower®



16

03 EDITORIAL

Nós Somos a Solução!

04 A 9ª ARTE

Edição 100

06 NOTÍCIAS RH

Agenda
Bolsa RH
Legislação

12 RH GLOBAL

14 ATUAL

Almoço Conselho Editorial

16 GRANDE ENTREVISTA

António Marinho Pinto

22 ESPECIAL RH

Pessoal 100 fronteiras
Parabéns a vocês!
Desafios para o futuro
As 100 maiores organizações

36 UMA IDEIA PARA...

Uma ideia para 2011

42 GESTÃO DO TALENTO

Como a crise pode potenciar o talento



44

44 PERFIL

Susana Garcia

48 COMUNICAÇÃO INTERNA

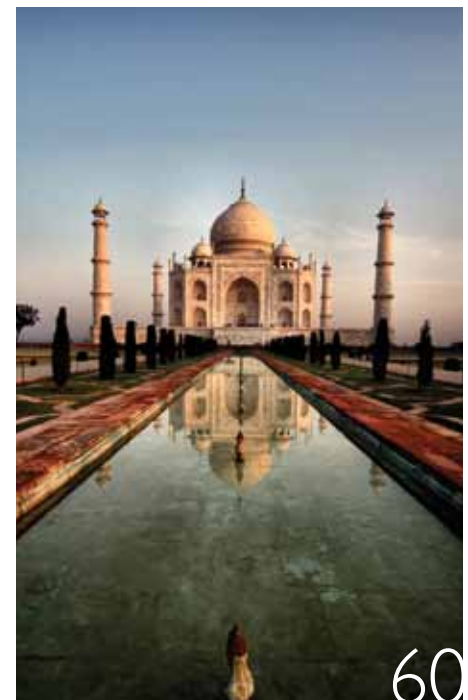
Excelência em comunicação interna

50 GREAT PLACE TO WORK

2010: o ano em que o índice de confiança tremeu

54 ANÁLISE JURÍDICA

Os Desafios da Lei Laboral Portuguesa



60

56 IMAGENS RH

58 WELLNESS & PLACES

60 VIAGENS

Viceroy of Índia

64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Este é o número 100



Margarida Barreto, Directora
revistapessoal@moonmedia.info

Nós Somos a Solução!

Falamos pouco nisso mas há pessoas e casos de sucesso em Portugal. Pessoas que sem certezas mas cheias de convicções, ideias e vontade de fazer acontecer, ousam amiscar, desbravar caminhos nunca antes percorridos. Empreendedores que buscam a concretização de sonhos antigos ou vencedores, que numa encruzilhada da vida, se recusaram a desistir e souberam aproveitar uma oportunidade. Por vezes essa é a única saída profissional num "beco" com poucas saídas

para quem quer iniciar uma vida profissional. Outras vezes essas pessoas trabalham mesmo ao nosso lado, dão sugestões e somos nós, os mais conhecedores e experientes, que lhes cortamos as "asas". Os empreendedores existem no nosso país e NÓS, Gestores e Profissionais de RH, podemos pertencer e acarinhar esse grupo. Há tanto para fazer na área da liderança e da gestão das pessoas no nosso país e nós podemos ter um papel determinante na melhoria das práticas que permitem que as organizações sejam exemplos positivos a seguir. Contudo, também acredito que só seremos bem sucedidos quando os nossos clientes internos – gestores de topo, chefias e colaboradores em geral – integrarem na sua linguagem e prática de todos os dias os instrumentos e processos de gestão que tentamos aplicar nas organizações, sejam eles Recrutamento, Seleção, Acolhimento, Gestão de Desempenho, Reconhecimento, Compensação, Gestão do Talento... Por outro lado, sabemos que a gestão das pessoas só terá nas organizações o

lugar estratégico que merece quando nós formos parceiros de negócio e soubermos falar a linguagem de gestão dos nossos colegas de outras áreas, de modo a poder implementar uma estratégia de RH concertada com a visão e estratégia global da organização. Nós somos a solução! Temos de ser capazes de aprender todos os dias, pedir ajuda e contactar outros colegas quando não temos a solução, mas, acima de tudo, temos de ser pessoas que não desistem perante o primeiro obstáculo, que lutam pelo que acreditam e se adaptam "às novas regras do jogo", com a flexibilidade e resiliência com que temos de aprender a viver. Na APG estamos, desde o final de 2010, a preparar diversos projetos e iniciativas para este ano, que lhe darei a conhecer em breve. Embora todos tenhamos uma vida profissional com uma agenda muito ocupada, estou a contar consigo para, em colaboração connosco, aprender, partilhar, estabelecer relações com outros colegas e participar nos eventos e iniciativas que vamos levar a cabo. Conto consigo! **_____P**

FICHA TÉCNICA
Pessoal – Publicação Mensal
Número 100
Fevereiro de 2011



Propriedade: APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º, 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, nº87, Sala 33, 1050-134 Lisboa
T. 213 502 532; F. 213 502 532

Directora: Margarida Barreto
revistapessoal@moonmedia.info

Directora Editorial: Catarina Guerra Barosa
c.barosa@moonmedia.info

Conselho Editorial: Catarina Guerra Barosa, Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge Marques, Margarida Barreto

Conselho Consultivo: Afonso Baptista, Amândio da Fonseca, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, Duarte Albuquerque Carreira, Fátima Barros, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Frank Weemeijer, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Carôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

Redacção: Cátia Pereira; cpereira@moonmedia.info, Duarte Albuquerque Carreira; dacarreira@moonmedia.info

Colaborações Permanentes: Across – Luxury Travel & Safaris, Jorge Marques, Patrícia Noleto, Pedro Azevedo, SRS Advogados

Colaboraram nesta Edição: António Francisco Saraiva, Isabel Barros, Sandrine Lages, Vítor Carvalho

Paginação, Fotografia e Imagem de Capa:
Design e Forma
geral@designforma.com

PUBLICIDADE

Account: Ana Rita Vieira;
a.vieira@moonmedia.info; Tlm. 96 650 52 80

Assinaturas

Vasp – Premium
Linha directa de apoio ao assinante
T. 21 433 70 36; F. 21 432 76 28, assinaturas@vasp.pt
MLP – Quinta do Grajal, Venda Seca, 2739-511 Aigualva Cacém

Impressão: Multitema, Rua do Cerco do Porto, 365,
4300-119, Porto

Tiragem Média: 15 000 exemplares

Distribuição: Vasp – Venda Seca, 2739-511 Aigualva Cacém

Depósito Legal: 66219/94

ISSN: 0870-3027

ICS: 104252



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

Edição 100

Nesta edição, a centésima, escolhemos um entrevistado que pudesse falar sem (100) papas na língua para assim fazer jus ao número 100. Não é fácil ter este estatuto porque é mais simples dizer o que todos querem ouvir. Marinho Pinto, considerações pessoais sobre o excesso de palavras à parte, tem esse estatuto, ou seja, é aquele que diz o que acha que deve dizer.

Para além da entrevista, cuja leitura recomendamos vivamente, não queremos deixar de chamar a vossa atenção para o ranking das 100 empresas com mais trabalhadores em Portugal, ranking que publicamos nesta centésima edição.

Esta edição especial será acompanhada pelo suplemento Fora de Série RH, dedicado integralmente ao Coaching. Este é um tema absolutamente incontornável no mundo da gestão das pessoas. Cada vez mais em voga, o Coaching é o ponto de viragem para uma abordagem de maior enfoque na gestão do talento, senão mesmo, do enquadramento das pessoas no mundo do trabalho.

Na próxima edição, em março, teremos um dossier especial onde vamos divulgar, em primeira mão, as melhores empresas para trabalhar em Portugal, tudo na sequência do estudo levado a cabo pelo Great Place to Work Institute Por-

Na próxima edição, em março, teremos um dossier especial onde vamos divulgar, em primeira mão, as melhores empresas para trabalhar em Portugal

tugal. Não obstante existirem outros rankings sobre este tema, o estudo original das melhores empresas para trabalhar é o que é feito pelo Great Place to Work Institute, marca que tem subjacente uma metodologia para análise de clima organizacional com cerca de 20 anos de existência e testada nos 45 países onde vigora. A revista Pessoal apoia esta iniciativa como 'media partner' exclusivo por entender ser este o único estudo que reúne as características de credibilidade, fiabilidade e imparcialidade necessárias à assunção de tal ranking com o impacto mediático que isso tem para as empresas e seus trabalhadores. Atendendo a esta parceria, a edição de março sairá uns dias mais cedo, ainda em fevereiro, uma vez que será também distribuída na cerimónia oficial de entrega dos prémios.

A partir desta edição 100, inclusive, a revista Pessoal, passa a adotar o acordo ortográfico em vigor no nosso país.

Boas leituras. **—P**

A MINHA ESCOLHA



EDIÇÃO N.º 1

Esta foi a primeira e com ela Sousa Cintra também inaugurava a sua fábrica de cervejas Cintra. Infelizmente, a fábrica não correu bem. Nós aqui estamos, felizmente, a comemorar.



**Se as Pessoas
são o melhor recurso da sua Empresa,
proteja-as na reforma.**

**A FUTURO dispõe de soluções simples, e ao alcance de todas as empresas,
para a constituição de um complemento de reforma
a favor dos Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores,
com total flexibilidade, redução de impostos e de Segurança Social.**

Estamos aptos a apoiar na escolha e concepção da solução mais adequada.

**Consulte-nos sem compromisso.
Telefone 213 249 640 | www.futuro-sa.pt**



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.
Rua General Firmino Miguel, n.º5 - 9ºB, 1600-100 LISBOA | geral@futuro-sa.pt
Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES

AGENDA

EGP-UPBS

226 153 270

www.egp-upbs.up.pt

• Seminários 'Growing Green: Three Smart Paths to Developing Sustainable Products' e 'Implementing Sustainable Business'. Porto, 21 e 22 de Março de 2011.

IFE

210 033 800

www.ife.pt

• 10ª Edição da Expo RH. Centro de Congressos do Estoril, 2 e 3 de Março.

ICF Portugal

964 741 029

www.icf.pt

• 2011 Congresso Coaching. Culturgest (CGD). Lisboa, 15 de Fevereiro de 2011.

Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

• Marketing e Comunicação – 'Master Course' Gestão da Comunicação. Lisboa, 25 de Fevereiro de 2011.

Elevus

217 812 450

www.elevus.pt

• Comportamental – Gerir o Tempo e Eliminar o Stress. Lisboa, 8 a 11 de Fevereiro de 2011.

NOTÍCIAS RH



01

GLOBAL ESTRATÉGIAS LANÇA CATÁLOGO DE FORMAÇÃO 2011 (01)

Já está disponível o Catálogo de Formação 2011 da Global Estratégias com toda a oferta formativa para o novo ano e muitas novidades para as organizações. Este Catálogo de Formação tem como principal intuito fornecer às organizações um instrumento de apoio aos seus planos de formação e à implementação de soluções integradas de formação, recursos humanos e e-learning. À semelhança do ano passado, o Catálogo de Formação 2011 disponibiliza para o mercado uma vasta oferta formativa nas modalidades inter empresas (presencial e à distância) nas várias áreas de atuação, nomeadamente, Management/ Comportamental, Recursos Humanos, Formação, Económico-Financeira, Administrativa/ Secretariado, Comercial, Marketing e Comunicação, Qualidade, Compras e Logística, Direito, Informática, Línguas, Administração Pública e Cursos de Especialização e Pós-Graduações. Para além desta oferta formativa, a Global Estratégias apresenta diversas novidades nos vários serviços que disponibiliza aos seus clientes.

UM PORTAL PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Foi no mês de janeiro que a ArtVision organizou um evento para apresentar o seu novo portal dirigido aos profissionais de Recursos Humanos, denominado 'Human Resources Portal'. Este portal foi desenvolvido com o propósito de apoiar as empresas no relacionamento com os seus colaboradores, permitindo aos funcionários consultar as suas fichas na área de Recursos Humanos, em qualquer local, através da Internet.



02

Como objetivos para o 'HR Portal', a ArtVision salienta quatro: facilitar a comunicação entre cada colaborador e o respetivo superior hierárquico; organizar e agilizar o trabalho administrativo dos colaboradores com funções de supervisão; automatizar o processo de gestão da assiduidade e de remunerações; evitar a duplicação dos processos administrativos entre os vários departamentos e o departamento de Gestão de Recursos Humanos.

PARADOXO HUMANO CRESCE (02)

A Paradoxo fechou 2010 com um crescimento das vendas de 30% relativamente a 2009. No ano em que festejou o 10º aniversário aumentou o volume de serviços prestados aos seus atuais clientes, cresceu em vendas em Angola e Cabo Verde (através do estabelecimento de parcerias com empresas locais), entrou no negócio da prestação de serviços de outsourcing em assessoria de formação e aprendizagem às Empresas. Para 2011, a Paradoxo pretende consolidar o crescimento agora verificado, através do reforço da relação com os seus clientes e parceiros e da conquista de novos mercados e clientes. O nível de controlo de qualidade, a inovação das soluções, o rigor no acompanhamento dos projetos, a atualização técnico-metodológica das suas ferramentas de intervenção e a qualificação e formação dos seus colaboradores e parceiros são os fatores críticos do sucesso de que a Paradoxo tanto se orgulha.

RSO GLOBAL 3P

O ISQ vai promover uma nova edição do curso RSO Global 3P "Consultor/a de Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade". O modelo RSO Global 3P ('people, planet and profit') tem como



03

objetivo avaliar os processos inerentes à implementação dos princípios de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade nas organizações. Surge como uma consequência da necessidade de dotar os profissionais com as competências e ferramentas necessárias à implementação destes princípios nas organizações, bem como disponibilizar ferramentas que facilitem a sua operacionalização e capacitar para a elaboração de um plano operacional de sustentabilidade.

LINEUP AUMENTA ÍNDICES DE BEM-ESTAR DENTRO DAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES (03)

A LineUP - Events Factory, empresa especializada na conceção e organização de eventos, tem vindo a aumentar os “índices de bem-estar” dentro das organizações, com a implementação do programa BABEL - ‘Building a Better Empathic Life’, uma ferramenta com três planos de

intervenção para o desenvolvimento pessoal, motivacional e teambuilding, contribuindo para a valorização do indivíduo e a ativação e tonificação de equipas. A vantagem do BABEL reside no facto de ser uma ferramenta de apoio aos gestores de Recursos Humanos e de Comunicação Interna, disponível em três dimensões ‘Live, Green Team’ e Motivação 100%. Três planos de ação, com conceitos diferentes, planos de intervenção perfeitamente definidos e integrados, com objetivos claros e mensuráveis, suportados por um plano de comunicação a vários níveis, que irá criar uma forte dinâmica de participação dos colaboradores.

DIVULGADA LISTA DE CANDIDATAS AO BEST WORKPLACES 2011

A lista final original, pioneira na Europa, das Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal/ ‘Best Workplaces’ já foi apresentada. Os prémios serão atribuídos às vencedoras em fevereiro, em Lisboa. Para já, o Instituto anuncia quais as potenciais vencedoras dos prémios principais e, também, os reconhecimentos nas áreas da responsabilidade social e da sustentabilidade, automaticamente se candidatam à Lista Europeia das Melhores Empresas Para Trabalhar 2011. O foco de 2011, com uma presença reforçada de empresas de origem portuguesa, é justificável por nos encontrarmos num momento de crise. A Lista conta com a presença de um grupo de organizações portuguesas entre a lista final de 30 companhias. O que, pelos re-



Assessment & Development Centre:
Garanta a objetividade no recrutamento,
na promoção e no desenvolvimento
dos seus colaboradores.

Telefone: 217 813 949
E-mail: shl@shlportugal.pt
Visite: www.shl.pt



A SHL é líder global em soluções para avaliação e desenvolvimento do talento no trabalho.

Bolsa RH

COMISSÁRIO JOAQUÍN ALMUNÍA

O comissário europeu da Concorrência defendeu que Portugal tem de fazer melhor utilização dos seus recursos humanos e novas tecnologias para ultrapassar as dificuldades da economia, sublinhando que baixar salários não deve ser uma opção a adotar por nenhum país europeu.



FUSÃO ENTRE SHL E PREVISOR

O mercado RH está activo. Duas empresas de referência em termos de avaliação do talento, a SHL e a PreVisor, anunciaram a fusão, iniciativa que visa criar o líder global em avaliação do talento.

ELEIÇÕES PRESIDENCIAIS DE 2011

Terminaram as eleições presidenciais e não ouvimos, em arnuadas, debates ou entrevistas, nenhum dos candidatos a falar da única solução capaz de provocar um virar de ciclo no país: as pessoas.



por: **DAC**

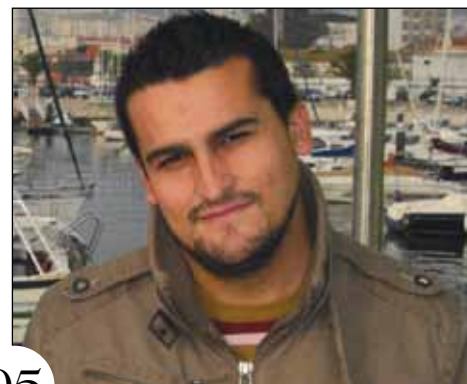


04

sultados obtidos e no atual contexto, merece a atribuição de um reconhecimento por uma alta patente do Estado Português (ainda a confirmar), na categoria Melhores Empresas Portuguesas para Trabalhar em Portugal 2011 - Portuguesas. Este ano serão ainda entregues prémios especiais, nomeadamente na categoria de Responsabilidade Social e na categoria de Formação e Liderança para a Sustentabilidade.

MAIORIA DAS EMPRESAS NÃO QUER MÃES TRABALHADORAS (04)

Um estudo da Regus junto de mais de 10 000 empresas de todo o mundo, demonstrou que a proporção de empresas que pretende contratar mais mães trabalhadoras diminuiu um quinto em relação ao mesmo período do ano passado. Revelou assim informações preocupantes relativamente à igualdade de oportunidades em todo o Mundo. Comparando com o ano passado, quando 44% das empresas planeava contratar mães trabalhadoras, apenas 36% pretende fazer o mesmo no início de 2011. Em Portugal, onde 43% das empresas planeia contratar novo pessoal, esta tendência é bastante evidente já que apenas 28% das empresas afirma planejar contratar mães trabalhadoras. O novo estudo da Regus também revela que uma apenas diminuta proporção de empresas manifesta preocupações com a questão de empregar mães trabalhadoras. O relatório revela ainda as preocupações subjacentes entre uma minoria de empregadores, que ainda receia que as mães trabalhadoras possam ser menos empenhadas e flexíveis que os restantes funcionários (37%), que possam sair da empresa pouco depois de receberem formação para terem outra criança (33%)



05

ou que os seus conhecimentos técnicos estejam desatualizados (24%).

ELEVUS LISBOA TEM NOVO BRANCH MANAGER (05)

O escritório da Elevus Lisboa apresenta um novo líder, Bruno Ribeiro é o novo 'Branch Manager' da Elevus Lisboa. Depois de Cláudia Beirão, que assegura atualmente a gestão da rede Elevus a nível nacional e internacional, chegou a vez do consultor sénior da equipa de Lisboa assumir as funções da gestão operacional e comercial do escritório da Elevus com mais histórico no mercado. Licenciado em Planeamento e Controlo de Gestão, Bruno Ribeiro iniciou a sua atividade profissional em 2004 no Cetelem, e foi em 2007 que descobriu o mundo dos Recursos Humanos através da Elevus. Entrou na empresa como consultor 'trainee' tendo alcançado rapidamente as categorias profissionais superiores. Cabe-lhe agora o desafio de impulsionar de forma estratégica e inovadora o escritório da Elevus Lisboa.

SONAE CRIA EMPREGO E PROMOVE SUSTENTABILIDADE

Com a abertura ao público do novo supermercado Modelo de Barcelos a Sonae chega a 736 novos empregos no espaço de um mês. O projeto de Barcelos foi a quarta abertura realizada pela Sonae no final de 2010, no conjunto, os quatro novos espaços inaugurados implicaram um investimento total de 62 milhões de euros e levaram à criação dos referidos 736 postos de trabalho, todos eles diretos. O diretor de relações institucionais, marca e comunicação da Sonae, Miguel Rangel, realça que "estas aberturas representam um

Finding Talent
Assessing Talent
Developing Talent

DAVE  MORGAN[®]
executive search & coaching consultants

Ciclo de Conferências Dave Morgan 2011 O SUCESSO EM PORTUGUÊS

A crise não é um "fado" inelutável. É tempo de responder ao pessimismo resignado, com casos de sucesso empresarial, escritos em português, que possam servir de exemplo para todos aqueles que não se revêem no fatalismo e na desistência. É este o propósito do Ciclo de Conferências Dave Morgan para este ano, que terão os Descobrimentos como metáfora inspiracional do devir que desejamos.

www.davemorgansearch.com

Rua Castilho 235 - 4.^o
1070-051 Lisboa

Telefone: +351 213 014 125
Fax: +351 213 014 128

LEGISLAÇÃO DEZ.

PORTUGAL

Diário da República - I Série

• Lei n.º 55-A/2010. D.R. n.º 253, Suplemento, Série I de 2010-12-31

• Decreto-Lei n.º 143/2010. D.R. n.º 253, Série I de 2010-12-31

• Portaria n.º 1332/2010. D.R. n.º 253, Série I de 2010-12-31

• Portaria n.º 1329-B/2010. D.R. n.º 252, Suplemento, Série I de 2010-12-30

• Portaria n.º 1329-C/2010. D.R. n.º 252, Suplemento, Série I de 2010-12-30

• Portaria n.º 1329-D/2010. D.R. n.º 252, Suplemento, Série I de 2010-12-30

• Decreto-Lei n.º 137/2010, D.R. n.º 248, Série I de 2010-12-29

• Decreto Regulamentar n.º 5/2010, D.R. n.º 248, Série I de 2010-12-24

• Portaria n.º 1303/2010, D.R. n.º 246, Série I de 2010-12-22

• Lei n.º 52/2010, D.R. n.º 240, Série I de 2010-12-14

• Decreto-Lei n.º 130/2010, D.R. n.º 240, Série I de 2010-12-14

• Portaria n.º 1236/2010, D.R. n.º 239, Série I de 2010-12-13

• Portaria n.º 1235/2010, D.R. n.º 239, Série I de 2010-12-13

Diário da República - II Série

• Despacho n.º 18619/2010. D.R. n.º 241, Série II de 2010-12-15

NOTÍCIAS RH



06

esforço da Sonae de estar próxima das comunidades locais, gerando valor através da criação de emprego e da oferta dos melhores produtos aos melhores preços”. No caso do Modelo de Barcelos, há uma particular atenção ao ambiente e à comunidade, na área ambiental, este Modelo conta com as melhores práticas de gestão, com aposta na redução do consumo de energia, sendo de destacar a implementação de claraboias do tipo ‘Solartube’, a regulação automática do fluxo luminoso das lâmpadas e a instalação de detetores de movimento para iluminação de espaços de não permanência de pessoas.

UNIVERSIA DIVULGOU EM 2010 MAIS DE 1 800 OFERTAS DE EMPREGO

Em 2010 foram disponibilizadas mais de 1 800 ofertas de emprego entre as duas edições da Bolsa Virtual de Emprego. O sucesso da última Bolsa Virtual de Emprego e Empreendedorismo, ditou que a mesma passasse a estar, desde novembro, aberta durante todo o ano. Atualmente, a rede Universia integra 256 389 estudantes, 22 020 professores e 25 Instituições do Ensino Superior, um coletivo que representa já cerca de 70% do coletivo nacional português. A vertente dos concursos e iniciativas Universia, que, na sua grande maioria possuem um cariz internacional, foram um dos principais meios de comunicação e interação do Universia com o meio académico.

SOLUÇÃO SAP DE GESTÃO PARA PME GANHA NOVA CARA (06)

A SAP lançou em Portugal as novas interfaces de utilização para as soluções SAP ‘Business All-in-One’. Com esta funcionalidade adicional, a solução SAP dirigida à gestão das PME facilita



07

a sua utilização ao apresentar novos ambientes de trabalho dirigidos a funções específicas da empresa, como as compras, a contabilidade, e as vendas. As novas interfaces dão acesso imediato a um ambiente gráfico que unifica e personaliza, em função do utilizador, as funcionalidades e a informação de negócio imediatamente relevantes. As soluções SAP ‘Business All-in-One’ são as primeiras a integrar no interface de utilizador, de raiz, um conjunto completo de informação de negócio que permite testar cenários, melhorar a execução de processos e a produtividade do utilizador. Este ganha um ambiente de trabalho intuitivo, integrado e eficiente, reunindo aplicações SAP e outras, e que é definido pela sua função e pelos processos de negócio que executa.

ISCTE BUSINESS SCHOOL LANÇA REDE SOCIAL UNIVERSITÁRIA (07)

A ISCTE Business School (IBS) acaba de lançar a primeira rede social exclusiva para os seus alunos e ex-alunos, o IBSNetworking. Criada para promover o contacto e a troca de experiências entre os estudantes, este portal funcionará também como plataforma de recrutamento, permitindo às empresas publicar anúncios, pesquisar currículos e contactar alunos e ex-alunos. Através da contínua atualização da situação de empregabilidade dos utilizadores, o ‘Career Service’, área da IBS que tem como missão apoiar os alunos na integração no mercado de trabalho, reconhecerá facilmente quem se encontra à procura de trabalho ou deseja mudar de emprego, simplificando os processos de recrutamento.

PORTUGAL ARREBATA 1º LUGAR JOHN MOLSON MBA CASE COMPETITION

Os MBAs da EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS) superaram o feito de 2010. Depois de terem, no ano passado, conquistado o quinto lugar na classificação geral e o primeiro lugar das Business Schools europeias, os Magellan MBAs da EGP-UPBS levaram Portugal ao pódio com o primeiro lugar geral daquela que é considerada uma das maiores competições internacionais para alunos de MBA. A iniciativa, a cargo da Concordia University - John Molson School of Business, reuniu um total de 36 equipas de 11 nacionalidades. A vitória dos MBAs da EGP-UPBS é a primeira vitória de escolas europeias nos últimos 10 anos. Os quatro alunos do The Magellan MBA da EGP-UPBS em competição - Ana Bizarro, Filipe Nogueira,

José Rocha e Mikhail Shah - foram desafiados a resolver um total de cinco casos práticos. Um dos desafios incluiu a resolução de um problema estratégico vivido por uma empresa, num período de três horas.

Pessoal adota novo acordo ortográfico

A partir desta edição, a Pessoal e o Fora de Série RH adotam o novo acordo ortográfico. Assim, todos os conteúdos da revista e do suplemento, sem exceção, estão adaptados às novas regras da Língua Portuguesa. Acreditamos que com esta mudança conseguimos chegar com mais facilidade aos gestores de pessoas do universo da lusofonia e assumimos, cada vez mais, a nossa natureza de revista global, tendo como única fronteira os locais do Mundo onde se fala português, agora uniformizado.

mais do que a soma das partes...

Consultores com competências multidisciplinares para responder às necessidades de qualquer cliente...

www.egor.pt



RECRUTAMENTO · FORMAÇÃO · CONSULTORIA · OUTSOURCING · TRABALHO TEMPORÁRIO · INCENTIVOS

Apoiamos, há mais de 20 anos, os projectos dos nossos clientes



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica



Trabalho Temporário



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos



Formação
Consultoria

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

STRATEGY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Os autores desenvolvem uma estrutura conceitual para proporcionar uma exploração do campo crescente da GRH estratégica, sendo um recurso valioso para qualquer interessado no papel dos RH no negócio.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Este livro sobre os líderes de mercado tem uma abordagem pragmática, enfatizando o papel estratégico dos RH. Abrangente, a cobertura baseada em pesquisa inclui todos os temas fundamentais identificados no 'Human Resource Certification Institutes Content Outline'.



PAULO MALO PREMIADO NA CHINA

Paulo Malo, Presidente da MALO CLINIC Health & Wellness, recebeu o prêmio de Inovador do Ano 2011 em Hong Kong. Atribuído pelo grupo de comunicação Mediazone, reconhecido pela prestigiada publicação anual "Hong Kong Most Valuable Companies", este prêmio distingue o caráter empreendedor e o trabalho desenvolvido por Paulo Malo na China. Esta é a primeira vez que a Mediazone's Global Business Awards nomeia um profissional da área médica, pela inovação que Paulo Malo introduziu na região através das técnicas revolucionárias que desenvolveu.



RH PORTAL

[www.rhportal.com.br]

Desenvolvido pela Solides Informática, uma empresa tradicional de desenvolvimento de soluções para Recursos Humanos, o RH Portal é um site com amplo conteúdo destinado exclusivamente a Gestores de Pessoas. Criado a partir da necessidade de Gerentes e Diretores que não encontravam todo o conteúdo em um só lugar, de maneira fácil, prática e gratuita.

140 MIL NOVOS EMPREGOS TEMPORÁRIOS NO BRASIL

Foram criadas 140 mil vagas temporárias em todo o território brasileiro para suprimir o aumento da procura no Natal de 2010, informa a Asserttem. O número superou em 1% a previsão divulgada anteriormente. A pesquisa revela que 30% dos postos de trabalho foram preenchidos por jovens em situação de primeiro emprego. O presidente da Associação diz que o aumento da renda do consumidor e a facilidade de acesso ao crédito impulsionaram o comércio e consequentemente as contratações temporárias.

BUSINESS DIRECTORY GREAT BRITAIN

[www.business-directory-great-britain.com]

Neste diretório de empresas da Grã-Bretanha tem a possibilidade de procurar endereços de empresas. Dados de diferentes indústrias e visualizar detalhes como números de telefone, fax, endereço de e-mail, entre outros. Além de procurar uma empresa, pode encontrar uma entrada digitando qualquer palavra-chave.



investir no rigor
e na credibilidade
não lhe parece
um bom investimento?

Estratégia da Pessoal para 2011 em debate



Almoço Conselho Consultivo

A Pessoal juntou no hotel Tiara Park, em Lisboa, o seu renovado Conselho Consultivo para, em conjunto, debater a estratégia da revista de referência na área da Gestão dos Recursos Humanos em Portugal.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**

O Conselho Consultivo tem por missão ser um parceiro da direção editorial de um órgão de comunicação na definição e prossecução da estratégia a seguir. A revista Pessoal, no mês em que comemora a sua 100ª edição, anuncia a renovação do seu Conselho Consultivo e reuniu-o, no hotel Tiara Park, em Lisboa, para um almoço de debate acerca da estratégia da revista para 2011.

À entrada, todos os conselheiros foram convidados a escolher um livro, que os acompanhou até à mesa. Depois, foram feitas as habituais apresentações e teve início a refeição. Tudo permanentemente acompanhado por uma viva e animada discussão em torno das mais relevantes e críticas temáticas da Gestão dos Recursos Humanos, em Portugal e internacionalmente. Catarina Guerra Barosa,

diretora da Pessoal, apresentou ao Conselho Consultivo a estratégia da revista para 2011, destacando os temas dos Especiais previstos para os vários meses; as várias secções, com algumas novidades como a “Atual” ou “Comunicação Interna”; e os

O Conselho Consultivo tem por missão ser um parceiro da direção editorial de um órgão de comunicação na definição e prossecução da estratégia a seguir



suplementos Fora de Série RH previstos até ao final do ano. Feita a apresentação, a diretora convidou os vários conselheiros presentes a pronunciarem-se sobre o anunciado. Estava lançada a discussão.

MISSÃO DO CONSELHO CONSULTIVO

É missão do Conselho Consultivo da revista Pessoal, com base na larga experiência e conhecimento da área da Gestão dos Recursos Humanos dos seus membros, dar parecer sobre o alinhamento editorial; no âmbito das diversas secções da revista, fazer as suas sugestões editoriais; enviar informação de relevo à direção editorial da Pessoal sobre o mundo da Gestão RH; e divulgar a revista e a APG junto da sua rede de contactos. Por outro lado, os conselheiros, para além de poderem ser sócios da APG em condições especiais e de receberem gratuitamente a Pessoal, são convidados a escrever uma crónica por ano para a revista e outra para o site RHonline.

Conselho Consultivo

- Afonso Baptista, Chairman Multipessoal;
- Amândio da Fonseca, Diretor-geral Egor;
- Cândida Santos, Professora Escola de Gestão do Porto;
- Catarina Guerra Barosa, Diretora revista Pessoal, RHtv e RHonline;
- Catarina Horta, Diretora RH, Grupo Randstad/ Tempo-Team;
- Duarte Albuquerque Carneira, Coordenador Editorial revista Pessoal, RHtv e RHonline;
- Fátima Barros, Diretora Faculdade Ciências Económicas e Empresariais Universidade Católica Portuguesa;
- Filipe Vaz, Diretor-geral Tema Central;
- Francisco Pedro Balsemão, Diretor RH Grupo Impresa;
- Frank Weermeijer, Diretor-geral Kelly Services Portugal;
- Jorge Marques, Talent Manager;
- Margarida Barreto, Presidente APG;
- Mário Costa, CEO Grupo Randstad/ Tempo-Team Portugal;
- Paulo Canôa, Adecco Brasil;
- Paulo Morgado, CEO Capgemini Portugal;
- Pedro Monteiro Fernandes, Jurista;
- Rita Campos e Cunha, Professora Faculdade Economia da Universidade Nova de Lisboa;
- Vítor Carvalho, Diretor Executivo APG;
- Vítor Sevilhano, CEO Laboratório de Formação.

António Marinho Pinto, Bastonário da OA

“Trabalhadores não são administráveis”

Marinho Pinto tomou recentemente posse para mais um mandato como Bastonário da Ordem dos Advogados. Em entrevista à Pessoal, falou do atual “mau” estado da Justiça, dos advogados, dos juízes, dos políticos... E claro, de Recursos Humanos, onde defendeu que “as empresas têm de contribuir para a felicidade dos trabalhadores, que não são administráveis ou computadores a quem se dá ordens”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**

A LOONGO DA SUA VIDA SEMPRE FOI ASSIM: GERADOR DE ÓDIOS OU DE PAIXÕES?

Não punha as coisas assim, numa posição tão extremista. Acho que ninguém está apaixonado por mim nem ninguém me odeia. Há, de facto, pessoas que não gostam de mim e que me atacam. Mas isto é normal. Eu sou uma pessoa que gosta de falar, de ter um discurso de verdade, e falar com base em factos verdadeiros. Já fiz 60 anos e nunca tive um processo crime, nunca respondi em juízo, nunca fui julgado, nunca tinha tido um processo disciplinar até ter chegado a Bastonário - que, no meu primeiro ano e meio, já tinha seis processos disciplinares, numa atitude persecutória pessoal do presidente do Conselho Superior anterior.

ACHA QUE HAVERÁ MAIS PAZ NESTE SEU SEGUNDO MANDATO, QUE ESTÁ AGORA A COMEÇAR?

Não me guio por esse tipo de metodologia, de haver paz. Guio-me por princípios, defendo-os e, muitas vezes, os meus princípios levam-me a criticar o que está errado, a defender o que está bem e fazê-lo sempre com verdade. O que incomoda muita gente neste país e no mundo da Justiça com aquilo que eu digo é justamente não me poderem atacar por outras vias, não me poderem pôr processos crimes, não me poderem dizer que estou a mentir e, sobretudo, não ter telhados de vidro do ponto de vista da seriedade com que o faço e conduzi a minha vida pessoal, privada e pública. E isso enfurece muito as pessoas. Quem vai para determinados cargos fica enredado em compromissos institucionais ou em cumplicidades, que às vezes evoluem para o nível pessoal ou de tribo, que os leva

muitas vezes a dizer não aquilo que deveriam e que é verdade mas o que convém, que não incomode, não traga aborrecimentos... Eu não sou assim, nunca o fui e não é agora que vou passar a ser. Tenho um discurso de verdade e utilizá-lo-ei sempre. Teria tido um mandato muito tranquilo se andasse a passear pelo país o colar de Bastonário, a fazer discursos de circunstância e cheios de banalidades como fizeram praticamente todos os meus antecessores.

MAS NÃO ACHA QUE HABITUOU OS PORTUGUESES A OUVIR O BASTONÁRIO DA OA A FALAR SOBRE TUDO?

Não falo sobre tudo, nunca me ouviu falar

“As pessoas não são administráveis. Na última edição da vossa revista, o chefe do Departamento de Recursos Humanos do Grupo Impresa, ao qual eu estive ligado, falava na ‘gestão dos afetos’. Isso é muito importante”





sobre tudo. Falo sobre o que sei e, basicamente, ouviu-me falar sobre Justiça. Convidou-o a dizer quais os temas sobre os quais eu me pronuncio...

ESTOU SOMENTE A REFERIR UM DOS ASPECTOS EM RELAÇÃO AO QUAL É CRITICADO.

A Justiça toca em muitos aspetos da vida das pessoas. E eu falo sobre as questões da Justiça, sobre o que está mal. O que está bem, não é preciso que falemos pois é o normal, é assim que deve ser. Não falo sobre as coisas que não sei, não me vê a falar sobre política, sobre futebol, sobre desporto...

SOBRE POLÍTICA DIRETAMENTE NÃO, MAS FAZ ALGUMAS CRÍTICAS AO PODER POLÍTICO.

Na parte em que interfere com a Justiça.

SERÁ POR CAUSA DO SEU DISCURSO DE VERDADE QUE OS GRANDES ESCRITÓRIOS DE ADVOGADOS NÃO GOSTAM DE SI?

Ora aí está mais um estereótipo. Eles gostam de mim e eu gosto deles. Os grandes escritórios, os médios escritórios fazem uma advocacia de excelência, prestam serviços de excelência em Portugal, com uma qualidade que rivaliza com os melhores escritórios do mundo. Prestam excelente formação aos estagiários que têm. Há aspetos que critico: viverem muito dependentes do Estado, o muitas vezes conseguem clientes de formas que não estão muito de acordo com as normas da concorrência, a forma como muitos tratam os seus assalariados, que são os advogados que lá trabalham. Sempre defendi que os advogados não são patrões e empregados uns dos outros, são colegas entre si.

DO MANDATO QUE TERMINOU, QUE MEDIDA É QUE MAIS SE ORGULHA DE TER IMPLEMENTADO?

As reformas do apoio judiciário. Quando assumi o cargo de Bastonário, a maior parte do apoio judiciário era prestado por advogados estagiários, que não estavam preparados para garantir uma efetiva defesa dos direitos e interesses legítimos dos cidadãos. São esta-

“Não se pode exigir de uma pessoa o que se exige de uma máquina, é preciso muitas vezes ajudá-la para que ela dê o rendimento que é capaz de dar”

giários, estão a aprender. Hoje só advogados preparados, a quem a Ordem já atribui um título profissional que os habilita a exercer o patrocínio forense autonomamente, podem prestar apoio judiciário.

E O QUE É QUE TERIA FEITO DE OUTRO MODO? COMETEMOS SEMPRE ERROS...

Não gosto muito de falar publicamente dos meus erros, não sou muito adepto da auto-crítica e das penitências. Os erros que fiz são analisados internamente. Mas posso nomear, por exemplo, a escolha das pessoas para o Conselho Geral, que algumas não acompanharam o meu ritmo de trabalho, houve pessoas que saíram a meio da jornada; a questão dos computadores, a dada altura acreditei que o Governo podia apoiar e desenvolver um programa de apoio informático aos jovens advogados e em prática isolada, como fez com os professores, acreditei e foi um erro; outra questão, o não ter respondido a todas as solicitações dos advogados, a todas as cartas e a todos os e-mails que me enviaram... Houve erros que nós cometemos, que eu cometi, dos quais retiramos os ensinamentos que eles têm. Travámos um combate terrivelmente desigual para mudar a formação na OA.

E JÁ SABE COMO É QUE VAI TERMINAR ESSE COMBATE?

Estamos no início, estamos com algumas derrotas pelo caminho como a recente decisão do Tribunal Constitucional sobre essa matéria, incompreensível à luz do Direito. E nós agora vamos exigir para a Ordem o mesmo que o Estado exige para o SEJ, ou seja, o Estado não deixa os novos licenciados serem magistrados e nós não podemos deixá-los ser advogados porque o advogado não pode ser inferior ao magistrado, quer por uma questão de dignidade quer pelo exercício efetivo com qualidade da sua prática.

A ORDEM VAIS INSTITUIR A OBRIGATORIEDADE DO MESTRADO?

Vamos apresentar já a alteração legislativa. Estamos a travar esse combate e vamos travar muitos mais. O grande contributo dos advogados para a Justiça só pode ser dado por uma advocacia digna, que seja respeitada,

“As lideranças impõem-se pelo exemplo e não pelo poder, pela capacidade persuadir e de mostrar os caminhos e não pela forma de dar ordens. Dá-se ordens a um computador, as pessoas motivam-se”

que tenha qualidade no serviço que presta, com vínculos rigorosos a princípios éticos e deontológicos. E isso nunca pode acontecer quando a advocacia se massifica.

HÁ ADVOGADOS A MAIS?

Há o triplo dos advogados necessários. E isto leva a situações desesperadas de concorrência e de luta pela sobrevivência profissional. E quem luta pela sobrevivência, as últimas preocupações que tem são de natureza ética e deontológica. Temos casos terríveis na advocacia de má defesa dos direitos e interesses dos cidadãos, de usura na apresentação de honorários, advogados que estão presos... Sempre disse que nunca conheci nenhum advogado criminoso mas criminosos que conseguiram entrar na OA. Durante o meu mandato anterior, pela primeira vez na sua história, a OA constitui-se assistente num processo crime contra um advogado que se apropriou do dinheiro da indemnização de um cliente seu.

ACHA QUE A NOSSA LEGISLAÇÃO LABORAL É PREJUDICIAL PARA O CRESCIMENTO ECONÓMICO?

Não discuto as opções políticas. Vejo os sindicatos a dizerem que ela é muito liberal e vejo os empregadores a dizer que ela é muito restritiva. Acho que se deve encontrar sempre um ponto ótimo entre estes dois interesses conflitantes. Mas eu fazer uma avaliação mais concreta implicaria um juízo que pressupõe uma valoração ideológica e eu como Bastonário não o devo fazer. O direito ao trabalho deve ser garantido e o trabalhador não pode ser tratado como um equipamento que chega ao fim de um determinado período e se deita fora - não! Há uma questão de dignidade. Há, também, uma questão de envolvimento do trabalhador. E há também situações em que não se pode permitir que uma pessoa se sente num emprego para toda a vida, seja bom ou mau, cumprindo ou não os seus deveres. Eu tenho as minhas opções ideológicas mas não gostaria de as exprimir nestas circunstâncias.

A ORDEM DOS ADVOGADOS TEM PREOCUPAÇÕES ESPECIAIS COM OS SEUS RECURSOS HUMANOS?

Temos. E são uma das prioridades para este meu mandato. Temos recursos humanos de excelente qualidade, enfim, uns melhores do que outros. Temos situações que queremos renovar, que precisamos de renovar por

exigências da modernidade e do desenvolvimento tecnológico. Queremos formar, pois a informatização dos tribunais e a desmaterialização dos processos exigem da Ordem respostas adequadas. Por exemplo, todos os trâmites do processo de nomeação e gestão dos advogados oficiosos é feito informaticamente, acabámos com os compadrios e favoritismos que haviam nas nomeações, hoje ninguém é nomeado duas vezes sem que todos sejam nomeados uma. Portanto, precisamos de pessoas qualificadas para isso. O desenvolvimento tecnológico, sobretudo ao nível da informática, opera-se a um ritmo tão intenso e veloz que é difícil de acompanhar e é preciso formação adequada.

QUANTOS TRABALHADORES TEM A OA?



Nota



100 é o ponto comum a esta edição da Pessoal, não fosse a nossa centésima edição. Mas qual é a ligação entre António Marinho Pinto e o número 100? A mais óbvia – e por que não forçada – possível: o Bastonário da Ordem dos Advogados é alguém “sem papas na língua”. Porém, como se viu nesta entrevista, há um assunto sobre o qual não se pronuncia: ideologia política. O Bastonário da Ordem dos Advogados, como ele diz, não deve fazer juízos de valorização política, o que lhe impede, por exemplo, de comentar uma eventual revisão do Código do Trabalho. Marinho Pinto recebeu a Pessoal e a RHTv na sede da Ordem dos Advogados, ali quase ao lado da Igreja de São Domingos, e falou muito. Do seu atual mandato, do anterior, da arrogância que encontra em alguns juizes, de alguns criminosos que se tornaram advogados, das ligações pouco claras entre a política e a justiça, de Recursos Humanos, de pessoas, de si. Falou e, diremos nós, até falou de mais porque estas páginas não chegaram para colocar um quarto da entrevista. Valha-nos um parceiro que não tínhamos na primeira edição da Pessoal, a RHTv, onde, brevemente, poderá ver, como habitualmente, esta entrevista na íntegra.

A Ordem tem 223 trabalhadores. Só para lhe dar uma ideia, a Ordem, nos últimos cinco anos, gastou 35 milhões de euros a pagar vencimentos a esses 223 trabalhadores e a pagar honorários. É muito significativo no Orçamento de uma instituição como a Ordem dos Advogados. Estamos preocupados com a gestão de pessoal, queremos fazer uma gestão mais racional, queremos ter pessoas mais preparadas para os desafios que vão ser colocados à advocacia portuguesa.

O DR. MARINHO PINTO É O LÍDER DE UMA GRANDE INSTITUIÇÃO.

“As melhores pessoas, hoje, em regra, não estão na política. Estão nas empresas, nas universidades ou no estrangeiro”

QUANDO É QUE, NA SUA VIDA, COMEÇOU A GERIR PESSOAS?

As pessoas não se gerem, não se administram.

MAS SÃO PRECISAS REFERÊNCIAS.

Eu, nos meus tempos de juventude, defendia que deveria existir um momento em que o Estado passaria de governo das pessoas a administrador das coisas. Mais tarde, vi que esta minha utopia da juventude se realizou da forma mais trágica em algumas sociedades, em que o Estado passou de governo das pessoas a administrador das coisas mas confundido pessoa e coisa. As pessoas não são administráveis. Na última edição da vossa revista, o chefe do Departamento de Recursos Humanos do Grupo Impresa, ao qual eu estive ligado, falava na “gestão dos afetos”. Isso é muito importante. As pessoas têm afetos, têm dignidade, têm sentimentos e não podemos tratá-las como objetos a quem se nega tudo isso. As pessoas choram e riem, têm filhos e são pais, têm dramas pessoais e tragédias familiares que não podemos ignorar. Não se pode exigir de uma pessoa o que se exige de uma máquina, é preciso muitas vezes ajudá-la para que ela dê o rendimento que é capaz de dar. E é preciso também termos em atenção a felicidade da pessoa, que o trabalho é uma forma de uma pessoa se realizar como ser humano, como centro autónomo de imputações. O discurso muito tecnocrata dos ‘yuppies’ dos anos 80 formados à pressa nas grandes universidades do mundo ainda perdura...

VOLTO ATRÁS... NÃO É PRECISO UM LÍDER?

As lideranças impõem-se pelo exemplo e não pelo poder, pela capacidade de persuadir e de mostrar os caminhos e não pela forma de dar ordens. Dá-se ordens a um computador, as pessoas motivam-se. Uma das grandes descobertas da economia de mercado foi reconhecer reivindicações muito antigas das pessoas porque elas contribuíam para a produtividade. A fixação do horário de trabalho de oito horas, as férias pagas... Tudo isto contribuiu para o aumento da produtividade e para o aumento da produção de riqueza. E as empresas têm de contribuir para a felicidade das pessoas

porque pessoas felizes rendem mais. E não podemos atirar as pessoas para o lixo como se faz com um computador que já está ultrapassado. Tenho esta percepção e procuro sempre motivar as pessoas.

ACHA QUE É UM FATOR INSPIRADOR PARA QUEM TRABALHA CONSIGO?

Trabalhamos todos para a realização de objetivos. O objetivo na OA é servir a advocacia e melhorar a administração da Justiça em Portugal. Uns são mais empenhados do que outros - o que é normal - mas todos, motivados, devem dar o seu contributo.

HÁ MUITA GENTE QUE O GOSTAVA DE VER NUM CARGO POLÍTICO, DE NATUREZA EXECUTIVA. VAI DESILUDIR ESTAS PESSOAS?

Não gosto da política. Não tenho, de facto, exemplos hoje que me motivem. Já tive na minha juventude, no passado houve grandes líderes políticos em Portugal.

HOJE OS POLÍTICOS SÃO MAUS?

As melhores pessoas, hoje, em regra, não estão na política. Estão nas empresas, nas universidades ou no estrangeiro. A política, de facto, não me atrai e não tenho a vaidade suficiente para ser motivado para tal. Propus-me contribuir para a melhoria da Justiça em Portugal e contribuir para as reformas que esta precisa quando me convenci que a ausência das reformas na Justiça é uma das principais causas da degradação da vida pública e um dos sintomas mais flagrantes do nosso atraso estrutural. Nunca digo “desta água não beberei”, fui sempre muito interventivo, fiz política antes do 25 de Abril...

... QUE CARGO POLÍTICO GOSTAVA DE OCUPAR?

O que mais se aproxima hoje com a minha maneira de ser seria o de Provedor de Justiça. Mas o cargo não é tão independente como aparenta e eu acho que estou muito bem no lugar em que estou porque o Bastonário da Ordem dos Advogados, como eu o defini no meu programa, para além de ser, sobretudo, o advogado dos advogados, é também um provedor da cidadania. — P

“A ausência das reformas na Justiça é uma das principais causas da degradação da vida pública e um dos sintomas mais flagrantes do nosso atraso estrutural”

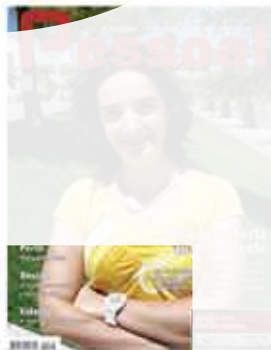
Pensa em
...SaaS

...Pensa em
Cezanne

Escolha Cezanne, uma Solução SaaS
para a gestão do talento e de RH.

cezannesw.com/pt • tel. +351 21 3562024

Cezanne



Nove anos de liderança na comunicação em Gestão RH

Pessoal 100 fronteiras

por: **Catarina Guerra Barosa**



Ainda me lembro de, em minha casa, ter sido desenhado à mão o primeiro logótipo da revista *Pessoal*, naquela altura, meados de 2002, o Pedro Teixeira Neves punha o seu empenho artístico na imagem da revista e o António Venda, entusiasmado com o projeto, traçava aquilo que seria a primeira edição da revista *Pessoal* com uma abordagem profissional, isto é, o lançamento de uma revista de gestão de pessoas, até então com caráter meramente associativo, para o mercado das revistas de gestão.

Tenho presente esse dia e também todos os que se lhe seguiram. O projeto foi apresentado a uma editora, na altura propriedade de Tiago Galvão Teles, que aceitou o risco de profissionalizar a *Pessoal*. As coisas não correram exatamente como se esperava e, cerca de um ano mais tarde, o António Venda volta a falar comigo e com o Pedro Teixeira Neves para que a então nossa editora assumisse o risco financeiro da publicação. E assim foi, com os altos e baixos associados a querer fazer vingar um



produto editorial num mercado difícil, competitivo e ainda não habituado, no segmento RH, a uma publicação mensal de banca.

Passados quase nove anos, acho que valeu a pena a sugestão do António Venda e o esforço gigantesco feito por uma editora que todos os meses se empenha para que o projeto siga em frente, sempre melhor e renovado, não obstante todas as vicissitudes por que tem passado. Justiça deve fazer-se também a quem, para além de eu própria, aceitou investir financeiramente neste projeto em alturas em que tal se mostrou não só necessário como imprescindível para que a Pessoal não morresse pelo caminho.

Gostaria também de fazer notar que a Pessoal não se profissionalizou só por obra e graça de uma editora, por detrás de tudo isto está o seu grande e primeiro impulsionador que foi o Jorge Marques, à data presidente da APG, que entendeu ser aquele o momento certo para fazer sair a Pessoal da casca.

Atualmente, a equipa que todos os meses tra-



Grupo **SOFT**

Gestão de Recursos Humanos

SOFTWARE

- Desenvolvimento
- Instalação e Implementação
- Manutenção

OUTSOURCING

CONSULTORIA

FORMAÇÃO

SOFT 400

SOFT 2000

SOFT SOL

Mai: dcom@gruposoft.com

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

www.gruposoft.com



balha a Pessoal fá-lo com uma dedicação e empenho absolutamente notáveis, fá-lo também com profissionalismo e confiança, certos de que o caminho a percorrer é só um, o de nunca pôr em causa o estatuto de liderança que a revista adquiriu ao longo dos anos. Aliás, é já um lugar comum dizer-se que é mais fácil começar tudo do início do que manter a liderança. Essa é a responsabilidade mensal da equipa que faz a Pessoal.

No futuro, a Pessoal quer continuar a ser a referência em conteúdos RH, agora que o pode fazer de uma forma mais abrangente, através da sua edição on-line que lhe permite ultrapassar fronteiras e ser lida no Brasil e nos países de língua oficial portuguesa, pode ainda ampliar a sua audiência através das interações que tem com o RHonline e com a RHtv e das parcerias que faz para que todas as edições sejam lidas e vistas pelo maior número de pessoas possível.

Tudo isto vale a pena se a pena for um sentido profundo de realização assente no contributo para a melhoria do mundo da gestão de pessoas. E a pena é só essa, por isso, continuaremos a dar-vos, todos os meses, o melhor que soubermos e pudermos. _____P



10.ª Edição

O MAIOR SALÃO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

10 Anos a acrescentar valor
ao capital humano

2 e 3 MARÇO '11
Centro de Congressos do Estoril

DIFERENCIAR A GESTÃO DAS PESSOAS

NOVIDADES

- *Workshops* temáticos e interactivos que potenciam o contacto privilegiado com profissionais de RH
- Metodologias inovadoras com recurso a *Open Technology* e *World Café*
- Novas dinâmicas de co-criação que promovem um maior envolvimento entre oradores e assistentes, convidando-os a passar de espectadores a actores
- *Speednetworking*, sessões dinâmicas entre diferentes profissionais com o objectivo de identificar novas oportunidades de negócio

Patrocinadores:



Apoio:

Media Partners:



Portais Oficiais:



Colaboração:



Parceiro:



Inscrição exclusiva e gratuita para profissionais* | Obrigatória em www.exporh.ife.pt

*Lugares limitados - Reservado o direito de admissão

Para mais informações sobre inscrições, contacte: Maria do Céu Neiva - Tel.: 21 00 33 803



Parabéns a vocês!



Em agosto de 2002, a Direção da APG relançava a *Pessoal* após um período de interregno. Como afirmava Jorge Marques no editorial desse número 1, este não era um projeto novo mas sim um novo projeto. A *Pessoal* tem conseguido manter uma notável longevidade, algo que no mercado editorial português começa a ser coisa rara.

por: **Vítor Carvalho**, Diretor Executivo da APG

Em agosto de 2002, a Direção da APG, então liderada por Jorge Marques, relançava a *Pessoal* após um período de interregno por razões financeiras de mais de dois anos e meio. O Presidente da APG assumia a Direção Editorial da revista, tradição que ainda hoje se mantém: ou seja o presidente em exercício da APG é simultaneamente o Diretor da *Pessoal*. Era a edição número um de uma nova era para a publicação mais antiga existente em Portugal dedicada essencialmente ao mercado dos recursos humanos e da gestão, voltando, então, a afirmar-se como um espaço de debate e de divulgação em torno das questões relacionadas com o capital humano e da inteligência.

Contudo, e tal como afirmava Jorge Marques no editorial desse número 1, este não era um projeto novo mas sim um novo projeto porquanto a revista, para além de ser distribuída gratuitamente aos sócios da APG, passava também a estar à venda em banca de uma forma mais regular do que havia acontecido até então e embora continuasse a apostar num caráter técnico-científico, assumia também uma vertente mais comercial e lúdica, alargando os seus interesses e oferecendo aos leitores uma perspetiva mais atual, abrangente e moderna do mundo dos RH.

Por outro lado, este também não era um novo projeto pois fosse na forma de um artesanal boletim datilografado, “Comunicação/ Informação”, fosse com a designação “*Pessoal*”, estávamos perante uma publicação que já existia de forma contínua pelo menos desde janeiro de 1975, quando foi editado

A Pessoal, enquanto projeto editorial livre, independente e autónomo, vive de imensas boas vontades e colaborações e só tem conseguido sobreviver fruto da persistência e da teimosia de muito boa gente

o número 1 de um boletim da então Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal, a antecessora da atual APG.

Mais de oito anos após o seu relançamento, a Pessoal celebra neste mês de fevereiro o número 100, motivo que a todos deve encher de orgulho. Sendo um título propriedade da APG, e apesar de todas as dificuldades e vicissitudes por que tem passado ao longo da sua existência, a Pessoal tem conseguido manter uma notável longevidade, algo que no mercado editorial português começa a ser coisa rara, principalmente quando não é suportada seja por qualquer grande grupo empresarial de co-

municação seja por 'lobbys' económicos ou outros.

A Pessoal, enquanto projeto editorial livre, independente e autónomo, vive de imensas boas vontades e colaborações e só tem conseguido sobreviver fruto da persistência e da teimosia de muito boa gente.

Estamos, pois, todos de parabéns. A APG, como instituição, por manter um título credível e de grande respeitabilidade, que em muitas universidades portuguesas é referência bibliográfica nos cursos de GRH e afins. A Tema Central, a atual editora da revista com quem a APG mantém uma parceria que se pretende que continue a ser vantajosa para ambas, tem conseguido que o projeto seja comercial e financeiramente viável, condição indispensável para que a Pessoal sobreviva. Os anunciantes que, apesar da concorrência de outras publicações do género que entretanto surgiram no mercado, continuam a apostar na nossa revista como um importante e eficaz veículo para divulgar os seus produtos e serviços. Os articulistas e entrevistados das várias edições que, de uma forma generosa e voluntariosa, mantêm a qualidade dos conteúdos. As várias equipas que já passaram pela revista que, em momentos próprios, souberam corresponder de forma profissional ao que lhes era pedido. E, 'last but not least' a todos os leitores e principalmente aos sócios da APG - os melhores sócios do mundo - que têm acompanhado intensamente a vida da associação e que mesmo nos momentos mais difíceis não nos têm abandonado. A APG existe por eles e para eles e, por isso, os nossos sócios merecem o melhor. A Pessoal é, também, uma forma de vos agradecer. Convoço, a APG continuará a celebrar muitas edições 100. Parabéns a vocês! _____

1 talenter™

Talentering™ Business & People

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

Talentering™ energy

Talentering™ health care

Talentering™ welcome

Talentering™ management

Talentering™ mobility

Talentering™ business

www.talenter.com

Talentering™ Talentosophy
A gestão de pessoas é, acima de tudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talenterosofia que promovemos a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo para a excelência da performance organizacional.

Talentering™ Solutions
Recrutamento e Seleção, Formação Profissional, Cedência Temporária, Outsourcing e Consultoria de Gestão de Talentos.

Talentering™ Business Units
Dividimo-nos em 5 áreas de negócio, que correspondem a diferentes sectores de actuação, proporcionando às diferentes empresas soluções adaptadas à gestão das suas pessoas.

BRAGA · PORTO · COIMBRA
CASTELO BRANCO · ENTRONCAMENTO
LISBOA · SETÚBAL · BEJA · FARO
PONTA DELGADA · FUNCHAL

SEDE SOCIAL
Edifício Premium
Alameda Fernão Lopes, nº 16 A, 7.^o
Miraflores, 1495-190 Algés
Tel. 214 139 480 Fax. 214 139 481
info@talenter.com

TALENTER™ CONCEPT STORE
Rua do Alecrim, nº 28 B
1200-018 Lisboa
Tel. 213 407 510 Fax. 213 407 511
chiado.conceptstore@talenter.com

TALENTER™ ACADEMY
Av. Bombeiros Voluntários de Algés, nº 30
1495-019 Algés
Tel. 214 122 598 Fax. 214 122 599
academy@talenter.com

DGERT

Desafios para o futuro



Analisando a lista das 100 maiores empresas nacionais, colocámos duas questões a alguns dos DRH que mais pessoas gerem: “Qual é o seu desafio no âmbito de GRH para os próximos anos?”; e “Pode sugerir um desafio para a revista Pessoal, que celebra a sua 100ª edição?”.

por: **Cátia Pereira**

O Diretor RH que mais pessoas gere em Portugal tem a patente de coronel e é o Responsável pela Gestão dos militares da GNR. Logo a seguir vem o superintendente Paulo Valente Gomes, da Polícia de Segurança Pública. A Pessoal colocou duas questões a alguns dos diretores de Recursos Humanos que mais pessoas gerem no nosso país: “Qual é o seu desafio no âmbito de Gestão de Recursos Humanos para os próximos anos?” (1); e “Pode sugerir um desafio para a revista Pessoal, que celebra, agora, a sua 100ª edição?” (2). Apresentamos nas próximas páginas as respostas do Coronel Miguel Lopes Rosa, GNR, António Augusto Marques, CTT, do Superintendente Paulo Valente Gomes, PSP, de Catarina Horta, Randstad Tempo-Team, de Fernando Maia, Banco Comercial Português e de Henrique de Melo, Caixa Geral de Depósitos.

GNR

1) Simplificar, agilizar e tornar menos complexos e morosos os processos e os procedimentos desenvolvidos no âmbito da Gestão dos Recursos Humanos, inclusive ao nível da proposta e decisão, ou seja, responder eficazmente aos anseios profissionais e tanto quanto possível pessoais, dos servidores da Guarda, conjugando-os, na justa medida com as necessidades da Instituição, para tanto se destacando:

Concretizar, no plano organizacional, as medidas necessárias à completa implementação das medidas introduzidas pela recente alteração legislativa orgânico-estatutária e remuneratória, aprovada ainda no final do ano 2009, com pleno vigor a partir de 01 de janeiro de 2010;

Impulsionar a mobilidade do efetivo de acordo com os lugares autorizados, tendo em conta as necessidades do serviço e preferências de colocação, criando o compromisso e equilíbrio indispensáveis à otimização do desempenho;

Concretização da revisão do atual sistema de avaliação dos militares, tornando-o o mais abrangente e atual, de forma a direcioná-lo para uma avaliação de desempenho das pessoas e dos serviços, integrando-a numa perspetiva de gestão por objetivos, na convicção de que o mérito e o seu reconhecimento se constituem em fatores fundamentais. Tal alteração pende de aprovação, tendo sido efetuadas e remetidas à tutela as necessárias propostas para o efeito.

2) Considerando qualidade ao nível dos conteúdos que a Pessoal transmite, sugeria que a sua divulgação fosse mais abrangente e que não se restringisse aos “profissionais” mas também a outros universos de leitores, transportando os seus conteúdos ao conhecimento do público em geral, tanto quanto possível, e principalmente aos estudantes do ensino superior e não só, fazendo a tão necessária ponte entre quem age e quem aspira fazer.

Coronel J. Miguel Lopes Rosa





CTT

1) O desenvolvimento e reconhecimento contínuo das atuais e novas competências dos nossos colaboradores, promovendo novas e mais desafiantes oportunidades pessoais e profissionais, assim como o fomentar uma cultura de recompensa, de empenho, e de mérito. Ter equipas bem preparadas com grande capacidade inovadora e competitiva. Contudo, e face aos desafios atuais e futuros do mercado postal, deveremos ter igualmente em consideração o re-

dimensionamento dos recursos de acordo com o desenvolvimento da atividade postal.

2) Enquadrada na situação presente, investigar matéria relevante para a gestão das pessoas, em particular sobre formas criadoras de sustentar os níveis de motivação e desempenho dos colaboradores em contexto de crise e limitações de política salarial.

António Augusto Marques

Polícia de Segurança Pública

1) Na PSP, de entre os objetivos estratégicos definidos para as pessoas, destaco como grande desafio a aposta na sua maior dignificação: ao nível das condições de trabalho, da saúde, da segurança e proteção, do desenvolvimento pessoal, da gestão de carreiras e da participação. Ao nível dos processos internos, sublinho como grande desafio a aposta na simplificação, que implica: mais delegação, desconcentração, transparência e desmaterialização.

2) A promoção e divulgação de boas práticas nacionais e internacionais na área da Gestão de RH, culminando no patrocínio de um prémio nacional de RH.

Superintendente Paulo Valente Gomes

www.newtime.pt

newtime
recursos humanos

Águeda Alverca Cascais Fátima Fundão Lisboa Maia Oeiras Portimão Santarém Setúbal Sintra Torres Vedras Vila Franca de Xira

A Sua Solução em Trabalho Temporário

Randstad Tempo-Team

1) Considero fundamental garantir que os programas de desenvolvimento de recursos humanos em que estamos a investir asseguram uma contribuição real e direta para o negócio. Num grupo em que os colaboradores têm uma veia de empreendedores é importante que a gestão de recursos humanos respeita esse DNA e também que aproveite essas características para criar mais valor. Finalmente, e

“Garantir que os programas de desenvolvimento de recursos humanos em que estamos a investir asseguram uma contribuição real e direta para o negócio”
[Randstad Tempo-Team]

como temos uma penetração grande no mercado, é importante crescer em novas áreas e criar oportunidades de carreira aos profissionais talentosos que temos conosco.

2) A senioridade dos 100 números sugere-me o convite a gestores de pessoas de áreas tão diversas como as artes, a política, a finança, o empreendedorismo, a academia, a ciência e pedir-lhe exemplos e lições de gestão de pessoas.

Catarina Horta



Banco Comercial Português

1) Assegurar a retenção e mobilização do talento de topo do Banco (transversalmente às funções desempenhadas e ao longo da estrutura etária), num momento de crescimento marginal da economia, de instabilidade global do setor financeiro e restritivo do ponto de vista remuneratório, de modo a permitir que se prossiga no crescimento sustentado do Banco, em Portugal e nas operações estratégicas do exterior.

2) Como sempre, a necessidade de promover a cultura, de alinhamento estratégico da função e do negócio e de trazer em permanência o tema da gestão de pessoas para a agenda estratégica das organizações e dos seus gestores.

Fernando Maia

Caixa Geral de Depósitos

1) Este é o tempo em que na atividade bancária as operações cederam lugar às relações. Hoje não são as operações que fidelizam o cliente, mas a relação que com ele se estabelece. E essa relação é tanto mais forte quanto mais humanizada. E uma empresa que tenha nos seus empregados e nos seus clientes os pilares do seu desenvolvimento, não pode deixar de ter nas suas pessoas o elemento diferenciador de toda a sua atividade.

Consequente é, pois, aceitar que o grande desafio que hoje se coloca na Gestão dos Recursos Humanos é o desenvolvimento da pessoa, no seu talento, nas suas capacidades, nos seus valores individuais, na sua motivação. Teremos melhores recursos, quanto melhores pessoas formarmos. A pessoa terá de preceder sempre o recurso que ela representa.

Daí que a política de pessoal se possa centrar neste trinómio humanizador: cultura de empresa, inspiradora de valores, que transforma a empresa numa referência e num espaço onde o empregado se sente feliz, conhecimento, fonte de progresso, comunicação, força motora da cultura e do conhecimento. A humanização das relações, dentro e fora da empresa, é, assim, o grande desafio do futuro e a garantia do seu sucesso.

2) Que a revista Pessoal continue a promover, nas suas próximas 100 edições, a pessoa e contribua para transformar os departamentos de recursos humanos em departamentos de pessoal. _____



Henrique de Melo

invista no original

presente em Portugal há 10 anos e há já duas décadas no mundo



o maior estudo de ambientes de trabalho a nível mundial
a primeira lista das **melhores empresas
para trabalhar** publicada a nível europeu

contribua para uma sociedade melhor através da promoção de organizações saudáveis
participe nos estudos nacional e europeu – www.greatplacetowork.pt

As 100 maiores organizações em Portugal

A Pessoal, em parceria com a Informa D&B, apresenta em exclusivo a lista das 100 maiores organizações em Portugal tendo em conta o número de trabalhadores.

AS 100 MAIORES ORGANIZAÇÕES DO NOSSO PAÍS		
Posição	Nome	Nº. de Trabalhadores
1	Guarda Nacional Republicana	25704
2	Polícia de Segurança Pública	22650
3	Pingo Doce - Distribuição Alimentar, S.A.	20184
4	Modelo Continente - Hipermercados, S.A.	19704
5	CTT - Correios de Portugal, S.A.	13612
6	Teixeira Duarte, S.A.	12901
7	Direcção Geral dos Impostos - DGCI	11153
8	Randstad Recursos Humanos, Empresa de Trabalho Temporário, S.A.	11087
9	Banco Comercial Português, S.A.	10120
10	Caixa Geral de Depósitos, S.A.	9791
11	Mota-Engil, Engenharia e Construção, S.A.	9724
12	Administração Regional de Saúde do Norte	9171
13	Companhia Portuguesa de Hipermercados, S.A.	8358
14	ISS Facility Services - Gestão e Manutenção de Edifícios, Lda	8000
15	Tempo Team Recursos Humanos, Empresa de Trabalho Temporário, Lda	7635
16	Banco BPI, S.A.	7319
17	Prosegur - Companhia de Segurança, Unipessoal, Lda	7299
18	Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	6955
19	Banco Espírito Santo, S.A.	6837
20	Securitas - Serviços e Tecnologia de Segurança, S.A.	6539
21	Centro Hospitalar de Lisboa Central, E.P.E.	6240
22	Centro Hospitalar Lisboa Norte, E.P.E.	6222
23	PT Comunicações, S.A.	6218
24	Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.	6205
25	Banco Santander Totta, S.A.	5693
26	Hospital São João, E.P.E.	5467
27	Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, E.P.E.	5076
28	Zagope - Construções e Engenharia, S.A.	5045
29	DGSP - Direcção Regional dos Serviços Prisionais	5000
30	Safira Facility Services, S.A.	4940
31	Hospitais da Universidade de Coimbra, E.P.E.	4780
32	CP - Comboios de Portugal, E.P.E.	4572
33	Amorim - Investimentos e Participações, S.G.P.S., S.A.	4227
34	Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E.	4198
35	Randstad II - Prestação de Serviços, Lda	4187
36	Eurest (Portugal) - Sociedade Europeia de Restaurantes, Lda	4144
37	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	4000
38	Centro Hospitalar do Porto, E.P.E.	3981
39	Charon - Prestação de Serviços de Segurança e Vigilância, S.A.	3939
40	Dia Portugal - Supermercados, Sociedade Unipessoal, Lda	3869
41	Kelly Services - Empresa de Trabalho Temporário, Unipessoal, Lda	3748
42	EDP Distribuição - Energia, S.A.	3695
43	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.	3600
44	Iberlim - Sociedade Técnica de Limpezas, S.A.	3572
45	Rede Ferroviária Nacional - Refer, E.P.E.	3497
46	Município do Porto	3420

Posição	Nome	Nº. de Trabalhadores
47	Continente Hipermercados, S.A.	3339
48	El Corte Inglés - Grandes Armazéns, S.A.	3239
49	Autsorce - Prestação de Serviços, Organização e Administração de Pessoal, Lda	3200
50	Delphi Automotive Systems - Portugal, S.A.	3096
51	Such - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais	3033
52	Iberusa - Hotelaria e Restauração, S.A.	3032
53	Volkswagen Autoeuropa, Lda	2990
54	Caixa Económica Montepio Geral	2986
55	Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, E.P.E.	2870
56	Universidade de Lisboa	2784
57	Worten - Equipamentos para o Lar, S.A.	2679
58	Banif - Banco Internacional do Funchal, S.A.	2656
59	Luso Temp - Empresa de Trabalho Temporário, S.A.	2654
60	J.C.Donas, Lda	2650
61	Prestibel - Empresa de Segurança, S.A.	2645
62	Tempo-lria - Empresa de Trabalho Temporário, Lda	2640
63	Spdh - Serviços Portugueses de Handling, S.A.	2622
64	Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A.	2552
65	Newtime - Empresa de Trabalho Temporário, S.A.	2522
66	Gertal - Companhia Geral de Restaurantes e Alimentação, S.A.	2500
67	Município de Coimbra	2500
68	Climex - Controlo de Ambiente, S.A.	2480
69	Hospital Garcia de Orta, E.P.E.	2475
70	Servilimpe - Limpezas Técnicas Mecanizadas, S.A.	2444
71	Zara Portugal - Confecções, Unipessoal, Lda	2443
72	Secretaria-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros	2436
73	Rádio e Televisãode Portugal, S.A.	2374
74	Conforlimpa (Tejo) - Multiserviços, S.A.	2358
75	Multipessoal - Empresa de Trabalho Temporário, S.A.	2353
76	Hospital de Faro, E.P.E.	2328
77	Centro Hospitalar de Trás-Os-Montes e Alto Douro, E.P.E.	2321
78	Grupo 8 - Vigilância e Prevenção Electrónica, Lda	2300
79	SGL - Sociedade Geral de Limpezas, S.A.	2280
80	Somague - Engenharia, S.A.	2211
81	Município de Sintra	2200
82	2045 - Empresa de Segurança, S.A.	2105
83	Uniself - Sociedade de Restaurantes Públicos E Privados, S.A.	2101
84	Sociedade de Construções Soares da Costa, S.A.	2084
85	Centro Hospitalar de Setúbal, E.P.E.	2065
86	Petróleos de Portugal - Petrogal, S.A.	2031
87	Hospital de São Teotónio, E.P.E.	2020
88	Conduril - Construtora Duriense, S.A.	2017
89	Universidade do Porto	2000
90	Município de Loures	2000
91	Esegur - Empresa de Segurança, S.A.	1910
92	'Bosch Car Multimédia Portugal, S.A.	1900
93	Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A.	1894
94	Centro Hospitalar do Médio Tejo, E.P.E.	1877
95	Adeca Serviços - Limpeza Industrial, S.A.	1873
96	Administração Regional de Saude de Braga	1870
97	Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E.	1867
98	RHmais - Organização e Gestão de Recursos Humanos, S.A.	1861
99	Município do Funchal	1850
100	Companhia de Seguros Fidelidade-Mundial, S.A.	1847

$E=MC^2$

Desafio Pessoal

Uma ideia para 2011

A Pessoal lançou um desafio a algumas empresas RH: digam uma ideia para 2011. Inspiradora, motivadora, diferente, ambiciosa... Tudo propostas para tornar 2011 um ano com "menos crise".



Verdadeiras Soluções para os seus Recursos Humanos...

Recrutamento & Seleção

Formação & Desenvolvimento de Competências

Serviços & Soluções Temporárias

www.acconsulting.pt - email: geral@acconsulting.pt

Porto - Marinha Grande - Lisboa - Alverca - Carregado - Palmela

Desenvolvimento do verdadeiro potencial das organizações e dos seus colaboradores

A AC Consulting é uma empresa especializada na área das soluções em Recursos Humanos. Somos parceiros de negócio das maiores empresas globais, tendo auxiliado empresas desde a implementação de novos negócios, passando pela expansão dos negócios existentes até ao desenvolvimento do verdadeiro potencial das organizações e dos seus colaboradores. Desenvolvemos projetos em organizações, desde a automóvel à aeroespacial, da saúde ao equipamento pesado, do retalho à química, da metalúrgica até aos serviços, da informática à eletrónica, etc. Estamos totalmente focados nas necessidades de negócio dos nossos clientes com o objetivo de oferecer-mos um serviço adequado, eficiente e económico. Lance-nos os seus desafios, nós trabalhamos nas soluções! _____

Texto: Maria de Jesus Lopes, AC Consulting

Formação como meio de desenvolvimento de pessoas e organizações

Na forcerebrus, através da formação permanente e do constante investimento em Investigação & Desenvolvimento, a oferta de produtos e serviços de formação tem vindo a alargar-se, tornando-se assim mais específica na resposta às necessidades de indivíduos e organizações. Acreditando profundamente no potencial humano e na formação como meio de desenvolvimento de pessoas e organizações, queremos continuar a carimbar no mercado a nossa paixão: fazer crescer. Conceptualizamos modelos de atuação comportamental e divulgamos o nosso saber através de publicações como o Novo Humanator; Cerebrus; Gestão Intrapessoal; participação de Paulo Balreira Guerra como coautor em duas edições da coleção Ser+ no Brasil; e mais recentemente o "cliente não tem sempre razão, mas... tem sempre emoção!". Em conjunto, descobrimos a excelência humana para a excelência organizacional. _____

Texto: Forcerebrus

É na Compreensão da Emoção
que encontramos as razões
porque o Cliente não tem Razão.



Acreditar e Ousar

Acreditar e ousar! Numa altura em que, na generalidade, se pratica o oposto, no Grupo Triangulu consideramos que estes são os conceitos-chave fundamentais para 2011. Um ano que se avizinha ávido de trabalho árduo, acompanhado de muita persistência e dedicação. Isso não nos assusta, prova é o facto de que mesmo em tempos de crise temos vindo a alcançar grandes sucessos. Desde 1995 no mercado, assumimos no ano passado a marca Triangulu e alargámos a oferta dos nossos serviços: Trabalho Temporário; R&S; Outsourcing; Merchandising; Consultoria e Formação. Perspetivamos continuar a alicerçar os três vértices do Triangulu: o nosso grupo, os colaboradores/ candidatos e os nossos clientes sempre na ótica de nos continuarmos a distinguir pelo elevado nível de serviço que garantimos. Ousando e acreditando que é sempre possível alcançar as metas a que nos propomos. Afinal, como alguém escreveu um dia, não é por as coisas serem difíceis que nós não ousamos, mas sim porque não ousamos que elas se tornam difíceis. **_____P**

Texto: Grupo Triangulu



Grupo Triangulu

- TRABALHO TEMPORÁRIO
- RECRUTAMENTO & SELECÇÃO
- OUTSOURCING
- MERCHANDISING
- CONSULTORIA



LISBOA
Rua Andrade Corvo, nº 27
3 - Piso
1050-008 Lisboa
Tel.: +351 213 185 220
Fax: +351 213 151 352

PORTO
Rua João das Regras, nº 284
3º Piso - Sala 310
4000-291 Porto
Tel.: +351 225 430 040
Fax: +351 226 001 678


triangulu@triangulu.pt
www.triangulu.pt

Bridging the Performance Gap

Construímos ligações entre a performance actual e a performance desejada dos Recursos Humanos dos nossos clientes.

Diagnosticamos | Desenvolvemos Soluções | Avaliamos

Especialistas em Human Performance Technology (HPT), somos o parceiro português privilegiado na implementação de soluções integradas de melhoria do desempenho dos Recursos Humanos.



www.humanpersi.pt


Uma profunda transformação da função RH

Este ano marcará o acelerar de uma profunda transformação da “função Recursos Humanos” nas organizações em Portugal. Al-guns DRH assumirão progressivamente o estatuto de principal indutor da produtividade e competitividade das suas organizações, implementando programas sistémicos e centrados em resultados de gestão da mudança com o objetivo de melhorar performance e produtividade de forma sustentada. Outros DRH sentirão dificuldades em mudar a sua organização, cultura e competências nesta direção, mas de uma forma ou outra, esta tendência transformacional vai chegar a toda a comunidade de profissionais da “função RH”. Esta é uma tendência global, que a crise acentuada de Portugal apenas vai acelerar. **_____P**

Texto: Artur Nunes, Humanpersi

Maior flexibilidade e agilidade

Texto: Célia Agostinho, Intelac Temporária

O ano de 2011 afigura-se como um período particularmente difícil tendo em conta a conjuntura económica, quer nacional quer internacional. A Intelac Temporária, visando a sua política de crescimento sustentado, aponta o ano de 2011 como um ano de viragem e de investimento, pautando-se por uma canalização de esforços para ferramentas de Gestão de Recursos Humanos que permitem agilizar processos e otimizar tempos de resposta a clientes em termos de seleção e colocação efetiva de pessoal. O panorama em que vivemos é cada vez mais exigente e, obrigatoriamente, cada empresa deverá ter a maior flexibilidade e agilidade possível visando a satisfação de seus clientes, pelo que, agora mais do que nunca, a expressão 'time is money' faz todo o sentido. 



**Talento Local
Sucesso Global**

São muitos os desafios que uma empresa se depara na gestão das pessoas:
Diversidade; Flexibilidade; Mobilidade; Globalização.

A Meta4 empresa especializada e pioneira em software de RH compreende estes desafios e disponibiliza as soluções mais avançadas relativamente à gestão do capital humano.

Meta4 : Os Especialistas em Software de R.H.

Mais de 100 clientes | 5 milhões presentes em mais de 100 países | Mais de 16 milhões de empregos gerados
www.meta4.pt | @Meta4 | #meta4 | meta4@meta4.com
meta4! Partners by Capgemini




INTELAC

O seu parceiro de negócio

- Trabalho Temporário
- Recrutamento e Selecção
- Outsourcing

R. Belo Horizonte, 9 G • Jardim dos Arcos • 2780-006 OEIRAS
Tel.: 21 440 82 00 • Fax: 21 440 82 09 • www.intelac.pt

Aposta contínua em tecnologias de informação

Num ano que se adivinha difícil, cujas indicações de altos responsáveis governativos e empresariais se colocam relativamente aos ganhos de produtividade e competitividade das empresas portuguesas, devemos considerar quão importante deve ser a aposta contínua em tecnologias de informação, traduzindo-se necessariamente na melhoria de soluções e de processos informáticos. Esta ideia, não sendo novidade, é um 'reminder' de que o estado das coisas passado o calvário não vai continuar como está, e que em particular as direções de Recursos Humanos devem ser diferenciadoras no apoio ao negócio no sentido de se atingirem ganhos de eficiência, otimização de processos e de recursos relativamente à concorrência. 

Texto: Nuno Fernandes, Meta4




Paula Tomás
Consultores
Desenvolvemos Competências

Formação Intra e Inter Empresas


Parque das Nações | Rua das Vigias nº2 - 2ºF-1990-506 Lisboa • tel: 21 945 85 33
ptc.geral@ptomasconsultores.pt • www.ptomasconsultores.pt

Vontade de colaboração e compromisso

N uma conjuntura complexa em que coexistem grandes esperanças e graves ameaças, é necessário um exame rigoroso da realidade e a formulação de alternativas concretas. A PTC prepara-se para encarar os desafios de 2011 e convida todos a, com força, entusiasmo e resiliência, conseguirem transformar este ano. Começemos 2011 a cuidar melhor de nós, fortalecendo as nossas competências e utilizando os nossos recursos para “ajustar as velas” e continuar o nosso caminho. Nas empresas, implementemos rigor e profissionalismo. Saibamos focar a nossa ação no que é verdadeiramente importante, com otimismo, bom humor e uma verdadeira vontade de colaboração e compromisso, pois isso fará a diferença para conseguirmos um melhor ano 2011. 

Texto: Paula Tomás Consultores

Valorizar o conhecimento certificado

A sociedade e as organizações de hoje exigem um novo conhecimento, assente na atitude, no saber estar, no saber ser. Exigem gestão de tempo, uma comunicação assertiva, um desempenho em conformidade com os objetivos, investigação e o desenvolvimento para a inovação, motivação. E, assim, surge o novo sistema de validação do conhecimento, a certificação das pessoas, que pode ser escolar, profissional, ou de dupla certificação, e a certificação das entidades formadoras, exigindo-lhes meios técnicos, físicos, humanos, de forma a garantir-se a qualidade do sistema. Mas é preciso valorizar o conhecimento certificado, e é preciso que as duas dimensões (ensino e formação) estejam a trabalhar num quadro de rigor, diferenciado, complementar, e muito próximo dos interesses das empresas/ empregadoras. Só assim conseguiremos atingir o sucesso esperado e desejável. 

Texto: Alfredo Lopes, Profforma



ProfiForma
Valor para o Potencial Humano

FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA

 **PRIME** TRAINING CENTER **Consulte-nos para mais informações**

www.primetrainingcenter.com

psico·forma
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Parceria que estabelecemos com os nossos Clientes leva-nos a **PECAR** pela Excelência.

Promovemos o Sucesso porque partilhamos dos seguintes Valores:

- Flexão** | na entrega aos projectos que desenvolvemos
- Experiência** | pelo Know How acumulado ao longo dos anos
- Criatividade** | nas abordagens metodológicas adoptadas
- Atitude Positiva** | com que encaramos os desafios
- Resultados** | um compromisso que assumimos com os nossos Clientes

SOLUÇÕES DE ACTUAÇÃO	ÁREAS DE INTERVENÇÃO	Serviço ao Cliente
Formação	Direito e Gestão	Desenvolvimento
Formação à Medida	Financeira	Competências pessoais
Formação Inter-empresas	Gestão de Recursos Humanos	Liderança
Programas Outdoor	Formação de	Comercial
Consultoria		

Inspiramos a mudança e o desenvolvimento do capital humano, para acrescentar valor às organizações.

Porque as pessoas fazem a diferença.

www.psicoforma.pt
Lisboa T. (+351) 217 611 700
Porto T. (+351) 220 118 026
comercial@psicoforma.pt



Transformar comportamentos e atitudes através da formação

Ouvimos diariamente falar da responsabilidade dos outros: "o Estado tem... O chefe devia... A empresa tem de...". Por contra ponto a: "Eu já sabia... Eu vinha avisando... Não posso falar sobre... Não me compete...". Muitas vezes, a formação é considerada uma responsabilidade da empresa. Considera-se que dela depende a iniciativa e o efeito, a causa e a consequência, o motivo e o proveito. Muitos defenderão esta premissa, mas outros, porém, consideram dever-se dar lugar à responsabilidade individual, convergente com o interesse organizacional. Para que tal seja possível, no processo formativo, o indivíduo deve ser conduzido a refletir sobre a sua relação com a empresa, sobre o seu crescimento enquanto indivíduo, nunca separado do profissional, para a partir desta reflexão, ser incentivado a participar nesse processo de mudança e crescimento, cultivando simultaneamente o espírito de compromisso. Transformando comportamentos e atitudes, através da formação, trabalhando as componentes psicossociais e organizacionais, permitiremos devolver ao indivíduo o significado da importância que este deve refletir para a sua empresa, assumindo este as responsabilidades na sua mudança e desenvolvimento. É esta a aposta de parceria que propomos ao mercado. Encarando soluções que apostam na construção de organizações mais competitivas e eficazes, a Psicoforma centra de uma forma cada vez mais vincada a sua ação na pessoa, através de soluções que apontam para a criação de valor no indivíduo, estimulando a sua identificação com a cultura organizacional, acima de tudo, elevando o grau de compromisso consigo e com a sua empresa. **_____P**

Texto: Psicoforma

Contratar os melhores profissionais

A Gestão de Recursos Humanos é uma das áreas mais complexas de gestão empresarial, na medida em que ao falarmos de pessoas, estamos a falar de uma gestão ao nível das suas próprias expectativas pessoais e profissionais. Para além das 'best practices' em Recursos Humanos, é preciso garantir que os valores das pessoas estejam alinhados à missão, visão estratégica e cultura organizacional da empresa. É preciso saber onde queremos chegar, que caminho percorrer e o que precisamos de concretizar para atingir o nosso objetivo. Contratar os melhores profissionais é um dos segredos para o sucesso sustentado das empresas. Assim sendo, é determinante levar a cabo uma gestão estratégica de Recursos Humanos independentemente das variáveis externas à organização; os verdadeiros talentos humanos são, quando obtido todo o seu potencial a favor da organização, o principal fator de sucesso, de competitividade e de longevidade das organizações, em quaisquer circunstâncias de mercado. **_____P**

Texto: Sónia Barbosa, SLOT

SLOT
RECURSOS HUMANOS

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

- Trabalho Temporário
- Recrutamento & Seleção
- Outsourcing
- Consultoria RH

RECRUTAMOS TALENTOS **www.slot.pt**

Sede e Delegação de Lisboa: Rua Castêlo, nº 5, Piso 4, Sala 40 1200-006 Lisboa Tel. 21 847 83 72 Fax. 21 847 83 73 grupos.especial@slot.pt	Delegação de Faro: PSICOFARMA de Alameda nº 7, 2º D 8000-072 Faro Tel. 28 980 83 46 Fax. 28 980 83 47 recrutamento.faro@slot.pt	Delegação de Maia: Edifício Plaza, Al. D. Manuel II, 17 0030, 2º andar, sala 23, 4470-034 Maia Tel. 22 942 96 4042 Fax. 22 942 96 46 recrutamento.maia@slot.pt
---	--	---



Tempos de crise, tempo de talento?

Como a crise pode potenciar o talento



Há muito tempo que muitos dos mais eminentes especialistas da gestão vão alertando para o facto de que, em tempo de crise, se deve preparar o capital humano para a retoma, da mesma forma que afirmam que o investimento em marketing deve ser feito na mesma ocasião.

por: **António Francisco Saraiva**, Diretor Coordenador Human Capital, PwC Portugal

Diz-se que o grande desafio organizacional se baseia na retenção de talentos. Em tempo de crise, com o chamado mercado fechado, pensam as organizações que estão praticamente imunes à saída dos seus melhores profissionais. Há muito tempo que muitos dos mais eminentes especialistas da gestão vão alertando para o facto de que, em tempo de crise, se deve preparar o capital humano para a retoma, da mesma forma que afirmam que o investimento em marketing deve ser feito na mesma ocasião. Mas isto é o mote e o que se escreve nos livros, mas com reduzido número de seguidores.

A realidade é outra. Não sei qual é a queixa dos profissionais de marketing, mas em capital humano é muito simples: há crise... efetua-se contenção ou reduz-se o orçamento na gestão de pessoas! Por via de menor volume de recrutamento, por diminuição do volume de formação ou, ainda, na contenção salarial ou mesmo redução dos chamados 'packages' de compensação. É compreensível que seja esta a decisão, por temor claro do futuro, sobretudo pelo que atualmente estamos a viver. A verdade é que todos os indicadores não são otimistas e não preveem claramente a duração. Mas compreensível quando fazemos navegação à vista. Se trabalharmos sobre indicadores objetivos, um 'Balanced Scorecard' de Capital Humano devidamente estruturado, proporcionando projeções claras, em que o mínimo e máximo da contingência estejam em interface contínuo com a monitorização do real, os resultados serão mais seguros, permitindo não decisões arrojadas, mas decisões certas. Mas o que são talentos e porquê retê-los? Está demonstrado no desporto de alta

A questão é que não é claro o que queremos transmitir, muito menos identificar, quando falamos em talento. É efetivamente uma estrela? Um génio? O mais certo é não ser uma coisa nem outra

competição que uma equipa de estrelas não faz dela a melhor equipa. Mas são importantes? E onde devem estar situadas? Serem jogadores ou treinadores? Provavelmente alguém receberá um prémio específico quando obtiver estas respostas. Mas não faltam tentativas com laivos de certezas absolutas. A questão é que da mesma forma que equipas de estrelas não apresentaram resultados, outras foram, por exemplo, campeãs olímpicas. A sua importância é tão fundamental como a de um chamado carregador de piano, pode tanto o treinador ser estrela como o jogador, como ambos podem coabitar.

Mas regressemos às organizações não desportivas e aos nossos talentos. A questão é que não é claro o que queremos transmitir, muito menos identificar, quando falamos em talento. É efetivamente uma estrela? Um génio? O mais certo é não ser uma coisa nem outra e como as organizações em Portugal não são grandes clubes de futebol, ou produtoras de cinema de Hollywood, a expressão estrela é claramente forçada.

Entendemos como talento aquele que efetivamente concilia um desempenho de alto nível e que possui, inequivocamente,

um elevado potencial de desenvolvimento. Evidente que a existência de critérios de avaliação, indicadores objetivos e definição de planos é fundamental e prévio à avaliação e correspondente identificação. Claramente deve ser realizado na comparação com os seus pares, como é lógico e natural.

Em tempo de crise é aqui que se faz a aposta. Organização atenta e sustentada previne a saída dos mais aptos para auxiliarem a retoma quando ela se iniciar. Ou se estes saem, deve acontecer com base num acompanhamento de saída atento - uma política de 'learning from Leavers' é crucial. A lógica de uma boa saída é a garantia do prestígio de uma marca e de uma relação que pode manter-se frutífera no futuro.

Mas se o talento é de alta importância na retoma, ele pode ser um antídoto no combate ou resistência à crise. Aliar desempenho a potencial é revigorar uma organização. Os níveis de motivação tendem a crescer, pois a necessidade de desafio constante é a grande focalização para um talento, aliada à sua capacidade de adaptação, às suas necessidades de aprendizagem contínua e a propensão para a liderança. Mas tal torna indispensável a construção de um plano estruturado de acompanhamento e desenvolvimento destas pessoas. Pede-se, pois, que a organização saiba reconhecer e fornecer as condições de capitalização das competências de um talento, tal como numa equipa de alta competição um talento desmotivado é um fator de risco - não só por uma possibilidade de saída (e nestes casos poderá equacionar a concorrência), mas pelo fator de disseminação. Um talento é, muitas vezes, um exemplo ou detém fatores carismáticos e isso influencia o ambiente envolvente.

A gestão de talento não pode ser equacionada como uma moda! É uma política essencial de estabilidade e continuidade de uma organização. É condição relevante de resistir à crise: reconhece os mais preparados, sem desrespeitar os outros, pois garante transparência de processos e indicadores. Gera competitividade interna e, simultaneamente, fatores de agregação para um objetivo comum, pois cada um está informado do seu real papel e responsabilidades na organização. Talento não pode, nem deve, ser escondido, nem adiado. É um fator de vitalidade, sobretudo na resposta à designada crise atual! **_____P**

Formação INTER

▪ **Formação e *networking***
A IFE organiza por ano mais de uma centena de formações sobre temáticas actuais destinadas a quadros e dirigentes dos sectores público e privado.

Para os Gestores de Recursos Humanos:

▪ **Novo Código Contributivo**
• Lisboa, 13 e 14 de Abril de 2011

▪ **Métricas para Responsáveis de Formação**
• Lisboa, 18 e 19 de Abril de 2011

▪ **Balanced Scorecard na Gestão de Recursos Humanos**
• Lisboa, 19 e 20 de Abril de 2011

Consulte os programas detalhados e inscreva-se em www.ife.pt

Oferecemos descontos especiais para grupos, consulte-nos.

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º DTO.
1070-020 LISBOA
TEL: 210 033 800 | FAX: 210 033 896
E-MAIL: inscricao@ife.pt

Media Partners: **human** Pessoal, **human**et, **RH** online, **turismo**

Portas Oficiais

Empresa acreditada por: **DGERT**

Organismo por: **IFE**

A portrait of Susana Garcia, a woman with long brown hair, smiling. She is wearing a dark blue top over a white shirt and a necklace with a pendant. She is sitting in a yellow chair. The background is a plain, light-colored wall.

Susana Garcia, DRH da CSC Portugal

Uma Gestão RH
verdadeiramente global

Em 2010, a revista Fortune incluiu a CSC na lista de “Empresas mais Admiradas do Mundo”. Susana Garcia é a Diretora RH da empresa em Portugal e, em entrevista, revela os desafios que encontra em gerir pessoas numa organização presente em mais de 90 países.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **Design e Forma**

QUAL É O NEGÓCIO DA CSC PORTUGAL?
Na CSC [Computer Science Corporation] concebemos e implementamos soluções tecnológicas específicas para as empresas, em diversas áreas como a consultoria, integração de sistemas, outsourcing. Somos uma empresa multinacional com mais de 50 anos e presente em mais de 90 países, contamos com cerca de 94 mil colaboradores em todo o Mundo e cerca de 16.2 mil milhões de dólares de volume de negócios (dados de outubro 2010).

A EMPRESA TEM UMA DIMENSÃO GLOBAL. QUAL A POSIÇÃO E RELEVÂNCIA QUE A CSC PORTUGAL ASSUME NO CONTEXTO DE UM GRUPO COM TANTOS ANOS DE HISTÓRIA?

A CSC começou a operar em Portugal em 1985 ao disponibilizar soluções proprietárias e colaborando com as principais companhias de serviços financeiros, bancários e seguros. A estas soluções proprietárias, a CSC Portugal adicionou a experiência e implementação de soluções empresariais, assentes em parcerias estratégicas com fornecedores líderes de mercado como SAP, Oracle, EMC, Kofax, Cordys e outras, garantindo oferecer a melhor solução.

QUANTOS TRABALHADORES TEM A CSC PORTUGAL?

Já somos 94 mil! No nosso modelo operacional, o que de facto nos distingue das outras empresas que operam na área é a forma como trabalhamos. A CSC é uma organização global e os nossos profissionais são culturalmente esclarecidos e falam 34 línguas, ao operarmos em mais de 90 países. Mas mais importante do que os números é a nossa capacidade de prestar serviços globais, presencialmente e virtualmente, de e para qualquer parte do Mundo, através dos 60 centros de desenvolvimento que acrescentam flexibilidade e valor aos nossos clientes.

A EMPRESA ATUA NAS ÁREAS DA CONSULTORIA, INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS E OUTSOURCING. QUAIS AS ESPECIFICIDADES DE GERIR PESSOAS NESTAS ÁREAS?

A área das Tecnologias de Informação é muito exigente, já para não falar da consultoria. São áreas que estão em constante mudança e rapidíssima evolução, com necessidades diferentes conforme a realidade de cada cliente e uma forte concorrência. É imprescindível sermos capazes no recrutamento, para que consigamos captar o talento. A formação é indispensável para atender às necessidades de negócio e aos aliantes desafios profissionais, onde mais uma vez a mobilidade internacional assume um papel muito importante. A carreira de cada um de nós é um processo individual que conjuga expectativas individuais, oportunidades na empresa e necessidades estratégicas de visão. Conciliar as expectativas individuais de cada colaborador, com as necessidades dos clientes e especificidades do negócio é talvez dos maiores desafios que se apresentam aos gestores de hoje.

“A CSC começou a operar em Portugal em 1985 ao disponibilizar soluções proprietárias e colaborando com as principais companhias de serviços financeiros, bancários e seguros”

O FACTO DA CSC SER UMA EMPRESA GLOBAL PROPORCIONA A CRIAÇÃO DE CONTEXTOS LABORAIS MULTICULTURAIS E MULTIGÉNERO. QUAIS SÃO OS DESAFIOS QUE ESTA REALIDADE COLOCA À DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS?

Na verdade, e acima de tudo, acreditamos em gerir pessoas com respeito, independentemente da raça e do género! Na CSC acreditamos que se assumirmos uma postura de competência e profissionalismo, dedicação em atingir os objetivos propostos, as questões de uma equipa multicultural ou sem diversidade serão muito semelhantes. Fazemos isto diariamente e é parte integrante da nossa forma de organização, o respeito pelas pessoas, pela ética, características específicas de cada país e uma grande capacidade em integrar competências diversas ressaltando o melhor de cada um. No âmbito de contratos de outsourcing, só na Europa a CSC já integrou mais de 11 500 pessoas... e com grande sucesso.

QUAIS SÃO AS MAIS-VALIAS PARA A CSC EM INTEGRAR NAS MESMAS EQUIPAS PROFissionais ORIUNDOS DOS QUATRO CANTOS DO MUNDO?

Na CSC chamamos-lhe ‘the power of collaboration’ e que na realidade é um poder muito forte! Somos 94 mil pessoas em permanente colaboração, temos plataformas de comunicação virtuais extremamente desenvolvidas que nos permitem em tempo real trocar experiências e pedir ajuda sobre qualquer tema. As nossas comunidades temáticas são muito fortes. Ao integrarmos equipas internacionais conseguimos

PERFIL

ter os maiores especialistas em cada área, no mesmo projeto. Por exemplo, em Portugal implementámos a solução de cartões da CGD, um projeto muito interessante e diversificado em termos de recursos humanos, porque tínhamos simultaneamente mais de sete nacionalidades num universo de cerca de 30 pessoas. Temos também colaboradores que trabalham virtualmente baseados em Portugal, é o exemplo da 'Project Delivery Manager' da UTC, uma conta global muito importante para a CSC. Na perspetiva do cliente é uma mais valia, porque ganha a possibilidade de ter os melhores consultores, com vasta experiência noutros projetos semelhantes e de maior dimensão.

E PARA OS TRABALHADORES?

Para os colaboradores é extremamente motivante partilhar aprendizagem e experiências com os colegas, e ter a oportunidade de se confrontar com experiências muito diferentes da sua. Ou, às vezes, inesperadamente iguais...

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES QUE A DIREÇÃO RH DEVE TER COM TRABALHADORES EXPATRIADOS?

Várias! Nomeadamente o "choque" cultural, uma questão que é preciso antecipar e acompanhar. Mas na CSC, trabalhamos no nosso dia a dia com colegas de todo o mundo, por isso esse contacto faz parte das nossas rotinas. Preocupamo-nos também com a adaptação aos novos ambientes e temos presente também muitas vezes situações de isolamento, de pouco contacto com Portugal. É essencial antecipar e preparar muito bem o momento antes para equacionar todas essas questões.

A SUSANA GARCIA JÁ EQUACIONOU TORNAR-SE UMA TRABALHADORA EXPATRIADA E, DENTRO OU FORA DA CSC, SAIR DO PAÍS E IR TRABALHAR PARA O ESTRANGEIRO?

Claro! Inclusive, já tive diversas experiências de projetos internacionais de curta e média duração. Acredito que as experiências internacionais nos podem trazer valor acrescentado, em termos pessoais e no nosso desenvolvimento e crescimento como pessoas.

“A formação é indispensável para atender às necessidades de negócio e aos aliantes desafios profissionais, onde mais uma vez a mobilidade internacional assume um papel muito importante”



Na verdade, a exposição a ambientes diferentes são oportunidades de crescimento e superação individual e na CSC todos temos essa disponibilidade, por isso, logo no processo de recrutamento este é um aspeto muito explorado e fica definido contratualmente. Claro que perante uma oportunidade concreta temos sempre em conta as motivações individuais, os objetivos de carreira e os contextos pessoais e familiares de cada colaborador.

HÁ QUANTO TEMPO ESTÁ NA CSC E QUE FILOSOFIA DE GESTÃO RH ESTÁ A IMPLEMENTAR?

Estou na CSC desde 2001 e desde então a estrutura organizativa da empresa já sofreu algumas alterações, como é normal. Neste momento na Europa, Portugal integra a região 'South & West', juntamente com França, Itália, Espanha, Luxemburgo e Bélgica. A estratégia regional está alinhada com a corporativa e baseia-se numa aposta forte nas pessoas e na motivação dos colaboradores, com uma visão europeia da sua carreira, permitindo-lhes integrar projetos internacionais com clientes de referência no mercado, partilhando experiências com colegas de todo o Mundo. O sistema de progressão profissional na CSC não é previamente definido e estandardizado, é antes o resultado de um percurso onde se acumulam diversas experiências e expectativas individuais. Cada um é responsável pela sua carreira e desenvolvimento pessoal, claro que temos o Departamento de Recursos Humanos para nos dar as ferramentas necessárias e os nossos managers para nos apoiarem... mas cada vez mais precisamos de uma cultura de responsabilidade e autonomia, apoiada na colaboração.

QUAIS SÃO, PARA OS PRÓXIMOS ANOS, OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO DEPARTAMENTO QUE LIDERA?

Penso que um dos objetivos mais importantes do Departamento de Recur-

“Somos 94 mil pessoas em permanente colaboração, temos plataformas de comunicação virtuais extremamente desenvolvidas que nos permitem em tempo real trocar experiências e pedir ajuda sobre qualquer tema”

sos Humanos é o de ajudar os managers a fazerem o seu trabalho de gestão de RH da melhor forma, fornecendo-lhes ferramentas necessárias para essa tarefa. Cada vez mais os RH precisam de ser ‘business partners’, deixando de focar-se em tarefas administrativas e ‘time consuming’, é necessário trazer verdadeiras mais-valias para o negócio. Temos, paralelamente, que conhecer bem o negócio, antecipar competências críticas, procurar e reter talentos e criar um ambiente saudável nas relações de trabalho. No momento em que estamos com maior atenção no curto prazo, devido ao contexto desfavorável internacional, é um desafio focarmo-nos em questões mais estratégicas. A CSC promove a oitava edição de um ‘survey’ para diretores de RH das maiores empresas europeias, em conjunto com a revista francesa Liaisons Sociales, e uma das conclusões deste ano é precisamente a necessidade dos diretores de RH darem uns passos atrás... e focarem-se novamente em questões mais operacionais e de ‘short term’ por ser aí que assentam as principais preocupações da direção geral.

A PESSOAL É ‘MEDIA PARTNER’ EXCLUSIVO DO GREAT PLACE TO WORK. POR QUE RAZÃO A CSC PORTUGAL É UM BOM SÍTIO PARA TRABALHAR?

Acima de tudo porque acreditamos no respeito e na ética! A CSC é uma empresa verdadeiramente global que aposta na diversidade, na troca de experiências e onde motivamos a iniciativa individual e premiamos a audácia. Em 2010 a revista Fortune incluiu a CSC na lista de “Empresas mais admiradas do Mundo”. Temos também uma política social bastante atrativa com plano de saúde para os colaboradores e famílias, seguro de vida, política de apoio à atividade desportiva, internet em casa dos colaboradores, etc. As nossas condições de trabalho são muito boas, temos a sede em Oeiras, no Lagoas Park, e cada consultor tem disponível o material que necessita consoante as suas necessidades. Todos os nossos colaboradores têm acesso 24 horas por dia ao portal corporativo, onde dispõem de cursos de formação técnica e ‘soft skills’, certificações

Outside



FALEMOS UM POUCO DOS SEUS HÁBITOS FORA DO CONTEXTO LABORAL... COMO É QUE GOSTA DE PASSAR O SEU TEMPO LIVRE?

Acima de tudo estar com a família! Viajar e ler sempre que posso.

DIGA-NOS UM LIVRO QUE A TENHA MARCADO.

Tantos!! Na adolescência ‘O Meu Pé de Laranja Lima’ pela sua simplicidade e sensibilidade... Durante toda a vida para ler e reler ‘Os Maias’, uma obra-prima.

ESTA É A EDIÇÃO 100 DA PESSOAL. PODE DIZER-NOS EM QUE MEDIDA A REVISTA A TEM INFLUENCIADO COMO GESTORA RH E LANÇAR-NOS UM DESAFIO PARA OS PRÓXIMOS ANOS?

Sou sócia da APG desde sempre e, por isso, tenho acompanhado de perto a vida da Associação. Penso que a revista Pessoal é uma referência em termos de GRH que acompanho sempre e que tenho imenso gosto em ler todos os meses. É uma companhia e um parceiro de diálogo para quem trabalha nestas áreas de RH... É um projeto de muita qualidade comprovado nestas 100 edições! Muitos Parabéns a toda a equipa! E como desafio, que tal a internacionalização?

com formadores on-line em tempo real para tirar dúvidas. Temos ainda uma biblioteca virtual onde estão disponíveis 24 horas por dia milhares de títulos de diversas áreas. Para isto, basta um acesso à internet e ser empregado da CSC, claro.

ANTES DA CSC, ONDE É QUE TRABALHAVA E QUAIS AS PRINCIPAIS APRENDIZAGENS QUE RETEVE DESSE SEU PERCURSO PRÉVIO?

Comecei a trabalhar estava ainda no último ano da faculdade, como bolsista numa empresa na área das TIs onde acabei por ficar alguns anos. Aprendi muito! Era uma empresa nacional muito especial, com forte ligação à universidade e com diferentes populações e abordagens muito diversas de RH que me deu a oportunidade de lidar com diferentes áreas. Mais tarde passei pelo setor energético onde trabalhei com as áreas de desenvolvimento de Recursos Humanos e gestão de pessoal expatriado no médio oriente e em países com condições difíceis. Foram experiências muito enriquecedoras e de realidades muito diferentes! _____P

Excelência em comunicação interna

Estratégia, inovação, iniciativa, mudança, avaliação, estas são as palavras-chave do Prémio OCI 2010: Excelência em Comunicação Interna, que tem o objetivo de reconhecer, premiar e divulgar as melhores práticas nesta área.

por: **Isabel Barros**, Internal Communication do Grupo Inforpress, Membro Fundador do Observatório de Comunicação Interna



A comunicação interna (CI) deve estar no ADN de qualquer empresa, independentemente da dimensão ou situação sócio-económica. Numa altura de crise, como a que estamos a viver, a CI assume ainda maior importância. Por isso a motivação, liderança, gestão dos recursos e de tempo, capital humano e retenção de talentos ganham uma dimensão fulcral para o sucesso de uma empresa. Mas como conseguir criar projetos que envolvam os colaboradores tendo em conta que os 'budgets' são cada vez mais apertados?

É nesta ótica que surge o Prémio OCI 2010: Excelência na Comunicação Interna. É urgente premiar o que de melhor se faz nesta área. A imagem que se projeta, tanto interna como externamente, é fundamental para o êxito das empresas. Atualmente a procura e a retenção de talentos é um

Atualmente a procura e a retenção de talentos é um dos principais objetivos e para onde se direcionam todos os esforços. Para tal, as empresas desenham estratégias e implementam planos cada vez mais criativos e ambiciosos

dos principais objetivos e para onde se direcionam todos os esforços. Para tal, as empresas desenham estratégias e implementam planos cada vez mais criativos e ambiciosos.

O PRÉMIO

Foi criado para chegar a entidades públicas e privadas, institutos e instituições de ensino superior cuja atividade se desenvolva em Portugal.

É constituído por sete categorias:

1. Estratégia Integrada de CI: Se o objetivo da comunicação interna é precisamente o de informar, motivar e integrar os colaboradores, ela transforma-se, de forma inequívoca, num valor acrescentado que produz benefícios. Um dos aspetos mais importantes da comunicação interna é a criação de laços racionais e emocionais que vinculem o colaborador à organização. Desta forma, eles convertem-se, não apenas nos melhores prescritores da marca e dos seus valores, mas também são potenciais recrutadores de talentos. Importante nesta dinâmica, a criação e implementação de estratégias globais de CI como um todo e que passam pela utilização de diferentes canais, instrumentos e formas de comunicar.

2. Inovação em CI: Estudos internacionais revelam que a comunicação interna é cada vez mais o elemento mais importante no momento de criar a marca como empregador, sendo percebida como um instrumento para atrair os melhores candidatos para a organização. Assim, as empresas começam a considerar relevante ter uma estratégia de posicionamento de marca que reforce a sua identidade corporativa, atraia os melhores talentos e seja uma potente arma de gestão, determinando a forma de atuar dos colaboradores. Inovar é a palavra de ordem.

3. Gestão da Mudança: O saber como comunicar qualquer alteração dentro de uma empresa é garantia para haver aceitação por parte das pessoas. Num mercado volátil como o de hoje, é prática corrente entrarem e saírem pessoas, assim como promover ou redirecionar colaboradores. A CI assume o papel principal na gestão destas mudanças.

4. Iniciativa Editorial: O que sai para fora deve ser comunicado em primeira instância dentro da empresa. Devemos dar a conhecer as melhores práticas de cada

O Observatório

O Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa é uma iniciativa conjunta do Grupo Inforpress, Universidade Católica e Executive Digest que tem por objetivo investigar, criar e divulgar conhecimento sobre comunicação interna e identidade corporativa das empresas. Das suas atividades fazem parte os 'Get Together' que reúnem bimensalmente profissionais de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos em espaços de debate sobre tendências, inquietações e 'best practices' da área, fomentando o diálogo e a troca de experiências entre profissionais dos mais diversos setores de atividade. Para além destes encontros o Observatório realiza estudos de tendências em CI, estando previsto ser lançado até o final do ano, o II Estudo sobre a Comunicação Interna nas organizações Portuguesas: Tendências e Desafios.



Os vencedores vão ser conhecidos no final de março, altura em que será também lançada a II Edição do Prémio OCI


divisão, setor e equipa. Apresentar novos projetos, demonstrar sucessos e comunicar diretrizes e objetivos. As ferramentas utilizadas podem ser diversas, inovadoras, criativas ou mesmo utilizar plataformas comuns de forma extraordinária.

5. Trabalho Académico em CI: É dos estabelecimentos de ensino que saem os comunicadores de amanhã. Num estilo mais académico é importante cultivar o espírito comunicacional e empreendedor dos jovens.

6. Avaliação de CI: Nos tempos que correm, perceber depois da ação que este deu "lucro", é tarde demais. O retorno do investimento (ROI- Return On Investment) é um ponto que deve ser considerado ao mesmo tempo que se planeia qualquer atividade. Medir o retorno no final não é a resposta. "ROI é passado", como refere Elling Hamson, especialista em organização de eventos internos e parceiro da 'European Event ROI Institute'. Em vez disso, é necessário aplicar a metodologia ROI como uma ferramenta de planeamento, permitindo estabelecer objetivos e medir os resultados a todos os níveis.

7. Comunicador de Portugal: Também é cada vez mais notória a importância do papel da liderança na comunicação interna. Segundo o estudo "A Comunicação Interna nas Empresas" realizado pela Inforpress às 500 Maiores Empresas Portuguesas, revela como conclusão que um maior compromisso dos diretores com a comunicação interna melhora os resultados económicos da empresa e facilita a tomada de decisões.

Neste momento, as candidaturas já estão fechadas e a I Edição do Prémio OCI 2010 conta com perto de meia centena de projetos a concurso nas diversas categorias. Os membros do júri, constituído pela BP, EDP, Nestlé, Tetra Pak, Siemens, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Executive Digest, Grupo Inforpress, um Aluno de Doutoramento da Universidade Católica e uma figura de referência no meio empresarial, encontram-se a avaliar os trabalhos. Os vencedores vão ser conhecidos no final de março, altura em que será também lançado a II Edição do Prémio OCI. **_____P**



2010: o ano em
que o índice de
confiança tremeu

Desde 2000, o índice de confiança não pára de evoluir nos ambientes de trabalho das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal (originais). O encerramento da década travou a tendência, mas nem a crise nos aproxima do cenário de 1999.

por: **Sandrine Lage**, fundadora do Great Place to Work Institute em Portugal

Credibilidade na administração: recordo-me deste tópico ser alvo de chacota pelo público do CCB, numa apresentação do Great Place to Work Institute, em 2004. Os dados das Melhores Empresas Para Trabalhar avaliadas pelo Instituto eram, então, apresentadas em sequência do apuramento de tendências europeias pelo ESADE. Nessa época, como hoje, ainda, a credibilidade na administração era o ponto mais valorizado pelo público interno das organizações, em Portugal. A questão era, portanto: como é que um país com tanta corrupção, ausência de ética e falta de transparência, apresenta avaliações de empresas - elaboradas com base na opinião dos colaboradores - com resultados que destacam a credibilidade na administração? A resposta não dispensa a contextualização dos resultados: não se tratava de uma análise à totalidade das empresas portuguesas, mas sim de uma elite, selecionada entre tantas, consideradas como tendo os melhores ambientes de trabalho. Naturalmente, face a um ambiente laboral nacional pautado pela ausência de credibilidade na administração, ao depararem-se com administrações éticas e honestas, esse valor é duplamente valorizado. A teoria confirma-se se cruzarmos os dados com outros países europeus: na Grécia, o Instituto apurou uma tendência semelhante. Coincidência? Certo é que, desde 2006, a tendência das Melhores Empresas Para Trabalhar, avaliadas em Portugal, pelo Great Place to Work Institute, apresentam uma média de 92% de taxa de satisfação (92% de 2006 a 2009 e 93% em 2010). Longe estão os comentários dos colaboradores rececionados e avaliados pelo Instituto em 2000, nos quais, durante cerca de dois a três anos, se verificavam, não raras as vezes, reflexo da origem do descontentamento: "Considero esta empresa uma excelente organização, ainda que lamentavelmente a administração seja portuguesa...".

PORTUGAL EM DESTAQUE NA EUROPA

Hoje, são as portuguesas que nos deixam orgulhosos na lista europeia, criada desde 2003 e divulgada pelo Financial Times. Microsoft Portugal - Tecnologias de Informação - (5 presenças), Liberty - Seguros - (4), Cushman & Wakefield - Mediação Imobiliária - (3), Amgen - Farmacêutica - (2), Cisco - Tecnologias de Informação - (2), Everis - Consultoria - (2), Mapfre - Seguros - (2) e Real Seguros - Seguros - (2) são as presenças lusitanas de honra no quadro europeu. Assim como a BMW - setor automóvel - (2007), a Diageo - comércio e distribuição - (2009), a General Electric - engenharia - (2006), a HP - tecnologias de informação - (2008), Huf - transformação e produ-

ção - (2006) e a Roche - farmacêutica - (2006). Ou seja, com base em amostras anuais nacionais entre 25 e 30 organizações, cinco, seis integram a lista europeia (ainda que a presença nacional tenha diminuído entre 2006 e 2010, de 7 presenças para 4 - em 2009, 6 empresas se destacaram no estudo europeu). De notar que o número de países considerados para a lista europeia duplicou ao longo destes anos, sendo que, atualmente, o Instituto conta com 19 países participantes (entre os quais Portugal).

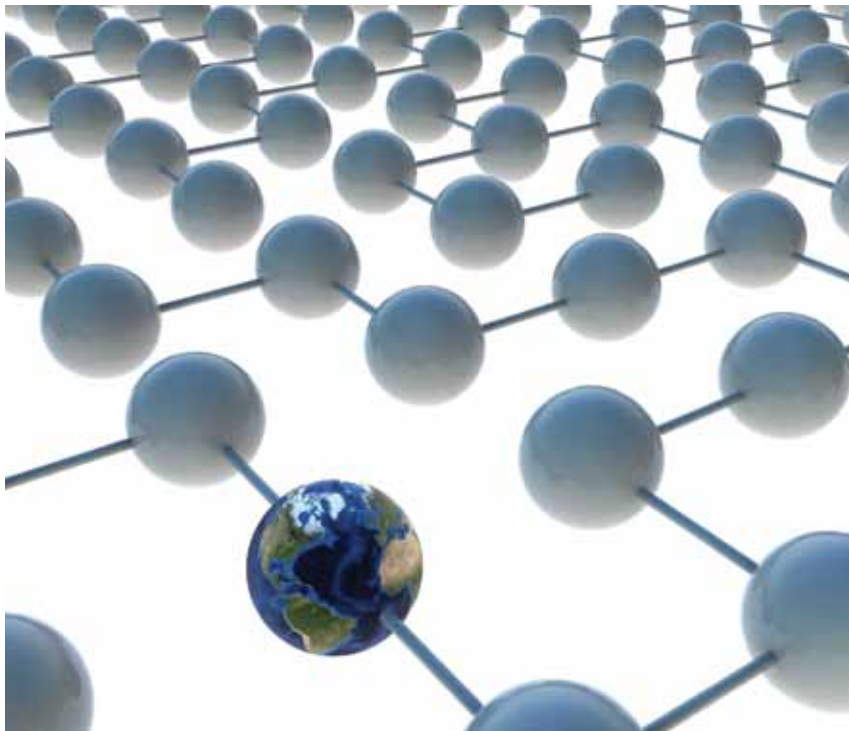
Conquistas que alimentam o orgulho nacional - em extinção nos dias que correm - e que contribuem para um ciclo positivo: não raras as vezes, ao tomar conhecimento do reconhecimento público das práticas destas empresas nacionais, quer através do Financial Times, quer através de comunicado internos (via comunicações 'corporate'), a sede de várias destas organizações entraram em contacto com a empresa em Portugal, com objetivos claros: parabenizá-los e, noutros casos, solicitar uma apresentação ao diretor-geral da organização portuguesa às restantes sucursais noutros países. Sendo a meta a partilha das melhores práticas pelo grupo, com base na criatividade e eficácia portuguesa (reconhecida aos níveis nacional e europeu). Uma disseminação das melhoras práticas que concretiza na perfeição a missão do instituto.

O facto do instituto avaliar as organizações e reconhecer as melhores a nível nacional e internacional (Lista Europeia e Latino-Americana), é um fator acrescido de orgulho por parte dos colaboradores, clientes e fornecedores, que se traduz num reforço inegável do 'branding' desta lista de elite, contribuindo, assim, para a atração e retenção de talentos e, em última análise, para um fator diferenciador e essencial no atual contexto de competitividade.

O ORGULHO DE TRABALHAR NAS MELHORES

Entre esta elite de ambientes de trabalho de

Como é que Portugal, com tanta corrupção, ausência de ética e falta de transparência, apresenta avaliações de empresas - elaboradas com base na opinião dos colaboradores - com resultados que destacam a credibilidade na administração?



qualidade, o orgulho por parte dos colaboradores situa-se nos 93% (média de 2006 a 2010), sendo que 2009 se caracteriza pelos melhores resultados (94%) contra 92% de 2006 a 2008 (em 2010, o grau de satisfação relativamente ao orgulho em trabalhar nas empresas reconhecidas publicamente e nos resultados da sua atividade situou-se nos 93%).

Para estes resultados contribuem as seguintes práticas: o envolvimento dos colaboradores nas seguintes situações: 'redesign' da imagem da empresa, realizado internamente pela área criativa; definição da imagem da própria empresa (Roff - consultoria) para o exterior, baseada em fotos de vários colaboradores; apresentação de exemplos reais sobre como a forma como a empresa (neste caso, a Medtronic - comércio e distribuição) afeta a vida das pessoas e de como as terapias contribuem para salvar vidas, com testemunhos de doentes - ex jogadores profissionais que deixaram de jogar por lesões da coluna e que após a intervenção minimamente invasiva da marca retomam a sua vida "normal"; a experiência de marca (BMW - setor automóvel): qualquer colaborador pode solicitar emprestado, durante dois ou três dias, qualquer modelo de veículo disponível (comercializado pela empresa), sendo encorajados a experimentar os automóveis, dos mais desportivos aos mais luxuosos; em eventos de marca (Diageo - comércio e distribuição) de paixão: promoção de encontros informais para celebrar o sucesso, criando oportunidades para um melhor conhecimento da marca - ex: degustações; participação de colaboradores que dão "a cara" pelos produtos, personificando a imagem da empresa (Liberty Seguros - Seguros) nos 'flyers'.

Outro ponto bastante destacado pelos colaboradores como motivo de orgulho e que traduz uma tendência nacional foca-se na ausência de discriminação (idade, sexo, raça, deficiência e orientação sexual). De 2006 a 2010, a média situa-se nos 94%. Os anos de 2008 e de 2009 apresentam os melhores

Nota

REPETENTES NA LISTA ORIGINAL DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL

Bodas de ouro (7 e 9 anos)

- Deloitte (8)
- Diageo (8)
- Microsoft (9)
- SAS (7)

Bodas de prata (5 e 6 anos)

- Accenture (5)
- Bristol Myers Squibb (5)
- HUF (6)
- José Júlio Jordão (5)
- Mapfre (6)
- Medtronic (5)
- Liberty Seguros (5)
- PwC (5)
- Real Seguros (6)
- Somague (6)

O facto do GPW reconhecer as melhores organizações também a nível internacional é um fator de orgulho para colaboradores, clientes e fornecedores, contribuindo para a atração e retenção de talentos e para um fator diferenciador de competitividade

resultados (95%) face a 2010 (94%), 2007 (93%) e 2006 (91%). Uma evolução bastante positiva relativamente a um tópico nem sempre valorizado no contexto nacional, mesmo se ganha uma outra dimensão noutros países (e outras organizações que não as melhores) em que os resultados a nível da ausência de discriminação nos ambientes de trabalho permanece uma missão impossível.

DESCUBRA AS DIFERENÇAS

Para as organizações que ainda duvidem que a missão de tornar-se uma Melhor Empresa Para Trabalhar (e integrar o ranking do Great Place to Work) seja impossível, os dados confirmam que nada tem que ver com dimensão, do setor ou da situação geográfica: com base no cruzamento de dados do maior estudo de ambientes de trabalho a nível global, nos quais colaboram

Um ponto bastante destacado pelos colaboradores como motivo de orgulho e que traduz uma tendência nacional foca-se na ausência de discriminação

trabalhar no mundo inteiro, independentemente das características apresentadas acima.

Em relação ao primeiro tópico (credibilidade na administração), Portugal regista 92% de taxa de satisfação (de 2006 a 2010, com base nas respostas dos colaboradores das Melhores Empresas Para Trabalhar). Quanto ao reconhecimento, não se tratando de uma média brilhante, situa-se, ainda assim, nos 72%, com destaque para 2009 (77%) e 2010 (76%), sendo de destacar a evolução positiva desde 2006 (66%) e 2007 (69%). Restam os benefícios especiais, que não passam necessariamente por investimentos significativos. Ou não tivesse sido surpreendida em plena apresentação (há já quatro anos) a um grupo de empresas do setor farmacêutico, face à questão que coloquei e perante a qual a minha expectativa era enorme - tendo em conta o “excesso” de regalias pelo qual este setor em particular se pauta -: “qual foi a prática mais valorizada pelos vossos colaboradores este ano?”. A resposta não tardou em unísono: “a oferta das maçãs nas instalações”. Naturalmente, este não será o elemento que determina a qualidade do ambiente de trabalho. Todavia, é um “mimo” que pode fazer a diferença para os colaboradores e - mais importante - que os mesmos valorizam (aliás, numa edição futura dedicaremos este espaço a um artigo sobre a saga que envolve a oferta de maçãs aos colaboradores). Neste ponto, a média entre 2006 e 2010 situa-se nos 70%. A variação regista-se entre os primeiros anos (2006 e 2007, com 65 e 69%, respetivamente, e 2009 e 2010, com 73 e 72%, com 2008 a apresentar 70% de média de satisfação).

Dois dados essenciais para entender o contexto das Melhores em Portugal. Primeiro: a evolução do nível de confiança (soma dos resultados das três dimensões da metodologia do Instituto (39 perguntas): Credibilidade, Respeito e Imparcialidade, considerado o pilar da qualidade do ambiente de trabalho na organização) nos ambientes de trabalho destas organizações de elite regista uma média de 79% (de 2006 a 2010), com taxas de satisfação a variar entre 81% (2006), 82% (2007), 80% (2008) e 77% em 2009 e 74% em 2010.

Segundo: à questão “tendo em conta todos os fatores, diria que trabalho numa ótima empresa”, a taxa de satisfação do público interno regista uma média de 88% (86% em 2006, 90% em 2009 e 89% em 2010).

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL: INCORPORAÇÃO NO ADN PRECISA-SE!

E porque falamos em elite, não podemos de deixar de associar o pioneirismo destas organizações a uma área que se impõe como transversal às organizações: a sustentabilidade. Mesmo se, nalguns casos, ainda se traduz em departamentos isolados e se destine a ações pontuais ou, pior ainda, na via verde do marketing social ou ambiental. Se é certo que as multinacionais estabeleceram contacto com esta realidade mais cedo, também não deixa de ser verdade que é frequente as filiais portuguesas tornarem-se “preguiçosas” em termos de criatividade, apoiando-se na “sombra” das práticas globais. Felizmente, identificámos exceções nesta área: 2008 marcou o início do reconhecimento público das melhores práticas nestas áreas (ao

45 países - Great Place to Work Institute -, a credibilidade na administração, o reconhecimento e os benefícios especiais são os tópicos comuns às melhores empresas para

nível das Melhores Empresas Para Trabalhar), permitindo-nos envolver os colaboradores na avaliação, assim como um júri precioso: representantes do Instituto Ethos (Brasil) e da Accountability (Reino Unido), que praticamente fundou o conceito de RSE. De 2008 para cá, ainda que Portugal não esteja colado aos “atletas” europeus, para lá caminha. Quando o Instituto questiona as equipas das Melhores sobre se “a empresa/ organização está comprometida em reduzir o seu impacto ambiental”, a resposta varia entre 83% (2009) e 89% (2010), ou, ainda, se “esta empresa/ organização gere o seu impacto na sociedade de forma responsável”, com taxas de satisfação na ordem dos 90% (89% em 2009 e 91% em 2010). Resumindo: a tendência permanece positiva, sendo que, cada vez mais, as empresas portuguesas (como a Maksen - ex-GMS, considerada a Melhor Empresa Portuguesa Para Trabalhar em 2010) se destacam num mercado cada vez mais competitivo e crescentemente sedento de atrair e manter talentos. Os ingredientes (práticas de gestão) não são as mesmas, mas o resultado (índice de confiança) é o elo comum e o elo mais forte num contexto incerto marcado pela crise. **■**

Nota

DESDE O PRIMEIRO ESTUDO DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR PUBLICADO NA EUROPA (2000), OS SETORES PREDOMINANTES APRESENTAM-SE NA ORDEM QUE SE SEGUE:

Setor

- Comércio e Distribuição
- Banca e Seguros
- Consultoria
- Tecnologias de Informação
- Transformação e Produção
- Farmacêutico
- Automóvel
- Mediação Imobiliária
- Comunicação
- Call Center
- Construção Civil
- Hotelaria e Restauração
- Logística
- Engenharia
- Gestão Aeroportuária



Os Desafios da Lei Laboral Portuguesa

por: **Tiago Cochofel de Azevedo**, Advogado do Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

A produção de artigos de opinião em matérias laborais tem seguido a tendência de associar a atual crise económica aos desafios futuros da legislação do trabalho. A verdade é que, mais do que uma tendência, a lei laboral encontra-se ligada à realidade e ao concreto, é permeável às flutuações políticas, económicas e sociais e, como tal, um instrumento dinâmico na governação. Um Direito do Trabalho silencioso e afastado do contexto em que atua é partidário de uma visão rígida e intransigente, que não reconhece o papel da lei laboral na promoção da economia e do bem-estar comum.

Mais do que a pura promoção da competitividade das empresas no atual contexto económico, será pedido ao Direito do Trabalho uma tarefa subtil, de reajustamento do ponto de equilíbrio entre a proteção dos trabalhadores e a liberdade de gestão do empregador, com vista àquela competitividade. O desafio proposto será previsivelmente travado no campo da flexibilidade laboral e na sua desmistificação enquanto sinónimo de desregulação. Quando o sucesso e viabilidade do tecido empresarial se encontram progressivamente dependentes de fatores externos, e os custos de produção são cada vez mais relevantes num mercado globalizado, é essencial a manutenção de uma estrutura produtiva eficiente, flexível e, conseqüentemente, competitiva.

Neste aspeto, a pressão dos parceiros europeus e dos mercados internacionais no sentido de flexibilizar a lei laboral, aproximando-a de um quadro normativo mais homogéneo, será um previsível catalisador da mudança. É que, a posição nacional contrasta com a de outros países, onde a competitividade e inovação envolve si-

Um Direito do Trabalho silencioso e afastado do contexto em que atua é partidário de uma visão rígida e intransigente, que não reconhece o papel da lei laboral na promoção da economia e do bem-estar comum

multaneamente um maior equilíbrio social.

No plano da contratação não se mostram expectáveis alterações de relevo, nomeadamente a flexibilização das formas temporárias de contratação. Recorde-se que, o recurso generalizado a formas de contratação consideradas como precárias deve-se, em grande medida, à rigidez da lei laboral em matéria de cessação do contrato de trabalho, e nem sempre à existência de verdadeiras necessidades temporárias. Em todo o caso, e a título de nota prática, seria certamente bem-vindo algum aligeiramento das formalidades na redação dos contratos de trabalho a termo. Se a fundamentação escrita é importante para o trabalhador percecionar os motivos e natureza temporária do seu vínculo, o excesso de rigor é passível de causar entropias ou dissabores no momento de contratar, nomeadamente em empresas de pequena dimensão, onde é a admissão de novos trabalhadores e a sensibilidade para os particularismos da lei é em regra menor do que nas grandes organizações.

Já no plano da execução quotidiana do contrato de trabalho, os mecanismos de flexibilidade interna previstos no Código do Trabalho mostram-se úteis, mas a dependência face à contratação coletiva em alguns casos constituiu um entrave à sua aplicação. Exemplo paradig-

mático é o atual regime do banco de horas, que permite às empresas aumentar o período normal de trabalho diário e semanal sem o recurso sistemático ao trabalho suplementar. Ora, salvo raras exceções, as estruturas sindicais têm-se mostrado particularmente avessas à introdução do banco de horas nas convenções coletivas de trabalho.

Se o recurso à negociação coletiva traduz uma inaplicabilidade deste tipo de instrumentos de flexibilidade, será necessário encontrar formas alternativas à sua implementação, nomeadamente por via da negociação no seio das próprias empresas. Por seu turno, se a dinâmica empresarial se move cada vez mais por uma lógica interna, própria da empresa ou do grupo onde esta se insere, e não tanto numa lógica sectorial, não seria despiciendo repensar a possibilidade da contratação coletiva ser aberta à interlocução direta com os trabalhadores (ou com as suas estruturas representativas próprias), à margem da intervenção sindical. A impossibilidade prática de implementar bancos de horas é um bom exemplo de como a estagnação na negociação coletiva não foi ultrapassada, e onde a resistência a modificar tudo o que não sejam tabelas salariais poderá encontrar uma válvula de escape naquele tipo de interlocução direta entre empresa e trabalhadores (aliás, existem já formas de negociação coletiva atípicas que, à margem da previsão legal, têm vindo a vigorar com sucesso em empresas nacionais).

Em matéria de cessação do contrato de trabalho, a lei laboral tem ainda margem para caminhar. Sobre os despedimentos motivados por reestruturações e razões económicas (despedimentos coletivo ou extinções do posto de trabalho), a recente discussão em torno da introdução de um fundo de garantia para assegurar o pagamento das compensações devidas aos trabalhadores não oferece flexibilidade mas custos acrescidos. Já se mostra mais promissora para as empresas, e como contrapartida ao eventual custeamento de tal fundo de garantia, a introdução de tetos máximos nas compensações legais e a redefinição dos seus critérios de cálculo. Quando a sobrevivência de empresas em situação económica difícil se encontra restringida pela capacidade de suportar o custo do despedimento, a limitação das compensações será essencial no momento de decidir reestruturar.

Por fim, as formas de despedimento individual merecem igualmente reflexão. O Código do Trabalho mantém como forma de cessação o despedimento motivado por

Seria uma profunda alteração do paradigma constitucional do princípio de segurança no emprego se a lei nacional permitisse a não-reintegração do trabalhador despedido sem justa causa mediante o pagamento de uma indemnização



falta de capacidade profissional do trabalhador, mas cuja aplicação real é praticamente nula atendendo aos apertados requisitos de que esta depende. Se a revisão do Código de Trabalho em 2009 não acolheu as sugestões do Livro Branco das Relações Laborais a propósito desta matéria, será porventura o momento de voltar a debater o tema.

Verdadeiramente desafiante é, porém, uma revisão do regime das consequências da ilicitude do despedimento. Merece relativo consenso a introdução de limites aos salários intercalares nas situações em que o trabalhador impugna judicialmente o despedimento (não há motivo válido para serem as empresas a suportar economicamente a morosidade do sistema judicial).

Mas já seria uma profunda alteração do paradigma constitucional do princípio de segurança no emprego se, à semelhança de outros países europeus, a lei nacional permitisse a não-reintegração do trabalhador despedido sem justa causa mediante o pagamento de uma indemnização (atualmente o empregador apenas pode obstar à reintegração do trabalhador em alguns casos específicos previstos na lei). Em todo o caso, se a mera simplificação do procedimento disciplinar operada com a revisão de 2009, através da supressão da fase instrutória obrigatória, foi declarada inconstitucional, não se vê como haverá abertura à possibilidade das empresas poderem livremente despedir, desde que mediante o pagamento da respetiva indemnização.

E a propósito de inconstitucionalidade, qual será a direção que o legislador irá tomar na lei processual laboral, uma vez que, o recém aprovado Código de Processo do Trabalho reflete a simplificação do procedimento disciplinar, hoje declarada inconstitucional? Se a nova tramitação processual faz a correspondência com aquela simplificação, deveria haver um regresso ao modelo processual anterior ou, pelo menos, a adoção de um modelo intermédio adaptado à lei na sua configuração atual. _____P



A KELLY SERVICES LEVA OS SEUS TRABALHADORES AO CIRCO

No início de 2011, a Kelly Services voltou a presentear os seus trabalhadores temporários com uma ida ao circo. Os três espetáculos em exclusivo, para os quais foram convidados todos os colaboradores da empresa e suas famílias, realizam-se todos os anos em Lisboa e no Porto e contam com uma assistência de cerca de 8 500 pessoas.

No Porto, o espetáculo teve lugar no circo Soledad Cardinali, instalado no Parque da Cidade. Em Lisboa, no circo Víctor Hugo Cardinali, situado na zona norte do Parque das Nações. A Kelly faz questão de estabelecer com os seus trabalhadores uma relação de proximidade e de apoio mútuo e o reconhecimento da importância desta relação está patente neste tipo de ações. Através deste evento é possível proporcionar uma oportunidade de convívio e diversão e agradecer a todos o empenho demonstrado ao longo do ano de 2010



NOVAS METODOLOGIAS NA IDEIAS & DESAFIOS

Novas metodologias diferenciadoras de formação são a grande aposta da Ideias & Desafios para 2011. Já no primeiro trimestre, estarão disponíveis workshops como "A Arte de Vender" (Porto, 23 a 25 de fevereiro; Lisboa 23 a 25 de março) e o primeiro "Fórum Ideias & Desafios - PME" (Lisboa, 3 de março). A responsabilidade social continuará em destaque com o "Workshop Gratuito para Desempregados". Fundada em 2003, a Ideias e Desafios focaliza a sua intervenção sobretudo no desenvolvimento e formação, dinamização empresarial e recrutamento e seleção de candidatos.





Pós-Graduação
APG

Lisboa | Instalações IPAM



EXECUTIVE MASTER / PÓS GRADUAÇÃO

Marketing e Comunicação para a Gestão de Recursos Humanos

PÓS-GRADUAÇÃO APG

Marketing e Comunicação para a Gestão de Recursos Humanos

MÓDULOS

- | Métodos e técnicas de recolha, análise e tratamento de dados qualitativos e quantitativos
- | Introdução à teoria e prática de marketing
- | Introdução à gestão recursos humanos & comportamento organizacional
- | Técnicas de comunicação escrita, de apresentação e comunicação em público
- | Comunicação interna e externa
- | Marketing de serviços aplicado à GRH
- | Gestão e planeamento de estratégico de marketing aplicado à GRH
- | Comportamento do consumidor (cliente RH)
- | Concepção e implementação de um programa de marketing RH
- | Seminário de projecto
- | Persuasão, negociação e influência na comunicação

SEMINÁRIOS

- | Marketing digital
- | Gestão da imagem/protocolo
- | Human marketing
- | Transição na carreira
- | Gestão de talentos e desempenho

facilidades de pagamento

- | **admissão e selecção de candidatos** | baseada na análise curricular e entrevista individual
- | **candidaturas** | carta, fax, email para a sede da APG em Lisboa, incluindo os seguintes documentos:
 - | Documento de inscrição
 - | CV
 - | Certificado de habilitações académicas
 - | 2 fotografias
 - | Fotocópia BI/Cartão de Cidadão e NIF
- | **início do curso** | 1º trimestre de 2011

Faça-se Sócio APG e tenha condições especiais

inscreva-se!

30 créditos ECTS

Patrocinador

JASON ASSOCIATES
LIFE & CAREER ADVISORS



+ info

Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, n.º 106 - 7.º | 1050-010 Lisboa

Tel: (+351) 21 352 27 17 | Fax: (+351) 21 352 27 13

email: global@apg.pt | www.apg.pt



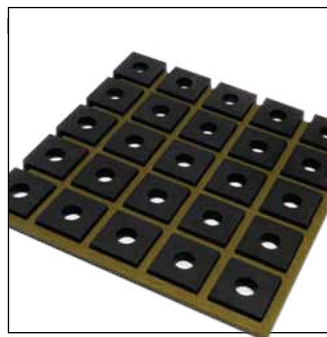
| GOSTAVA DE FAZER PARTE DE UMA ORQUESTRA?

Se a sua resposta é sim, basta ir até ao Museu do Design e da Moda e deixar-se envolver por 100 músicos virtuais. Não sendo propriamente um concerto, "Re-Rite" é uma das maiores apostas da temporada de música da Gulbenkian para 2010/11. É uma instalação multimédia interativa, criada pela Philharmonia Orchestra de Londres, uma das melhores do Mundo, que irá ocupar um piso, nunca antes aberto ao público, do edifício do MUDE. A ideia é que, ao entrar nesta instalação, o visitante se sinta dentro de um orquestra, rodeado por várias imagens projetadas da Philharmonia Orchestra a interpretar "A Sagração da Primavera" de Stravinsky.



| ASUS EEE TOP

Com a chegada do Windows 7, o sonho de controlar tudo com os dedos em painéis futuristas passou a ser mais ou menos a realidade, uma vez que o mais recente sistema operativo da Microsoft é o primeiro em que se podem executar as tarefas diretamente no ecrã do computador. Para tornar possível o controlo por multitoque, o ecrã tem de ser táctil e reconhecer dois ou mais pontos de contato em simultâneo, e é uma das maiores virtudes do novo Asus Eee Pc Top. Embora não seja o primeiro a incluir esta solução, este computador reúne vários aspetos que o tornam numa das melhores opções do mercado: preço acessível, utilização intuitiva e boas capacidades multimédia.



| TACHOS EM BASES ELEGANTES

Noutros tempos, era quase qualquer coisa que servia para receber um tacho quente. Hoje há bases que são autênticos exercícios de imaginação, como, por exemplo, aquela que tem a forma de um corpo desenhado no local do crime. Outras há que têm ímanes, pelo que nunca se soltam dos tachos de metal.

| LÚCIA MONIZ

Depois de três álbuns editados e 11 anos após a edição do primeiro, "Magnolia", há seis anos que Lúcia Moniz se mantém afastada dos palcos. Num formato que lhe é característico, Lúcia Moniz aproveitará as quatro paredes de uma sala para apresentar e enriquecer a sua música, num ambiente mais intimista, neste que será o espectáculo de apresentação do seu novo disco. É o regresso muito aguardado de uma das cantoras mais queridas do público português.

Dia 25 de fevereiro, às 22h00, no Centro Cultural Olga Gadaval, Auditório Jorge Sampaio, Sintra



GARRAFAS SIGG

As garrafas SIGG nasceram há mais de cem anos na Suíça e podem durar décadas. A marca nasceu na Suíça, em 1908, e começou por fazer garrafas para os soldados levarem água para o campo de batalha. Em pouco tempo, Portugal entrou para o top 10 das vendas mundiais. Mas o que é que esta garrafa tem de especial? Em primeiro lugar, é amiga do ambiente, já que evita o constante consumo de líquidos em garrafas de plástico. A capacidade das garrafas varia entre os 30 centilitros e o litro.



EXPENSIVE SOUL – ÍNTIMOS

Para celebrar um ano cheio de sucesso com o lançamento do álbum “Utopia”, os Expensive Soul apresentam-se pela primeira vez em Lisboa e no Porto para dois concertos únicos e irrepetíveis. Desde o primeiro registo de originais, “BI”, a que seguiu “Alma Cara” e o atual “Utopia” (edição de autor), passaram seis anos de muita soul e funk. “Achamos que está na altura de fazermos um espectáculo mais intimista, queremos estar mais próximo das pessoas que gostam do que fazemos e proporcionar-lhes momentos únicos e inesquecíveis”, remata New Max.

31 de Março, às 22h00,
Casa da Música, Porto



KATY PERRY – THE CALIFORNIA DREAMS TOUR

A “California Dreams Tour” de Katy Perry chega a Portugal, para um concerto único, onde a cantora californiana vai transportar para o palco o universo algodão doce do último álbum, no que promete ser uma experiência inesquecível. Nas palavras da própria, “espero que desperte todos os vossos sentidos: visão, audição, olfacto, paladar e tato”. O novo álbum, “Teenage Dream”, já vendeu mais de um milhão e 700 mil cópias. Os primeiros singles retirados do novo disco, “California Gurls” e “Teenage Dream”, são das músicas mais tocadas nas rádios em todo o Mundo, além de terem vendido, em conjunto, mais de dez milhões de unidades.

20 de Fevereiro, às 20h00,
Campo Pequeno, Lisboa



À DESCOBERTA DE SOPHIA DE MELLO BREYNER

Foram recentemente descobertos vários cadernos com poemas de Sophia de Mello Breyner “alinhados e escondidos” dentro de um pequeno móvel, meio abandonado, na sua casa da Travessa das Mónicas. Estes cadernos são parte de um espólio da escritora que chegou recentemente à Biblioteca Nacional e que pode ser conhecido na exposição “Sophia de Mello Breyner Andresen – Uma Vida de Poeta”. Entre o espólio agora doado pela família de Sophia à Biblioteca Nacional, encontram-se cadernos e folhas soltas com rascunhos e diferentes versões de vários tipos de textos, esboços de projetos, cartas, diários de viagem, desenhos, recortes de jornais com depoimentos e entrevistas, fotografias, entre outras coisas.





Viceroy of Índia À descoberta da Índia imperial

texto e fotos: **Fernando Borges**

Faz parte do clube dos comboios de luxo que percorrem caminhos que levam os turistas ao encontro dos encantos e história dos grandes impérios de outrora ou dos encantos de países fascinantes através das nostálgicas estradas de ferro, que é como quem diz, sobre carris.

Viagens marcadas pelo luxo, glamour e exclusividade, num regresso aos tempos áureos dos comboios.

E o Viceroy of Índia segue esta linha, levando quem embarca nas suas luxuosas carruagens numa viagem de 16 dias pela grande Índia, num ambiente que também ele é um regresso fiel a uma era vinculada pela opulência dos grandes palácios.

E é para que possa reviver esses tempos a bordo do Viceroy of Índia, cujos quartos recebem o nome de Ra-

jasthan Jaipur, Jodhpur, Alwar, Bundi, Kota, Jhalawar, Dungarpur, Dholpur, Bharatpur, Jaisalmer, Sirohi, Bikaner, Udaipur e Kishangarh, os estados principados da Índia dos marajás, que a Across lança o programa 'The Decan Odyssey', uma viagem que se tornará numa experiência ímpar e que começará no dia 13 de setembro, com saída de Lisboa em direção a Bombaim, onde a primeira noite será passada no Taj Mahal Hotel, ou similar.

Mas a grande odisseia começará ao terceiro dia, após dois dias que lhe permitirão descobrir Bombaim, incluindo a bonita Ilha de Elephanta e o seu complexo de cavernas que data dos séculos III ao V, feitas em honra do Lord Shiva, um dos mais auspiciosos deuses Indus, assim como visitar a casa natal de Mahatma Gandhi, a Porta da Índia, o porto e os municípios



'dhobi ghats'.

E é já na tarde do terceiro dia que seguirá para a estação de caminho de ferro e se embarcará no 'Deccan Odyssey' para, e após jantar, passar a noite a bordo e uma tranquila manhã observando a paisagem, tendo ainda a possibilidade de assistir a uma palestra sobre a cultura Indiana, até chegar a Udaipur, cidade também conhecida por "Cidade dos Lagos" ou "Veneza do Oriente", onde durante a tarde poderá explorar esta magnífica e histórica cidade.

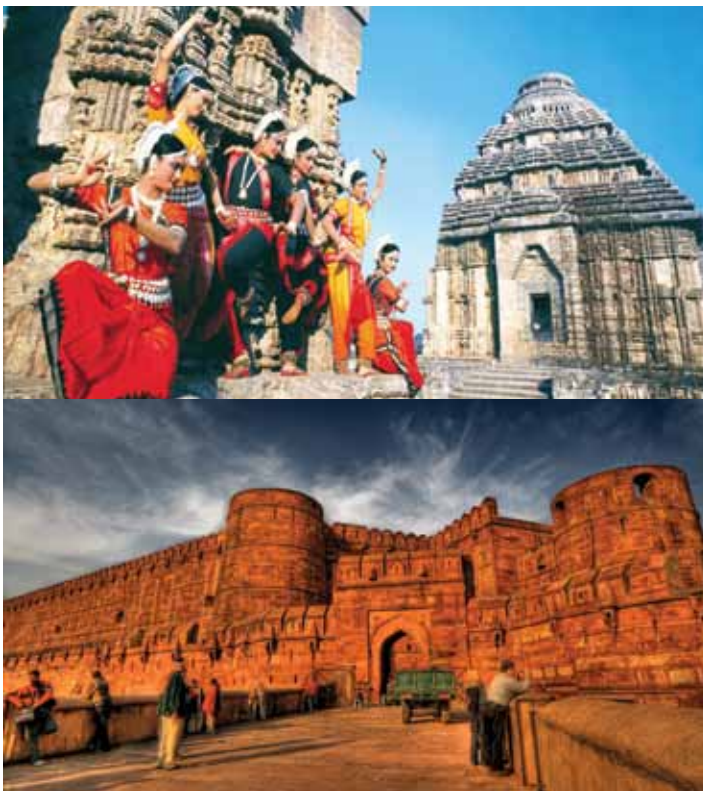
Após mais uma noite a bordo, acordará em Jaipur, a colorida capital de Rajasthan, com o restante dia a ser passado na descoberta dos atrativos da "Cidade Rosa", como o observatório "Jantar Mantar", um dos cinco construídos por Sawai Jai Singh que dispõe, no seu interior, de uma ampla

coleção de complexos instrumentos astronómicos.

Também aqui, em Jaipur, El Hawa Mahal ou Palácio dos Ventos, o edifício mais famoso de toda a cidade e ex morada das "mulheres do harém" de Sawai Pratap Singh e o Palácio da Cidade, residência oficial da família real, fazem parte desta visita, com o jantar a acontecer no fabuloso ambiente do Palácio Ramburg.

Depois de mais uma noite passada a saborear os luxuosos espaços do Viceroy of Índia, chega-se a Delhi, iniciando-se a visita ao minarete Qutab Minar, ao memorial Rajghat, em memória de Gandhi e à mesquita Jama Masjid.

Fatehpur Sikkiri, a "Cidade Fantasma" e Património Mundial é a cidade que se segue, para chegar no dia seguinte a Agra, cujo primeiro dia será dedica-



do à visita ao Taj Mahal, maravilha do Mundo descrita como o monumento de amor mais extravagante jamais construído.

Varanasi, situado nas margens do Ganges, um dos lugares sagrados da Índia, onde chegam peregrinos para se banharem no Ganges, um dos mais famosos e santos rituais Hindu, que segundo as suas crenças purifica o espírito, uma visita aos seus famosos 'Ghats', onde têm lugar os rituais da vida e morte, uma tradição religiosa que atrai muitos visitantes é o programa que se segue no nono dia, para depois se partir em direção de Siliguri, onde se fará a despedida do Viceroy of Índia, para se iniciar um espetacular trajeto até à estação de Montanha Darjeeling.

Um trajeto que pode ser feito de autocarro ou no Comboio Darjeeling Himalaya Railway (DHR), conhecido como o "Comboio de brincadeira", atravessando impressionantes paisagens, para além de lhe ser dada a oportunidade de ver Ghum, a estação ferroviária mais alta da Índia, a 2 000 metros, e o Monte Kanchenchunga, a terceira montanha mais alta do planeta com os seus 8 600 metros.

Uma das redes ferroviárias mais famosas do mundo, em 1999 declarada pela Unesco como Património da Humanidade e que nos levará até Darjeeling, onde acontecerá o transfer para o Hotel Windamere ou Hotel New Elgin, para uma estadia de três noites. Uma oportunidade para subir DHR até aos Loop Batasia e Ghum, para efetuar uma excursão a Tiger Hill para ver o Sol nascer sobre os Himalaias, visitar uma plantação de chá...

Até que chega o 13º dia, o dia em que se partirá para o aeroporto de Bagdogra e se embarcará com destino a Calcutá, onde se ficará instalado no Hotel Taj Bengal, de cinco estrelas ou similar, para uma estadia de duas noites. Ao 15º dia acontece o regresso a Lisboa, via cidade europeia, e chega ao fim desta viagem de sonho. **—P**

Contactos



Morada: Campo Grande, nº 220 B
1700-094 Lisboa - Portugal

Tel: +351 21 781 74 70 Fax: +351 21 781 74 79

E-mail: travel@across.pt

www.across.pt

iFormação 2011

Fevereiro e Março

APRENDIZAGEM PARA A COMPETITIVIDADE

Aprendizagem para a Competitividade

■ **15 E 16 MARÇO** Lisboa ■ **22 E 23 MARÇO** Vila Nova de Gaia

Crie e Distribua o seu próprio e-Learning

■ **24 MARÇO** Lisboa ■ **17 MARÇO** Vila Nova de Gaia

DIREITO DO TRABALHO

A Formação Profissional Obrigatória

■ **22 FEVEREIRO** Lisboa ■ **11 MARÇO** Vila Nova de Gaia

Flexibilidade Laboral. Instrumentos de Flexibilidade

■ **2 MARÇO** Lisboa ■ **25 MARÇO** Vila Nova de Gaia

FORMAÇÃO E COACHING

Preparar as novas Exigências da Formação: Certificação e Anexo C do Relatório Único

■ **15 FEVEREIRO** Lisboa ■ **22 FEVEREIRO** Vila Nova de Gaia

O Relatório Único sobre a Actividade Social da Empresa

■ **1 MARÇO** Lisboa ■ **3 MARÇO** Vila Nova de Gaia

O Manager Coach. O Manager enquanto Coach

■ **25 E 29 MARÇO** Lisboa ■ **17 E 18 FEVEREIRO** Vila Nova de Gaia

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

O Código Contributivo da Segurança Social

■ **23 FEVEREIRO** Lisboa ■ **18 MARÇO** Vila Nova de Gaia

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Nova Liderança - Programa Avançado de Novas Tendências em Liderança e Motivação de Equipa

■ **18 FEVEREIRO** Lisboa ■ **4 MARÇO** Vila Nova de Gaia

Desenvolvimento de Liderança. A capacidade de escuta como Ferramenta de Liderança

■ **24 E 25 FEVEREIRO** Lisboa ■ **28 FEVEREIRO E 1 MARÇO** Vila Nova de Gaia

SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Organização dos Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho nas Empresas

■ **28 FEVEREIRO** Lisboa ■ **21 FEVEREIRO** Vila Nova de Gaia

Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho nas Empresas (OHSAS 18001)

■ **17 MARÇO** Lisboa ■ **14 MARÇO** Vila Nova de Gaia

www.apg.pt



iFormação

inovação
informação
inteligência
imaginação
inclusão
impacto
iniciativa
inspiração
irreverência

informações e inscrições



Sede Nacional
Tel.: 21 352 27 17
global@apg.pt
www.apg.pt



Siga-nos no facebook



Este é o número 100

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

Anossa revista Pessoal, na sua versão atual, mensal e de mercado, cumpre neste número a sua centésima edição, o que corresponde a um pouco mais do que oito anos de vida!

Recordo-me que em 1975, estava eu a trabalhar no Pão de Açúcar, as atividades ligadas à GRH estavam um pouco bloqueadas na empresa e no país, mas eu não me conformava com isso. Por essa razão e na minha rebeldia de jovem, eu apresentava com muita frequência várias propostas de trabalho ao meu diretor de Pessoal, sem que ele lhes pudesse dar seguimento. Um dia ele perdeu a paciência e no seu gabinete, na minha frente, pegou no telefone e ligou a um amigo seu que era o presidente da APG e se chamava René Cordeiro. A conversa foi mais ou menos esta:

- René... Tenho aqui um colaborador que tem energia a mais e eu não lhe consigo dar resposta... Tu não tens aí nada para ele fazer na Associação, não precisas de ajuda?

Eu não era ainda sócio da APG, que na altura se chamava APGTRH, mas dias depois estava a bater-lhe à porta e a falar com o dito presidente. A tarefa que ele tinha para mim era eu dar uma volta ao Boletim Pessoal, a revista da altura. E foi assim que fiquei ligado à nossa revista, que na época era toda tirada na copiadora, folha a folha, devidamente agrafada e metida em envelopes na Sede da APG. Recordo-me das primeiras melhorias gráficas, do engrossar da revista que já não suportava os agrafos e tínhamos que colar a lombada, lembro-me dos meus primeiros editoriais, das primeiras entrevistas e do orgulho que sentia por cada número que saía de três em três meses.

Nunca mais deixei de estar ligado à revista, estando ou não nas direções da Associação. No início dos anos 90 e na presidência do Pedro Mendes faz-se uma grande melhoria no grafismo e edição da revista através de uma empresa de imagem e publicidade, ao mesmo tempo que se alterou o logo e imagem. É neste projeto que passámos a usar a designação APG. A revista publicou-se trimestralmente, mas sempre com grandes dificuldades económicas. Na presidência que se seguiu e por essas mesmas dificuldades económicas a revista Pessoal suspendeu mesmo

a sua publicação, penso que entre 98 e 2000.

Foi por esta altura que assumi a Presidência da APG e a revista moribunda voltou a chamar por mim. Apesar das muitas dificuldades financeiras, herdadas da Direção anterior, ambicionámos fazer renascer a revista Pessoal, mas mais do que isso, queríamos torná-la uma revista de mercado, mensal e profissional. Depois de uma primeira tentativa bem sucedida, em que fizemos um acordo comercial com um editor, a má sina voltou a bater-nos à porta e a revista ameaçava voltar a deixar de se publicar. Mas um outro editor apareceu, o mesmo que nos acompanha nestes cem números que agora comemoramos.

Não vale a pena esconder que a revista Pessoal é para mim e desde 1975 um dos meus amores, que desde a primeira hora vi nela um lugar de partilha dos profissionais de Recursos Humanos, um palco e uma voz para enviar as nossas mensagens e para dizer que existíamos. Encontro muitas vezes, na minha faceta de missionário, imensa gente, imensos jovens, que sempre encontraram na nossa revista os artigos que lhes serviram de inspiração profissional ou de fonte enquanto estudavam nas mais diferentes universidades. A nossa revista é por isso também um meio de comunicação que atravessou várias gerações.

Quando iniciámos este último projeto, que agora comemora o seu número 100, ninguém nos meios da comunicação social acreditava que chegássemos aqui, as profecias não iam para além da publicação de 6 a 10 números. O mesmo se passa com a nossa APG, uma das mais antigas associações portuguesas.

Quando se luta pela causa dos homens, nem sempre o caminho é fácil, mas esse é o caminho certo, aquele que vale a pena. Porque nunca alterámos o nome da revista? Porque este P de Pessoal é um P de Pessoas, um P de onde começa um novo Princípio que é o da natureza das pessoas, da natureza humana, mas que precisa de ser sempre renovado. 'I HAVE A DREAM'... Tenho um sonho... É o de que a economia e as empresas serão um dia o palco do génio humano e nesse tempo, esta nossa revista será a mais lida de todos os outros meios... **■**



AEP

CÂMARA
DE COMÉRCIO
E INDÚSTRIA

DAVE MORGAN
executive search & coaching consultants

CICLO DE CONFERÊNCIAS DAVE MORGAN 2011

“O SUCESSO EM PORTUGUÊS”

A crise não é um “fado” inelutável! É tempo de responder ao pessimismo resignado, com casos de sucesso empresarial, escritos em português, que possam servir de exemplo para todos aqueles que não se revêm no fatalismo e na desistência. É este o propósito do Ciclo de Conferências Dave Morgan para este ano, que terão os Descobrimentos como metáfora inspiracional do devir que desejamos.

Somos especialistas em Consultoria de Gestão nos domínios da pesquisa, avaliação e desenvolvimento de executivos e equipas. A nossa intervenção consultiva está estruturada em três pilares:

Finding Talent

- Executive Search

Assessing Talent

- Management Appraisal
- MBTI
- DM 360°
- Performance Appraisal

Developing Talent

- Board Consulting
- Executive Coaching
- Team Coaching
- Integrational Leadership® Seminars
- Motivational Workshops

Rua Castilho, 235 – 4º
1070-051 Lisboa
Telef.: 213014125
www.davemorgansearch.com

Construindo sucesso em tempos de crise: respostas para além do óbvio

Oradores:

Jaime Ferreira da Silva - Managing Partner da Dave Morgan
Francisco Carvalho Martins - CEO da Portugália Restauração SA
Pedro Jordão - Director Geral da Portugália Restauração SA

- Atavismos culturais portugueses – uma narrativa subliminar.
- Transformar ameaças em oportunidades – o papel da criatividade.
- Volatilidade dos mercados e inovação – lugar à ousadia.
- Sucesso em português – Portugália Restauração SA.

Data: 8 de Fevereiro de 2011 às 16h

Local: AEP – Associação Empresarial de Portugal
Av. Dr. António Macedo | 4450-617 Leça da Palmeira

Organização e inscrições (lugares limitados) - Entrada livre sujeita a inscrição prévia através de:

Fax: 213014128 | Email: davemorgan@davemorgansearch.com

Media Partner:

Pessoal



online



MAIS DO QUE UM NOME.

KELLY
Talent at work

Mais do que uma cara, uma postura ou um currículo, sabemos as características e particularidades que estão por detrás de cada nome. A KELLY SERVICES sabe isso e muito mais. Sabe do que uns precisam e do que outros procuram, para proporcionar o melhor serviço de gestão de recursos humanos, outsourcing e consultoria. Trabalhamos para conhecer a pessoa. Para cada pessoa temos trabalho.

www.kellyservices.pt

nº azul: 808 30 22 22



José
Rigoroso