

# Pessoal



Nº 101 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • MARÇO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



GREAT PLACE TO WORK®  
2011

Conheça as 30 melhores  
empresas para trabalhar  
em Portugal



# Master in Management for Human Resources

Interpretar  
os drivers de valor  
da organização

Participar  
na formulação da  
estratégia

Alinhar  
políticas de recursos  
humanos

Reunindo os mais conceituados professores da NOVA nas áreas de Gestão e Comportamento Organizacional, este Mestrado é um programa fundamental para os executivos que ambicionam evoluir para a gestão de topo.

**Início a 4 de Maio**

Tel. +351 21 382 80 20  
novaforum.pt

**NOVA**  
School  
of Business  
& Economics

Executive  
Education

Em  
colaboração  
com:

**APG**  
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA  
DOS GESTORES E TÉCNICOS  
DOS RECURSOS HUMANOS

Accredited by:



Member of





16



## 02 EDITORIAL

Gostar de Trabalhar

## 04 A 9ª ARTE

Edição especial

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Bolsa RH  
Legislação

## 12 RH GLOBAL

## 14 ATUAL

Produtividade e retorno para a organização

## 16 ESPECIAL RH

Recrutar os talentos que fazem a diferença!

Oferecer sempre o melhor serviço  
Da liderança visionária à formação para o empreendedorismo

O resultado da "Marca" de cada um!  
Executivos no Desemprego - como regressar ao mercado de trabalho

## 30 GREAT PLACE TO WORK

Ranking geral 2011  
Análise  
Metodologia  
Empresas vencedoras  
Opinião

## 86 COACHING

Lá se vai o "sistema"!

## 88 ANÁLISE JURÍDICA

Recrutamento e seleção

## 90 IMAGENS RH

## 92 VIAGENS

Orlando

## 96 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM

Entre a Libertação e a Liberdade



Margarida Barreto, Directora  
revistapessoal@moonmedia.info

# Gostar de Trabalhar

portante, se não mesmo o mais determinante, gostar do que fazemos. Ter prazer com a maioria das atividades que desenvolvemos pode ser a diferença entre fazer mais ou menos bem ou o ser capaz de ter desempenhos excelentes, inovadores e acima das expectativas. Mas também encontrar sentido para aquilo que fazemos, percebendo de modo claro e objetivo o “para quê” do nosso contributo para uma finalidade mais abrangente. E, por último e não menos importante, o ambiente de trabalho em que estamos integrados, que inclui chefias, equipa, colegas de trabalho e o clima da organização em geral, que nos faça “sentir bem”. Embora todos sejamos diferentes, há muitas “coisas” de que todos gostamos. Para nos sentirmos bem e sermos produtivos, as nossas necessidades e expectativas têm de ser satisfeitas. Sem esquecer a importância de uma compensação justa e de acordo com as competências e resultados obtidos, uns gostam de desafios constantes, outros de desenvolvimento permanente, muitos de participar em projetos

aliciantes, alguns apenas de ter um contributo estável, outros ainda de um reconhecimento especial. Contudo, acredito que a maior parte de nós gosta de se sentir “parte” da empresa ou da organização em que trabalhamos, porque nos identificamos com a sua cultura e temos orgulho em dela fazer “parte”. Como profissionais e técnicos de RH e/ou como gestores de pessoas, temos uma grande responsabilidade em criar as condições para que as pessoas da nossa empresa gostem de trabalhar. Como líderes que somos, há pequenos gestos que podem fazer toda a diferença e influenciar positivamente o ambiente em que trabalhamos: sorrir, cumprimentar, tratar as pessoas com respeito e dignidade, saber escutar, ter uma atitude humilde e valorizar com autenticidade os contributos. E se, como todos afirmam, as pessoas são a principal chave do sucesso das organizações e fundamentais para a competitividade das mesmas, temos de conseguir que isso seja uma realidade no maior número de empresas possível! **\_\_\_\_\_P**

**E**u gosto de trabalhar e acredito que muitos de vós também. Trabalhar, construir, colaborar para um bem comum é aliciante e motivador. Contudo, para que isso aconteça no dia a dia de trabalho de cada um de nós, é preciso que algumas condições estejam asseguradas. Em primeiro, precisamos de ter as competências necessárias, o saber fazer, estar e ser, para sermos capazes de fazer bem, com à-vontade e sem esforço adicional. Também é muito im-

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 101  
Março 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, Armário da Fonseca, Cândida Santos, Catiana Guerra Barosa, Catarina Horta, Duarte Albuquerque Carneira, Fátima Barros, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Frank Weermeijer, Jorge Marques, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vitor Carvalho, Vitor 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

**Maquilhador (capa):**  
Adriano Marques de Alencar

**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

*mais do que  
a soma das partes...*

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

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

RECRUTAMENTO › FORMAÇÃO › CONSULTORIA › OUTSOURCING › TRABALHO TEMPORÁRIO › INCENTIVOS

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

**egor**

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Recrutamento e Seleção  
Avaliação Psicológica



Trabalho Temporário



Call Centers  
Atendimento Geral  
Serviços Administrativos



Formação  
Consultoria



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

# Edição especial

A revista *Pessoal* associa-se nesta edição de março à divulgação das melhores empresas para trabalhar em Portugal por considerar que o estudo levado a cabo pelo Great Place to Work Institute cumpre, em absoluto, os mais exigentes critérios de isenção e imparcialidade e, além disso, a sua vasta experiência de aplicação nos últimos vinte anos em mais de quarenta e cinco países confere-lhe sustentabilidade metodológica e multicultural.

A secção especial onde consta o ranking das melhores empresas para trabalhar, além de fazer parte integrante da presente edição, foi destacada e encartada num título de grande tiragem, depois do dia da cerimónia de entrega dos prémios, que ocorreu no dia 23 do mesmo mês. Com este encarte garantimos um incremento significativo de audiência e, por conseguinte, uma divulgação do ranking mais abrangente, muito para além do público que habitualmente lê a *Pessoal*.

Ser uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal é notável, e, este ano, são nove as empresas portuguesas que constam da lista, o que nos agrada especialmente. Sabemos que existem excelentes práticas de gestão de pessoas no nosso país, embora se dê, habitualmente, mais ênfase mediático aos aspetos negativos dessa gestão. Empresas que se prezem, sabem que só podem crescer e/ou mesmo subsistir se souberem escolher as pessoas certas, desenvolvê-las e também, nos momentos em que não são necessárias, conseguirem que os processos de transição e reestruturação se façam humanamente.

Gerir pessoas é uma arte, uma habilidade que nem todos têm 'ab initio', mas que todos po-

dem desenvolver assim se comprometam a desenvolver as suas aptidões emocionais. As pessoas não são sequer recursos que se contabilizem, são valores abstratos que se gerem em função das suas características individuais distintas. É sempre um erro considerar que uma política de gestão de pessoas se pode aplicar indistinta e transversalmente.

Metaforicamente podemos pensar que gerir pessoas se assemelha a caminhar sobre brasas, estas têm a faculdade negativa de queimar quem sobre elas caminha e a faculdade positiva de aquecer e dar luz. Caminhar sobre brasas que se devem manter acesas e sem queimarem, porque, se assim não for, num contexto de sofrimento e de dor, cria-se uma propensão para a litigância. Deve ser apanágio de quem gere pessoas saber caminhar sobre brasas, respeitando o seu intenso calor e com uma habilidade tal que não se queime. Está mais nas suas mãos a faculdade de não se queimar do que nas das brasas de não o fazer. Aliás, as brasas juntas interagem e podem acender fogos devastadores.

Esta a delicadeza do tema das pessoas, esta a arte de as gerir.

E desta arte faz parte outra, igualmente sensível, que é a de trazer para a fogueira mais achas, a de trazer para as empresas mais pessoas, mais luz e mais calor. O recrutamento e seleção é uma das outras secções especiais desta nossa edição de março.

A *Pessoal* está, pois, com a gestão das pessoas e, por essa razão, não poderíamos deixar de estar ao lado dos que se esforçam para serem os melhores.

Parabéns à Cisco e a todas as empresas que constam do ranking anual do Great Place to Work Institute. **P**

## A MINHA ESCOLHA



### CISCO

Melhor empresa para trabalhar e melhor empresa para mulheres trabalharem deve ser um exemplo a seguir pelas organizações do nosso país. Um feito notável atendendo à exigência que é posta na análise dos indicadores das empresas concorrentes. Parabéns.



Pedro<sup>m</sup>

sourcing<sup>m</sup>

service<sup>m</sup>

training<sup>m</sup>

search<sup>m</sup>

## Elevamos as suas potencialidades.

Na Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, cedência de recursos humanos, formação e consultoria, recrutamento e selecção.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver a Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.



**multipessoal**  
recursos humanos

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

## AGENDA

**Elevus**

217 812 450

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

- Formação: Satisfação e Fidelização de Clientes. Lisboa, 15 de março de 2011. Preço: 500€ + IVA

**IFE**

210 033 800

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

- 10ª Edição Expo RH. Estoril, 2 e 3 de março de 2011.

**EGP-UPBS**

226 153 270

[www.egp-upbs.up.pt](http://www.egp-upbs.up.pt)

- Seminário 'Implementing Sustainable Business'. Porto, 21 a 22 de março de 2011.

**APG**

213 522 717

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

- Formação – O Manager Coach (O Manager enquanto Coach). Lisboa, 25 e 29 de março de 2011. Preço: 400€+IVA

**AIP**

213 601 000

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

- Capital Humano – Liderança e Gestão de Equipas. Porto, 14 e 15 de março de 2011. Preço: 350€



01

**LIVRO PORTUGUÊS DE COACHING FAZ SUCESSO INTERNACIONAL (01)**

Depois do enorme sucesso editorial do livro “Ferramentas de Coaching” em Portugal onde, em menos de um ano, alcançou três edições, o sucesso no estrangeiro repete-se, confirmando o facto de se tratar de um livro único no Mundo, procurado por Coaches, profissionais dos Recursos Humanos, universidades, estudantes e muitos outros. O sucesso do livro no Brasil fez já com que os autores e coaches portugueses Ana Teresa Penim e João Alberto Catalão tenham sido convidados a dinamizar, em 2011, um conjunto de ‘workshops’ sobre o mesmo em várias cidades brasileiras. Para responder à grande procura em Espanha e em países de língua castelhana da América Latina, o “Ferramentas de Coaching” está a ser traduzido e será editado em Castelhana ainda antes do verão. A versão espanhola assume grande pertinência em 2011, na medida em que este ano a Conferência Europeia da ICF - International Coach Federation se realizará em Madrid, a par de outras, nomeadamente no Chile. Nos passados dias 8 e 9 de fevereiro os autores receberam também, em Genebra, nas Jornadas Internacionais de Coaching Profissional da ICF Suíça onde participaram, diversas solicitações de coaches de vários países, pelo que a tradução para inglês se perspectiva para breve. A comunidade internacional que tem tomado contacto com o “Ferramentas de Coaching”, destaca-o e elogia-o não só pelo facto de se tratar do único livro a nível mundial que compila e explica de forma extremamente acessível e didáctica 50 fer-

ramentas de Coaching - algumas das quais concebidas pelo autores na sua prática de Coaching profissional -, organizadas de acordo com a sequência do processo de Coaching, mas também pelo facto do livro assentar num conceito de co-criação, à semelhança do próprio processo de Coaching. Isto significa que, em cada edição, os autores têm vindo a integrar actualizações e novos contributos de reputados coaches à escala internacional. Para além de possuir um site próprio interactivo - [www.ferramentasdecoaching.com](http://www.ferramentasdecoaching.com) - esta obra foi também o primeiro livro português a integrar o Código QR (um código que, através de avançada mas acessível e gratuita tecnologia, permite a cada leitor o acesso individualizado a informações relativas ao livro). Sendo os autores defensores acérrimos de que a partilha é a verdadeira alma do negócio, e também porque o Coaching é uma metodologia que assenta na partilha e na co-criação de novas possibilidades, os mesmos resolveram incluir informação complementar, tais como os Códigos de Ética de Instituições Internacionais, das quais fazem parte, bem como dar visibilidade às mais dinâmicas e credíveis organizações de Coaching a nível mundial. Os Autores do “Ferramentas de Coaching”, motivados pelo sucesso do mesmo, continuarão a sua caminhada tendo em vista a dinamização, consolidação e credibilização do Coaching a nível nacional e internacional, tendo ainda previstas para 2011 novas iniciativas editoriais.

**UMA NOVA NOMEAÇÃO NA SLOT**

No âmbito da sua estratégia de crescimento na região da Grande Lisboa, a SLOT Recursos Humanos acaba de nomear Leonor Carvalho como responsável da Delegação de Oeiras. Licenciada em Gestão de Recursos Humanos e com uma pós-graduação em Direito do Trabalho, Leonor Carvalho conta com sete anos de experiência na área de Recursos Humanos, tendo iniciado a sua carreira na Randstad, no “Projeto Rock In Rio 2004”, passando depois a consultora comercial da empresa, cargo que exerceu até 2008. Ao longo do seu percurso profissional, adquiriu ainda experiência em recruta-



02

mento e seleção para cargos de 'top' e 'middle management'. Leonor Carvalho fica agora responsável pelo negócio da SLOT no Concelho de Oeiras, em sinergia comercial com a responsável da Delegação de Lisboa, Vânia Pina, e coordenando as várias áreas de negócio da empresa, através da prestação de serviços de recursos humanos, em 'outsourcing', cedência de trabalho temporário, recrutamento e seleção, formação e consultoria.

#### “LIDERANÇA NO FEMININO” (02)

Está marcada para o dia 31 de março, em Lisboa (Hotel Tivoli). Trata-se da conferência “Liderança no Feminino”, organizada pela Global Estratégias e que visa esclarecer as características diferenciadoras deste tipo de liderança e ajudar a desenvolver as capacidades de liderança das executivas da atualidade, conciliando o sucesso da vida

profissional com a qualidade da vida pessoal. No documento de divulgação do evento pode ler-se: “na atualidade, o sucesso nos negócios exige relacionamento, cooperação, criatividade, diferenciação, negociação e comunicação. E, por esses motivos, as organizações de futuro procuram mulheres para ocupar posições de gestão, em virtude do seu potencial de liderança: foco nas relações humanas e de cooperação, processamento de múltiplas tarefas em simultâneo, negociação e persuasão, tomada de decisão, resolução de conflitos e determinação.”

#### ALTRAN ALUMNI - UMA OPORTUNIDADE PARA ANTIGOS COLABORADORES

A Altran lançou uma plataforma online onde os antigos colaboradores se podem ligar entre si. São inúmeras as iniciativas de redes sociais que oferecem oportunidades de 'networking' a ex-alunos. Existem as que são mais informais, tendo o objetivo de manter contactos atualizados e organizar eventos. Outras são mais profissionais, onde os alumni mais dedicados têm oportunidade de trocar conteúdos ou até mesmo novos projetos. O site dos Alumni Altran é a plataforma oficial dos antigos colaboradores do grupo onde se poderá fazer ambas as coisas. O Altran Alumni é uma nova forma de fortalecer as relações entre a Altran e antigos colaboradores.



As pessoas certas,  
No lugar certo,  
No tempo certo,

... agora e no futuro.

Telefone: 217 813 949  
E-mail: shi@shiportugal.pt  
Visite: www.shi.pt



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

## Bolsa RH

### ▲ CISCO ESTÁ DE PARABÉNS

A Cisco é a melhor empresa para trabalhar em Portugal. Quem o diz é o Great Place to Work Institute através do mais antigo, prestigiado e rigoroso estudo nacional sobre a matéria.



### ▲ 10ª EDIÇÃO EXPO RH 2011

A Expo RH está agendada para os dias 2 e 3 de março. As expectativas em relação ao maior salão de Recursos Humanos em Portugal são grandes. A Pessoal, a RHtv e o RHonline, obviamente, vão marcar presença.



### ▲ OBSERVATÓRIO DO TT

Uma excelente notícia! Em Portugal, os dados acerca do Trabalho Temporário são escassos e pouco precisos. O Observatório vem colmatar esta grave lacuna.

por: DAC

03



### GRUPO PESTANA TEM NOVA DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS (03)

O Grupo Pestana conta com uma nova gerente corporativa de Recursos Humanos para a unidade da América do Sul, Arassari Infante. Administradora de empresas, com título de MBA Executivo pela Fundação Dom Cabral e extensão pela Kellogg Scholl of Management, a executiva já passou por importantes instituições na área de gestão estratégica, como o Lloyds Bank e Bank Boston, além de grupos hoteleiros, como a Accor. “Será um grande prazer atuar junto da equipa Pestana”, diz Arassari.

### GO WORK CONCLUI ANO DE 2010 EM FORTE CRESCIMENTO

A GO Work, empresa especializada na área dos Recursos Humanos, em particular na área do Trabalho Temporário, anuncia os resultados referentes ao ano de 2010, que ultrapassaram todas as expectativas inicialmente traçadas em todas as suas áreas de negócio. Globalmente, a GO Work obteve um crescimento de sensivelmente 32,5% face ao ano anterior e um desvio positivo de sensivelmente 10% face ao previamente orçamentado. A combinação entre a nova oferta de serviços, com a especialização em alguns setores de mercado e a postura apresentada no mercado do Norte, permitiram abarcar novos desafios e, conseqüentemente, obter as sinergias pretendidas.

### ANASP DISTINGUE MYJOBS RH COM MEDALHA DE MÉRITO

A MYJOBS Recursos Humanos, por via da sua marca especializada para o setor da Formação P&STraining, foi con-

04



decorada pelo presidente da ANASP, Ricardo Jorge de Sousa Vieira, com a medalha de Mérito desta Associação. A P&STraining é a única entidade certificada pelo MAI e ANASP para a formação dos profissionais de segurança privada e, de acordo com o comunicado da Associação, deve a atribuição desta distinção “à forma empenhada e competente como tem sabido honrar a sua responsabilidade, pautando a sua conduta pelo respeito e cordialidade”. Miguel Toscano, Diretor da P&STraining, considera que a parceria realizada e os esforços que a empresa tem colocado ao serviço deste projeto traduzem a estratégia da empresa na aposta em setores de nicho, fortemente especializados e cuja complexidade exige certificações e acreditações dos seus processos e modelos de atuação formativos.

### EXPO RH 2011 (04)

Está agendada para os dias 2 e 3 de março de 2011, no Estoril, a 10ª edição daquele que é o maior salão profissional de Recursos Humanos em Portugal. Mais uma vez a decorrer no Centro de Congressos do Estoril, destina-se a diretores e gestores de recursos humanos, responsáveis de desenvolvimento e formação, diretores administrativos e financeiros, diretores-gerais, responsáveis de recrutamento e consultores. A organização é da IFE - ‘Internacional Faculty for Executives’.

### CISCO É A MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR

Já foram divulgadas as Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2011, uma iniciativa do Great Place to



**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](http://www.futuro-sa.pt)**



**FUTURO**  
Grupo Montepio



**FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.**

Rua General Firmino Miguel, n.º5 - 9ºB, 1600-100 LISBOA | [geral@futuro-sa.pt](mailto:geral@futuro-sa.pt)

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

**FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES**

## LEGISLAÇÃO JAN.

### PORTUGAL

Diário da República - I Série  
• Portaria n.º 58/2011. D.R. n.º 20, Série I de 2011-01-28  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011. D.R. n.º 12, Série I de 2011-01-18

Presidência do Conselho de Ministros

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 1/2011. D.R. n.º 2, Série I de 2011-01-04

Presidência do Conselho de Ministros

• Decreto-Lei n.º 1-A/2011. D.R. n.º 1, Suplemento, Série I de 2011-01-03

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

• Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011. D.R. n.º 1, Suplemento, Série I de 2011-01-03  
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

Diário da República - II Série

• Despacho n.º 978/2011. D.R. n.º 8, Série II de 2011-01-12

Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação

### UNIÃO EUROPEIA

Comissão Europeia

• Informação 2011/C12/05 – Dias feriados em 2011 nos Estados-Membros (JOUE C 12 de 2011-01-15) – Retificação publicada em JOUE C 24 de 2011-01-26

## NOTÍCIAS RH



05

Work Institute que premiou a Cisco pela excelência da sua Gestão dos Recursos Humanos como a Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal. No segundo e terceiro lugar ficaram, respetivamente, a Microsoft e a consultora Everis. A melhor empresa portuguesa foi a ROFF, que obteve o quarto lugar do ranking, seguida da Maksen. São também de destacar as empresas vencedoras dos cinco prémios especiais. Assim, a melhor empresa para trabalhar para Executivos é a Everis, para Mulheres a Cisco e para Jovens a Maksen. A CHEP destacou-se na Formação e Liderança para a Sustentabilidade e, no âmbito da Responsabilidade Social, não havendo uma empresa vencedora do prémio, existiram três que mereceram uma menção honrosa pelas suas práticas: Cisco, Microsoft e Chep.

### “OTIMIZE O TEMPO E GANHE PRODUTIVIDADE” (05)

A PwC ACADEMY, unidade de negócio de formação de executivos da PricewaterhouseCoopers (PwC), lança “Programa Avançado de Competências em Gestão”. O primeiro módulo do programa, denominado “Otimize o Tempo e Ganhe Produtividade”, irá decorrer em março (dias 10 e 15, no Porto, e 17 e 22, em Lisboa) e será assegurado por Pedro Costa Malheiro, consultor com 23 anos de experiência em projetos de desenvolvimento de competências comportamentais e de Gestão de Recursos Humanos. Neste primeiro módulo do programa, através de exposição e debate, de exercícios individuais, de autodiagnóstico e ‘role-plays’, o objetivo é detetar e analisar as atitudes implícitas



06

dos participantes perante a gestão do seu tempo e as consequências nos níveis de ‘stress’, organização e rentabilização do trabalho diário. Além disso, pretende-se ainda definir e caracterizar princípios e metodologias de gestão de tempo adequados às atividades profissionais dos participantes.

### PRÉMIO APESPE

A Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego criou o prémio APESPE - Melhor Trabalho Académico, destinando-se a premiar trabalhos desenvolvidos por alunos do ensino superior, cujo objeto de estudo seja no âmbito do Trabalho Temporário e se enquadre na vertente de Gestão Recursos Humanos, Psicologia do Trabalho/ Comportamento Organizacional, Qualidade de Serviço, Organização e Gestão da Marca. O Júri será constituído por cinco membros: o presidente da direção da APESPE, dois representantes de empresas associadas da APESPE e dois membros do corpo docente da escola do Ensino Superior da área temática do trabalho em apreciação e conhecedores do setor. A candidatura vencedora com o Prémio “Melhor Trabalho Académico” será distinguida com um prémio de 2 000€, e será anunciado no Congresso Anual da APESPE. A candidatura deve ser enviada até dia 15 de abril.

### SUCESSO E MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA QUESTÃO DE CONFIANÇA (06)

A confiança é um tema central no atual contexto sociopolítico. Para isso tem contribuído largamente o atu-

al declínio da confiança nos líderes (tanto organizacionais como políticos) resultante da interação entre os comportamentos inconsequentes de alguns líderes e a atual crise financeira. No contexto organizacional em particular, essa falta de confiança tem consequências nefastas para o empenho e dedicação dos colaboradores, para a produtividade e para a própria gestão da mudança. Este livro faz uma revisão aprofundada da literatura e investigação sobre a confiança em contexto organizacional, salientando os principais fatores que contribuem para o seu desenvolvimento e as suas principais consequências. São igualmente apresentados alguns estudos realizados em Portugal nos últimos anos, bem como algumas ideias práticas sobre estratégias que os gestores podem utilizar para desenvolver o capital humano nas suas organizações.

#### ACCOR ANUNCIA O NOVO SITE DE RECRUTAMENTO

O site de recrutamento internacional AccorJobs comemora o 10º aniversário e adapta-se aos mercados locais. Superando as 3.7 milhões de visitas em 2010, o site AccorJobs publica mais de 17 000 ofertas de emprego e estágios, dos quais cerca de 5 000 em França, onde o site recebe CV's apenas por via anónima desde julho de 2009. Reconhecido como um dos cinco melhores sites de recrutamento empresarial de França, o AccorJobs continua a evoluir acolhendo as expectativas dos candidatos, adaptando o seu conteúdo aos diferentes mercados e mantendo-se simultaneamente como ferramenta criada exclusivamente pelo grupo. Disponível em 12 idiomas, o AccorJobs apresenta agora um maior leque de funcionalidades e um novo interface para mais de 250 000 candidatos/ ano em todo o mundo.



**newtime**  
recursos humanos

www.newtime.pt

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

## A Sua Solução em Trabalho Temporário

**PÁSCOA DEVE ABRIR 70 MIL VAGAS PARA TRABALHO TEMPORÁRIO NO BRASIL**

Tradicionalmente, a Páscoa está entre as três melhores datas sazonais para conquistar um emprego temporário. Para 2011, a expectativa é que sejam abertas 70 mil vagas em todo o Brasil, 10,5% a mais que o registado no ano passado, de acordo com a Asseritem (Associação Brasileira das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário). Segundo o levantamento encomendado ao Ipema (Instituto de Pesquisa Manager), 28% dos trabalhadores contratados deverão permanecer no emprego após o término do contrato, representando trabalho efetivo para 19,6 mil brasileiros. Jovens sem experiência deverão preencher 22% das vagas abertas. O período da Páscoa só perde para o Natal no número de contratações, ficando à frente do Dia das Mães.



**'THINK AND GROW RICH'**

Depois de mais de 80 milhões de exemplares vendidos, uma edição atualizada do clássico de Napoleon Hill, tido como o mentor dos milionários. O livro resulta de 30 anos de pesquisa e de investigação, durante os quais o autor colaborou com os empreendedores, os cientistas, os homens de negócios, os magnatas da indústria e os líderes políticos mais criativos e bem-sucedidos.

**'THE TRUTH ABOUT ACTING DECISIVELY'**

O livro parte da ideia de que todos os dias, todos os minutos, temos de tomar uma série de pequenas decisões que podem mudar o curso da nossa carreira e da nossa vida; as nossas vidas são o somatório das nossas decisões, e o sucesso é, em grande medida, resultado da qualidade das decisões que tomamos.

**'PERFORMANCE APPRAISAL'**

[[www.performance-appraisal.com](http://www.performance-appraisal.com)]

Archer Norte & Associates projeta e desenvolve avaliações de desempenho dos colaboradores e de empresas. Também fornecem serviços relacionados com consultoria e formação. Trabalham com clientes em mais de 40 países, incluindo Japão, África do Sul, Austrália, Turquia, Malásia, EUA, Arábia Saudita, França, Reino Unido, Índia, Emirados Árabes Unidos, Nova Zelândia, Jordânia, Canadá...



**'LEADERS DIRECT'**

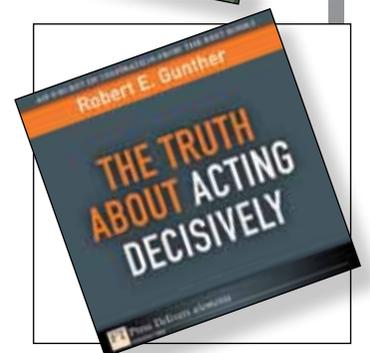
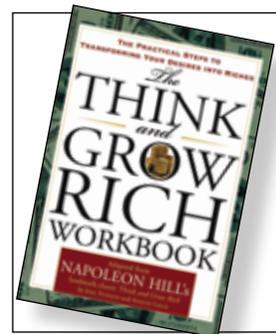
[[www.leadersdirect.com](http://www.leadersdirect.com)]

O principal objetivo deste site é promover uma nova definição de liderança, independentemente da posição, mostrando como pode ser transversal. É possível demonstrar liderança sem envolver gestão de pessoas. A implicação deste ponto é que a liderança deve ser definida como a promoção de sucesso de um novo rumo.



**ESTUDO NORTE-AMERICANO DESTACA ENSINO 'ON-LINE'**

Um estudo do Departamento de Educação dos EUA, divulgado em Portugal pelo grupo internacional Master.D, refere que os estudantes que recebem toda ou parte da sua formação através da Internet obtêm, em geral, um melhor desempenho do que aqueles que simplesmente assistem às aulas presenciais. Um grupo de investigadores analisou 99 estudos sobre esta temática, sendo que a investigação tem por base uma amostra composta por alunos do ensino básico, secundário e universitário. Os resultados deste estudo revelam que seis em cada dez jovens que utilizam métodos de ensino 'on-line' aprovam com boas notas as provas curriculares, face a cinco de cada dez que recorrem unicamente ao modelo tradicional de classes presenciais.





# POPH

## PROGRAMA OPERACIONAL **POTENCIAL HUMANO**

Portugal tem vindo a crescer mas ainda não venceu o seu défice de qualificações. Para isso conta com o **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**. Um programa que visa promover a qualificação dos portugueses, o conhecimento científico, a inovação e a modernização do sistema produtivo. Com ele estamos a estimular a criação e a qualidade do emprego, a promover a igualdade de oportunidades e a coesão social. Contamos com as escolas, as universidades, as empresas, as organizações não governamentais e os operadores de formação para fazer crescer o nosso potencial humano.

# QUALIFICAR É CRESCER.

[www.poph.qren.pt](http://www.poph.qren.pt)

**QR**  
**EN**  
QUADRO  
DE REFERÊNCIA  
ESTRATÉGICO  
NACIONAL  
www.qren.pt

  
UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

# Produtividade e retorno para a organização



Uma aplicação de CRM intuitiva, familiar para o utilizador e com capacidades de 'workflow' e simplificação de processos consumidores de tempo, pode ser a chave para aumentar a produtividade, satisfação dos colaboradores e rentabilidade para a organização.

por **Diogo Andrade**, Diretor da área de negócio Microsoft Dynamics

Quando as organizações se sentem pressionadas a obter resultados, em climas de incerteza ou de dificuldade económica, o aumento de eficiência pode ser conseguido através da produtividade individual e da simplificação dos processos de negócio. Se nos referirmos apenas à simplificação de processos sabemos que em muitos negócios existem processos que são repetidos todos os dias com muito tempo consumido a executar tarefas manuais repetitivas, com atrasos associados a aprovações intergrupos e com falta de normalização, fatores que acabam por causar baixas eficiência e eficácia do negócio. Por outro lado, a simplificação e automação de processos permite às organizações implementarem melhores práticas e libertar os colaboradores para se concentrarem em atividades com maior valor acrescentado.

No caso de organizações onde as áreas de vendas e marketing são parte importante do processo-chave "Gestão de Relação com Clientes", capacidades consistentes de 'workflow' podem simplificar processos consumidores de tempo, tais como aprovações de orçamentos, execução de campanhas, qualificação e encaminhamento de oportunidades de negócio, 'follow-up' pelas vendas, gestão de referências e encaminhamento de casos para serviço pós-venda, apenas para nomear alguns.

Quanto mais estes processos forem automatizados mais os colaboradores se poderão concentrar nas suas competências chave. O 'workflow' pode também minimizar as diferentes interpretações (e execuções) em alguns processos complexos. Por exemplo, as oportunidades de negócio podem ser logo distribuídas com base em critérios regionais ou o 'workflow' pode ser utilizado para a automação de processos de "fio a pavio" para obrigar à utilização das melhores práticas, desde a criação de uma oportunidade até ao seu fecho, definindo uma metodologia comum de vendas. Assim, as organizações podem modelar cada estágio do processo de vendas, definindo um fluxo ideal e assegurando que todos os critérios são cumpridos e os dados capturados antes que um negócio avance para o próximo estado. A eficácia e eficiência que podem ser obtidas em consequência da reenge-

nharia ou melhoria de processos são potenciadas tanto pelo nível de competências e capacidade de execução ao nível dos colaboradores como pelas soluções utilizadas. Os sistemas mais intuitivos, e que fazem poupar mais tempo na execução das tarefas, têm por consequência uma maior qualidade do trabalho e valor para o negócio, como resultado de uma produtividade pessoal acrescida. Em muitos casos, os utilizadores de uma solução de gestão são forçados a fazer importantes mudanças comportamentais para usar o sistema. Por outro lado, quando os utilizadores dispõem de soluções com um 'look and feel' idêntico ao do Microsoft Office Outlook, possibilita-se um mais rápido arranque com uma nova aplicação e a conclusão das tarefas com o mínimo de incómodo.

No caso mais concreto das áreas de vendas e marketing é possível aos utilizadores, com uma solução como o Microsoft Dynamics CRM, apenas com um clique promoverem contactos existentes de Outlook para o sistema CRM. As correspondentes mensagens de e-mail e agendas são automaticamente sincronizadas com o Outlook, o que reduz a necessidade de estar a fazer o controlo e a sincronização de informação em múltiplas fontes. Também se pode melhorar a produtividade através da redução do tempo necessário para tarefas diárias. Como exemplos podem referir-se: os casos em que as respostas a pedidos de cotação ou os e-mails já têm 'templates' que são pré-populados com os dados dos clientes; ou uma oportunidade de negócio ('lead') que é automaticamente criada a partir dos dados recebidos por e-mail, ou as encomendas que são criadas apenas com alguns cliques

**Existem hoje muitas organizações com soluções Microsoft Dynamics CRM que evidenciaram ganhos de produtividade entre os 20 e os 30%, devido à simplificação dos processos de suporte à gestão de clientes**

pelo preenchimento da encomenda e da fatura com os detalhes provenientes da oportunidade de negócio que já estava no sistema.

Existem hoje muitas organizações com soluções Microsoft Dynamics CRM que evidenciaram ganhos de produtividade entre os 20 e os 30%. Por exemplo, um prestador de serviços financeiros e seguros eliminou 20% do tempo que os seus empregados consumiam a tentar arranjar carimbos e assinaturas para uma folha de papel, obtendo uma resposta mais rápida aos seus clientes e uma redução de custos de processamento em 5%. 



**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*





# Recrutamento & Seleção

## Introdução

Recrutar os talentos que fazem a diferença!

## Encontrar o Talento

A visão das empresas especialistas

## Uma nova oportunidade

Executivos no desemprego



# Recrutar os talentos que fazem a diferença!

por: **José Vaz Quintino**, Diretor Comercial e de Marketing, Grupo Egor

**N**os dias de hoje torna-se cada vez mais difícil aplicar a máxima “um emprego para a vida”. Isto acontece porque embora seja normal que as empresas exijam cada vez mais aos seus colaboradores, também evidenciam, com maior frequência, dificuldade em lhes poder garantir a permanência e a evolução de carreira ambicionadas, mesmo quando o seu desempenho é positivo. Contingências de mercado e reduções impostas de ‘head-count’, muitas vezes a nível internacional, potenciam esses factos. A crescente competitividade do mercado, a evolução das tecnologias e a necessária capacidade

**Para recrutar o candidato mais adequado para uma determinada função, teremos de apostar na validação do seu percurso profissional**

de adaptabilidade dos colaboradores às circunstâncias com que se deparam no dia a dia, fazem com que, cada vez mais, seja importante apostar em processos de recrutamento eficazes e que tragam “valor acrescentado” às organizações. Embora inicialmente possa não parecer importante, o que é certo é que um recrutamento efetuado de forma incorreta pode sair extremamente caro a qualquer organização.

Quando uma organização decide admitir um novo colaborador, a primeira análise passa por definir se existirá internamente alguém capaz de assumir essa nova responsabilidade. Caso a resposta seja negativa, terá então de decidir se vai desenvolver o processo de recrutamento com recurso unicamente ao seu departamento de Recursos Humanos (ou similar) ou, em alternativa, vai recorrer ao apoio de uma empresa de consultoria externa. Em qualquer um dos casos, deverá ser sempre acautelada uma avaliação rigorosa das competências dos candidatos à função em “aberto”, de modo a diminuir o “risco” de insucesso, por uma desadequação do perfil do candidato selecionado à posição em “aberto”.

Torna-se então necessário que a empresa de consultoria de Recrutamento e Seleção e a empresa cliente acordem qual a estratégia de recrutamento mais adequada para selecionar o candidato. Assim, a aposta num diagnóstico aprofundado da cultura da empresa, a identificação do ‘job-description’ e das competências profissionais e pessoais exigidas para a função são fatores de

extrema importância para que se possa iniciar a pesquisa dos candidatos, seja através da conjugação dos meios tradicionais de publicação de anúncio e pesquisa em base de dados (apostando atualmente também nas ferramentas on-line), até processos de 'executive-search' quando a especificidade da função assim o exige.

Dada a necessidade atual em reduzir custos, muitas são as empresas que esquecem fatores importantes quando selecionam um parceiro externo na área do Recrutamento e Seleção. Isto acontece pois, por vezes, pensam que a economia financeira que, hipoteticamente realizam no momento, não irá ter repercussões no futuro. Claro que a lei das probabilidades também se poderá aplicar a um processo de recrutamento e seleção, contudo, a possibilidade de insucesso aumenta consideravelmente a partir do momento em que não garantimos as bases mínimas consideradas necessárias para obter a adequação entre o perfil do candidato selecionado e as características do novo posto de trabalho.

Atualmente no mercado existe alguma "confusão" entre aquilo que será a simples identificação de candidatos para uma determinada posição e o que na verdade é selecioná-los através de um processo de recrutamento criterioso, onde a avaliação de competências não é descurada! O envio de 'curriculum vitae' de potenciais candidatos para um cliente, muitas vezes sem sequer ter sido realizada uma entrevista pessoal, não poderá ser considerado efetivamente um processo de recrutamento e seleção, mas meramente um processo de identificação de potenciais candidatos com um enorme "risco" de insucesso.

Obviamente que se esta pode parecer uma estratégia mais célere e por vezes menos onerosa para o cliente (até porque, regra geral, não exige exclusividade), mas acaba por não envolver as fases consideradas importantes num processo de recrutamento e seleção. Há que não esquecer que, por exemplo, recrutar um diretor financeiro para uma multinacional de telecomunicações, não é o mesmo que recrutar um diretor financeiro para a banca, pelo que a aposta na avaliação de competências é de extrema importância.

Nesta linha de pensamento, podemos dizer que, para recrutar o candidato mais adequado para uma determinada função, teremos de apostar na validação do percurso profissional do mesmo, nomeadamente a recolha de referências profissionais junto das empresa (chefias) onde trabalhou anteriormente; a realização de provas de avaliação de competências intelectuais e

## **Apostar na formação de um novo colaborador no estrangeiro e depois verificar-se, três ou quatro meses após a sua admissão, que a sua escolha não foi a melhor, tem repercussões nas organizações muito para além das questões meramente financeiras**

personais, de modo a aferir as competências preditivas de sucesso na função e, obviamente, juntar ao processo de seleção a realização de entrevistas estruturadas que nos levem a conhecer os candidatos 'in-loco' e poder, assim, prognosticar a sua adequação, ou não, à função em questão. Numa altura em que é imperativo para qualquer organização dotar-se de profissionais de excelência para ultrapassar com sucesso as dificuldades económicas que todos vivemos, qualquer decisão errada, aquando de uma nova contratação, implica custos no médio-longo prazo, que, por vezes, têm repercussões muito graves nos seus negócios.

Apostar, por exemplo, na formação de um novo colaborador no estrangeiro e depois verificar-se, três ou quatro meses após a sua admissão, que a sua escolha não foi a melhor, tem repercussões nas organizações muito para além das questões meramente financeiras. Assim, é missão dos profissionais de Recrutamento e Seleção contribuir, através do seu 'know-how' e do recurso a metodologias eficazes, de modo a garantirem, junto dos clientes, a confiança na qualidade dos seus serviços. \_\_\_\_\_

### 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](http://www.ife.pt)

Oferecemos descontos especiais para grupos, consulte-nos.

RUA BASÍLIO TELES, 35 - 1.º OTD.  
1070-020 LISBOA  
TEL: 210 033 800 | FAX: 210 033 888  
E-MAIL: [inscricoes@ife.pt](mailto:inscricoes@ife.pt)

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

Portas Oficiais: **human**et, **RH**online, **turismo**

Empresa acreditada por: **DGERT**

Organizado por: **IFE**

Adecco Professional

## Oferecer sempre o melhor serviço



**A área de negócio de  
Recrutamento & Seleção é  
representada em Portugal  
pela marca Adecco Professional**

A Adecco Professional promove soluções eficazes e competitivas para os seus clientes e contribui para o desenvolvimento da carreira profissional dos candidatos.

por: **Rita Pessoa**, Responsável Nacional Adecco Professional

Presente em mais de 60 países, com uma rede de 5 500 delegações e contando com colaboradores diretos, o Grupo Adecco coloca a trabalhar diariamente, nas mais de 100 000 empresas suas clientes, distribuídas por todo o Mundo, cerca de 700 000 pessoas. O Grupo Adecco ocupa o lugar de líder mundial na área dos RH. A Adecco apresenta uma estrutura mundial orientada para a prestação de um serviço integrado na área dos Recursos Humanos, com o compromisso de um desenvolvimento contínuo de soluções eficazes e competitivas para os seus clientes. No ano de 1989 surge em Portugal desenvolvendo, presentemente, a sua atividade em diversas vertentes dos Recursos Humanos, nomeadamente, nas áreas de: Trabalho Temporário, Formação, Recrutamento & Seleção e Outsourcing. A área de negócio de Recrutamento & Seleção é representada em Portugal pela marca Adecco Professional e concentra a sua atuação no desenvolvimento de Serviços de Consultoria em Recrutamento & Seleção de quadros médios e superiores especializados.

Desde 2004, e fiel à sua vocação de serviço dispõe de dois escritórios situados nas principais cidades (Lisboa e Porto) e conta com o apoio de uma rede de 34 delegações, assegurando uma cobertura geográfica a nível nacional.

Com o objetivo de oferecer o melhor serviço aos seus clientes, a Adecco Professional desenvolve a sua atividade alicerçada nas seguintes linhas de negócio, especializadas em perfis qualificados: 'finance & office', 'sales & marketing', 'engineering & industrial', 'retail & distribution' e 'medical & science'. Ao recorrer à Adecco Professional, o cliente irá beneficiar do nosso 'know-how', que nos permite criar soluções integradas, desenhadas à medida da

realidade de cada cliente, bem como, da especialização dos nossos serviços de acordo com os setores de mercado.

Desenvolvemos o nosso trabalho de acordo com as exigências, expectativas e necessidades dos nossos clientes, aconselhando sobre a fonte de procura e métodos de seleção mais adequados: Seleção Tradicional, 'Head Hunting' e Intervenção Faseada (em apenas uma ou mais fases do processo). A especialização dos nossos serviços oferece aos clientes a melhor garantia de que as suas necessidades serão compreendidas e de que a Metodologia da Adecco Professional estará adaptada para avaliar as competências e aptidões e a própria adaptação ao posto de trabalho dos profissionais. Adecco Professional através das suas equipas, formadas por profissionais especialistas em Recursos Humanos e com uma clara vocação para o serviço, estabelece relações de parceria de longo-prazo, assentes em padrões de confiança, transparência e confidencialidade mútua.

Diferenciamo-nos, também, pela gestão de uma base de dados exclusiva nacional e internacional especializada em cada setor de atividade. A visão internacional do mercado permite o conhecimento dos clientes e um leque de soluções amplo para atender às suas necessidades. Ao consolidar os seus recursos de recrutamento e gestão, a Adecco Professional aumentou a sua capacidade de aliar a qualidade e rapidez na oferta de soluções globais aos seus parceiros, bem como a sua prática de segmentação das especialidades tornou-nos conhecedores perfeitos de cada setor de mercado. A Adecco Professional tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da carreira profissional dos candidatos, intervindo no seu recrutamento, seleção, formação e integração no mercado. Através da sua flexibilidade, inovação e competitividade participa igualmente na gestão dos RH dos seus clientes. O compromisso da Adecco Professional é o de oferecer sempre o melhor serviço aos seus clientes e candidatos. **■**

# Marcamos pela diferença



## Focados no melhor serviço, especializados nas melhores soluções

Adecco Professional diferencia-se pela especialização e rigorosa metodologia inerentes aos seus processos.

Através da sua flexibilidade, inovação e competitividade participa igualmente na gestão eficiente dos Recursos Humanos dos seus Clientes. O compromisso da Adecco Professional é o de oferecer sempre o melhor serviço aos seus Clientes e Candidatos.

Conceito 02

# Aprenda a surfar as ondas com os ‘assessments’!



Isabel Freire de Andrade  
Partner

Descobrir e desenvolver os líderes de amanhã é a chave para superar os desafios.

por: **Isabel Freire de Andrade**

e **Mafalda Morais**, Conceito 02

Imagine-se na praia. Prepare-se para entrar no mar com a sua prancha de surf. Olhe para o mar e repare como está turbulento e frio. Tem de o enfrentar com a sua prancha, o seu corpo e a sua mente. Sente-se confortável?

Para se sentir confortável com o caos do oceano onde irá surfar, terá de conhecer bem as suas capacidades e desenvolver-se, principalmente nos seus pontos fortes

mas também em algum ponto fraco. As próximas ondas virão e a melhor forma de lidar com as mesmas é estar consciente das suas capacidades e aplicá-las. A única certeza é que vai haver

turbulência e que tem de estar preparado para ela. Precisa de uma mente aberta para se conhecer em profundidade e perceber o impacto que as suas ações têm. O líder de amanhã será um líder com muita consciência de si próprio e sempre em desenvolvimento. Só assim estará preparado para a mudança e para as consequências desta, independentemente da força e velocidade com que ocorram. Os ‘assessments’ podem ser a ferramenta que torna possível surfar na crista das ondas, já que oferecem a possibilidade de olhar para si, de ter consciência das suas capacidades e daquelas que precisará desenvolver enquanto futuro líder.

Os ‘assessments’ são igualmente importantes para a organização, pois permitem identificar o potencial e o talento que se encontram na organização. Assim, é possível reter os talentos de hoje para se tornarem líderes de amanhã. Ao conhecer o potencial presente na organização, é possível desenvolvê-lo para que este se torne excelente, capaz de estimular o capital humano e dar continuidade à organização. Sendo os ‘assessments’ um instrumento poderoso que trabalha em prol dos indivíduos e da organização, a Conceito 02 possui um leque de metodologias e técnicas capazes de darem resposta às grandes ondas da mudança. Para tal, o seu uso é adaptado às necessidades específicas de cada organização. As técnicas vão desde provas de competências, passando por entrevistas de incidentes críticos, avaliação de competências a 360º e testes de personalidade. No final do processo há sempre uma entrevista de ‘feedback’ para potenciar o autoconhecimento e promover o desenvolvimento. A entrevista de ‘feedback’ é a chave para que tanto o indivíduo, como a organização, consigam surfar as ondas de uma forma positiva. De seguida, costuma haver um programa de formação ou Coaching para criar o seu plano de desenvolvimento, experimentar os novos comportamentos e treiná-los até que estes fiquem automáticos.

Vão existir sempre ondas grandes e fortes: habitue-se! É necessário ter coragem e preparar-se! Comece por saber bem o que quer. De seguida, faça um ‘assessment’. Só para o fazer já é necessário ter coragem. Vai-se ver nu e pode não adorar tudo o que vai descobrir. Depois, ganhe alento e decida o que quer melhorar e passe à ação, se possível com ajuda de formação ou Coaching. **—P**

**Ao conhecer o potencial presente na organização, é possível desenvolvê-lo para que este se torne excelente, capaz de estimular o capital humano e dar continuidade à organização**

# A lutar não chega lá!

Venha treinar outras formas para ter  
Poder e Influência

WORKSHOP

## Positive Power & Influence®



Para mais informações:  
[www.conceitoo2.com](http://www.conceitoo2.com)  
[o2@conceitoo2.com](mailto:o2@conceitoo2.com)  
21 723 07 81

Receba uma lufada de ar fresco ... **conceito o<sub>2</sub>**



Galileu

# Da liderança visionária à formação para o empreendedorismo

por: **Mário Beirolas**, Formador GALILEU na área de 'Soft Skills' & Competências Empresariais

*“Ser empreendedor é ser investidor em Recursos Humanos”*

Paula Baptista, Coordenadora da Área de 'Soft Skills' & Competências Empresariais da GALILEU

Líderes visionários criam nas empresas uma cultura de aprendizagem e desafio à mudança e ao empreendedorismo, baseada na inovação e na partilha de um conhecimento dinâmico e inteligente.

Um estudo realizado em quinze das melhores universidades americanas revela que 93% dos inquiridos concordam que o empreendedorismo pode ser ensinado.

Estamos perante um novo estilo de aprender, bem como um desafio à liderança nas empresas que pretendam posicionar-se de forma diferenciada no mercado.

Apoiando esta tendência está a surgir uma nova cultura empresarial, que coloca desafios de mudança sustentados numa liderança visionária, que considera o empreendedorismo parte integrante da sua missão e valores, garantindo desta forma iniciativas baseadas na inovação e na criatividade.

Esta forma diferente de agir, permite uma ligação eficaz ao cliente e ao mercado, desencadeando criatividade, inovação e sintonia, seja na oferta seja nas propostas de valor e, muito principalmente na diferenciação de produtos e serviços. Num mercado global em que os clientes estão cada vez mais informados, torna-se essencial que cada colaborador na empresa seja um “criativo inovador”, garantindo-lhe um acompanhamento ‘one-



-to-one’ associado à gestão pela surpresa.

Cada colaborador deve ser objeto de uma integração plena na empresa, do mesmo modo que a formação deve direcionar-se em dois vetores, formação ‘core’, associados diretamente às competências chave para o desempenho (garantia de aprendizagem) e formação inovação (garantia de diferenciação), ligada à iniciativa, à criatividade e ao empreendedorismo. Esta última permite, apoiada num Coaching eficaz feito pelos líderes, dinamizar novas iniciativas e distinguir, potenciar e reter talentos. Num mercado cada vez mais exigente e globalizado as empresas desenvolvem uma competitividade pelos custos, não havendo tempo a perder. Ganhará quem souber reter talentos, fomentando um empreendedorismo centrado na inovação pela conquista de cada cliente.

Neste processo, a formação tem um papel essencial, pois atua como motor de mudança, quer de atitudes, quer de perspetivas perante os desafios de melhoria em cada área chave.

A formação para o empreendedorismo contempla um conjunto de módulos que evoluem mediante o nível de maturidade de cada colaborador, associando a mesma à avaliação das expectativas e ao nível de motivação.

Nesta época em que se fala de crise, sugiro, assim, que cada gestor, ao invés de bloquear e tentar encontrar justificações, se posicione de forma visionária, avaliando de forma objetiva as suas equipas, provocando uma mudança centrada numa atitude de inovação e empreendedorismo permanentes, sabendo que cada dia é diferente e que equipas inteligentes geram soluções e resultados ganhadores.

O futuro será daqueles que acreditam que o empreendedorismo é a melhor ferramenta de gestão associada a uma liderança visionária. **■**

**A formação para o empreendedorismo contempla um conjunto de módulos que evoluem mediante o nível de maturidade de cada colaborador, associando a mesma à avaliação das expectativas e ao nível de motivação**



Great Place to Work

# O resultado da “marca” de cada um!

por: **Ana Sofia Portela**, 'Managing Partner da Palmon – Search & Assessment'

Vivemos num Mundo em que as “marcas” são tão importantes e presentes que (quase) não damos por elas. Elas são fundamentais na construção da nossa realidade e guiam-nos como referenciais. O Great Place To Work é um bom exemplo de uma marca que a empresa conquista com o contributo de cada um.

Recrutar as pessoas certas para cada organização é ter em conta a avaliação da personalidade, por um lado, mas também na

**Existem indicadores que, quando conjugados de uma forma robusta, fazem com que cada uma destas pessoas deixe a sua “marca” através das suas atitudes e comportamentos**



avaliação das competências Intelectuais ou QI (o saber fazer), das competências emocionais ou QE (a forma como nos relacionamos com os outros) e das competências espirituais ou QE's (a forma como vemos e operacionalizamos a nossa missão na organização onde estamos).

A “nossa” marca e a forma como somos ativos na construção de empresas elegíveis ao Great Place to Work está relacionada com a avaliação do QE's. Existem indicadores que, quando conjugados de uma forma robusta, fazem com que cada uma destas pessoas deixe a sua “marca” através das suas atitudes e comportamentos:

- São pessoas que estimulam o autoconhecimento.
- São pessoas com ideais.
- São pessoas com boa capacidade de encarar a adversidade e utilizá-la como processo de crescimento e identificação de novas oportunidades.
- São pessoas que gostam de trabalhar com pessoas diferentes e delas tiram o melhor face ao objetivo a atingir.
- São pessoas que perguntam “porquê”.
- São pessoas que têm a capacidade de colocar os projetos e as suas funções num contexto mais amplo.
- São pessoas que têm paixão no que fazem.
- São pessoas que envolvem todos os outros, inspirando-os a perceberem o sentido dos seus objetivos e valores.
- São pessoas que trabalham para desenvolver os outros e os negócios.
- São pessoas que procuram fazer mais do que se espera delas.

Estamos a falar das pessoas que agora, mais do que nunca, são pilares essenciais a cada equipa pela forma como “mantém” o rumo com elevadíssimos padrões de exigência, que estão aliados a uma constante procura de envolvimento e desenvolvimento de outros. O recrutamento deverá, cada vez mais, estar focado em avaliar também esta capacidade de ter uma “bússola interior” que guia cada um dos candidatos e lhes dá a capacidade de enfrentar desafios, obstáculos e crises, mantendo o rumo e inspirando outros.

Estou certa que em todas estas empresas, agora reconhecidas como sendo pertencendo ao Great Place to Work, os colaboradores sentem que contribuem para o seu crescimento e para o da empresa de uma forma sustentada. São estes os desafios que a PALMON assume, o de saber que podemos contribuir para que as organizações do futuro selecionem pessoas bem preparadas mas também com uma capacidade de “manter o rumo” e de saberem que, apesar da sua função, podem contribuir para os resultados da organização.

Trabalhar numa empresa Great Place to Work é ter a oportunidade de contribuir, no dia a dia, para que a “sua” empresa seja assim considerada. É o resultado do trabalho de cada colaborador que, quando bem selecionado, se enquadra perfeitamente na cultura, nos valores da empresa e se sente feliz em contribuir de uma forma muito espontânea porque esta mesma cultura/ valores estão perfeitamente alinhados com o melhor que tem em si - a sua “bússola interior”.

Na PALMON temos muito orgulho em contribuir, através de uma correta seleção de candidatos, para criar Great Place to Work! **\_\_\_P**

# Executivos no desemprego - Como regressar ao mercado de trabalho

por: **Mariana Branquinho**, Heidrick & Struggles

A atual conjuntura económica tem colocado vários desafios às organizações. Há uma pressão crescente e continuada para a otimização de custos e obtenção de ganhos de eficiência por forma a maximizar o obtido. Por inerência, os executivos têm tido que lidar com situações com um certo grau de complexidade e para alguns deles até desconhecidas. O desemprego é uma dessas situações. Muitos executivos viveram durante anos absorvidos e envolvidos nos seus projetos profissionais, e de um momento para o outro, ficam sem trabalho. E agora? O que é que faço?

Depois do choque inicial, é importante encarar esta situação como uma oportunidade - fazer uma paragem, refletir e aproveitar para fazer uma análise mais profunda da carreira profissional, dos objetivos e ambições que cada executivo tem. A vida profissional é por vezes tão intensa e o ritmo tão acelerado, que não existe tempo para pensar. A carreira dos gestores é determinada não pelos próprios, mas pelas organizações que integram e a respetiva dinâmica. Assim, uma situação que aparentemente pode ser negativa, deve e pode ser transformada numa oportunidade para “tomar as rédeas” e definir o rumo profissional que pretendem seguir.

Com este pensamento, como é que um executivo pode encontrar um novo projeto profissional? O primeiro passo para este processo é ter uma noção clara de qual o seu valor, é um momento para fazer uma auto análise procurando identificar os pontos fortes, as fraquezas e o que o diferencia - idealmente um projeto profissional deverá potenciar os pontos fortes.

Outra pergunta a que têm que ser capazes de responder é: onde quero estar? /o que quero fazer? Tendo por base o que sabem fazer bem, é necessário juntar o que os motiva. A procura de um novo desafio profissional é já por si um exercício com alguma complexidade e que exige muito tempo. Como é que isso se faz? Olhar para o mercado, pesquisar, falar com pessoas que conheçam as funções/empresas/ setores em que tem interesse. O objetivo é reunir o máximo de informação possível para assim poder tomar uma decisão suportada. Não quer dizer que se escolha apenas um caminho, podem existir mais, o importante é que exista uma prioritização dos vários caminhos.

Assim, a definição de um plano é fundamental, ou seja, sabendo onde se quer chegar, há que definir como lá chegar e o ‘timing’. Aqui vem ao de cima a importância do ‘networking’, nomeadamente a rede de contactos que é fundamental o executivo ir construindo ao longo da sua carreira. Aqui as redes sociais vieram facilitar em muito este trabalho - hoje em dia é relativamente fácil ganhar-se acesso a uma pessoa que não se conhece. Não só é mais fácil, como as próprias pessoas são mais recetivas a este tipo de abordagem.

**Depois do choque inicial, é importante encarar esta situação como uma oportunidade, aproveitar para fazer uma análise mais profunda da carreira profissional, dos objetivos e ambições que cada executivo tem**

Pesquisa, muita! Para garantir que dispõem do máximo de informação possível para tomar uma decisão. Infelizmente é frequente criarem-se expectativas que mais tarde não são cumpridas. O ter



acesso a informação é importante para a gestão de expectativas. Por outro lado, hoje em dia o acesso a informação é tão fácil, que não há desculpas para não se investir algum tempo em pesquisa.

Qualquer que seja a abordagem na procura de um novo projeto profissional há uma atitude que é fundamental e transversal a qualquer etapa: iniciativa e pró-atividade. Com a conjuntura atual, com uma oferta grande de executivos, ou uma pessoa se mexe para fazer com que as coisas aconteçam, e vai à procura do que quer, ou então nada acontece.

Acima de tudo há que ter a consciência que o Mundo mudou e que por isso os executivos serão provavelmente desafiados a sair da sua zona de conforto. Hoje já é evidente para a maior parte dos executivos que o futuro das empresas passa pela respetiva rentabilidade, assim aquilo que têm que entender é como é que no âmbito das suas responsabilidades podem contribuir e acrescentar valor no negócio. Assim, “cabeça aberta” e mãos à obra! \_\_\_\_\_

# Ranking Geral 2011



LUGARES	EMPRESA	SETOR
1º Lugar	Cisco Systems Portugal	Tecnologias de Informação
2º Lugar	Microsoft Portugal	Tecnologias de Informação
3º Lugar	Everis Portugal	Consultoria
4º Lugar	ROFF	Tecnologias de Informação
5º Lugar	Maksen	Consultoria
6º Lugar	CHEP	Serviços
7º Lugar	BMW Group Portugal	Setor Automóvel
8º Lugar	Diageo Portugal	Comércio e Distribuição
9º Lugar	Medtronic Portugal	Comércio e Distribuição
10º Lugar	Grupo CH Consulting	Consultoria
11º Lugar	Mars Portugal	Comércio e Distribuição
12º Lugar	Mercedes Benz - Financiamento	Setor Automóvel
13º Lugar	Danone Portugal	Atividades Industriais
14º Lugar	Siscog	Tecnologias de Informação
15º Lugar	Roche Farmacêutica Química	Indústria Farmacêutica
16º Lugar	O Boticário	Comércio a Retalho
17º Lugar	Huf Portuguesa	Atividades Industriais
18º Lugar	Baxter – Médico Farmacêutica	Indústria Farmacêutica
19º Lugar	Johnson's Wax de Portugal	Comércio e Distribuição
20º Lugar	SAS Institute	Tecnologias de Informação
21º Lugar	Mind Source	Consultoria
22º Lugar	Barclays Bank	Banca e Seguros
23º Lugar	SMAS Oeiras e Amadora	Serviços Públicos
24º Lugar	Mercer	Consultoria
25º Lugar	Beiersdorf Portuguesa	Comércio e Distribuição
26º Lugar	Teleperformance Portugal (Lisboa - Estefânia)	Contact Center
27º Lugar	Leadership Business Consulting	Consultoria
28º Lugar	E.Value	Consultoria
29º Lugar	Grünenthal	Indústria Farmacêutica
30º Lugar	Parque Escolar, EPE	Serviços Públicos

Parabéns às Melhores  
Empresas Para Trabalhar  
em Portugal 2011...

... e boa sorte para a Lista  
Europeia!



## Análise – Melhores Empresas para Trabalhar 2011

# Contributos para a solução da mudança

Mais de uma década nos separa da primeira publicação do estudo sobre ambientes de trabalho em Portugal e na Europa. Desde então, destacam-se duas tendências: a conquista da sustentabilidade na agenda das melhores empresas para trabalhar e a presença regular das organizações portuguesas nas listas nacional e europeia.

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



**R**educir a pegada ecológica em 25% até 2012, a nível mundial ao monitorizar a emissão de carbono na Europa, de acordo com geografia de cada país, incluindo a frota de veículos (limitação das emissões de CO<sub>2</sub>: 160g/km diesel; 180g/km gasolina) e a eficiência dos edifícios; adquirir eletricidade gerada por fontes renováveis ou de impacto neutro de carbono; disponibilizar um serviço diário de 'transfer'/'shuttle' aos colaboradores (do centro da cidade para o escritório); reduzir o número de viagens e otimizar o percurso das deslocações (recurso à "Tele-presença" - uma solução inovadora que integra voz e imagem em tempo real); otimizar os gastos em energia (ex. apagar as luzes à noite. Parece trivial, contudo inúmeros edifícios de escritórios - e colaboradores a nível individual - permanecem sem adotar esta prática); convidar interlocutores externos - consultores na área ambiental - para a partilha de opinião sobre alterações climáticas e o papel do setor da organização; são práticas que pautam a evolução das Melhores Empresas Para Trabalhar em relação ao seu papel não apenas no seio da organização, como fora de portas.

A promoção de uma utilização responsável dos recursos também já não é estranha às Melhores e traduz bem a sua evolução: a vencedora do prémio desta categoria, este ano, utiliza a madeira proveniente de florestas administradas (fonte responsável e sustentável de madeira), adota o modelo de 'pooling', que fomenta a reparação e a reutilização de materiais (reciclam-se componentes quebradas ou danificadas, em vez de serem enviadas para aterros) e, fundamental, otimizam materiais: procuram utilizar materiais mais resistentes e com maior durabilidade, que permitam, paralelamente, reduzir danos nos produtos transportados, evitando desperdícios.

São práticas como estas que o Instituto português procurou reconhecer ao lançar um prémio em 2009 que relacionasse o modo como as organizações apoiam os seus colaboradores, gestores e líderes a compreender e a dar res-

posta aos desafios sócio-ambientais. Em particular, como procuram compreender e dotar o público interno (colaboradores) das competências necessárias para, de uma forma eficaz, dar resposta a temáticas sócio-ambientais de âmbito global, como as alterações climáticas.

### DE AÇÕES PONTUAIS A UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO CONSOLIDADA

É certo que os primeiros passos pontuaram-se por programas como o 'go green', visando a consciencialização dos colaboradores, familiares e redes sociais de contacto para uma utilização mais eficiente dos recursos colocados à sua disposição pela empresa (com as poupanças revertidas em donativos para instituições de solidariedade nos casos de separação do lixo, recolha de tampas, reciclagem de hardware, papel para secar mãos para reciclagem, etc.), ou a reciclagem de materiais (através de ecopontos), a reutilização de papel (destruição e entrega no ecoponto após da utilização e reutilização) e de 'tonners' (entrega a empresas de reciclagem dos que não são reutilizáveis). É certo, também, que, de momento, a adoção de práticas no modelo de negócio e no seu ADN ainda perdem terreno para iniciativas pontuais. Há um dia por ano, por exemplo, em que os colaboradores se reúnem na ida para o trabalho de bicicleta, quando, noutros países, este é o cenário do quotidiano dos colaboradores (mesmo se a componente cultural pesa na balança). Outro exemplo é convencer os colaboradores a disponibilizar antigos equipamentos eletrónicos para reciclagem... apenas para comemorar o "Dia da Terra". Tratam-se, sem dúvida, de iniciativas positivas. Contudo, a expectativa é que o próximo passo

TOP PORTUGUESAS	RANKING NACIONAIS
ROFF	1
Maksen	2
Grupo CH Consulting	3
Siscog	4
Mind Source	5
SMAS Oeiras e Amadora	6
Leadership Business Consulting	7
E.Value	8
Parque Escolar, EPE	9

se caracterize pela evolução das iniciativas pontuais para práticas regulares, numa estratégia de gestão consolidada. Uma constatação, fruto de diversas

visitas às empresas: ainda estamos longe de discutir a sustentabilidade como parte integrante do modelo de gestão na generalidade deste grupo. De 2000 a 2011, ainda não diminuíram as investidas por parte das organizações em insistir na discussão de temáticas relacionadas com responsabilidade social e sustentabilidade com o departamento de marketing ou comunicação... Mas, efetivamente, a meta já esteve mais distante.

**A promoção de uma utilização responsável dos recursos também já não é estranha às Melhores e traduz bem a sua evolução**

### MULTINACIONAIS VS PORTUGUESAS: DESCUBRA AS DIFERENÇAS

2011 traduz a vitória de uma presença nacional crescente na lista: nove empresas portuguesas em trinta (ver caixa). Uma comparação de evolução subtil ao longo de uma década, com a cumplicidade do Instituto, que observa a tendência com particular orgulho. Mas o que diferencia as multinacionais das "nossas" empresas (no universo das Melhores Empresas Para Trabalhar)?

programa **Master**

A complementaridade de saberes, na área de gestão e liderança, resulta num programa integrado de alto impacto que apoia directamente os planos de sucessão e gestão de talentos. Focalizado nas competências consideradas chave para cada organização é baseada numa metodologia de Case-Study. Para mais informação consulte em [www.wechange.pt](http://www.wechange.pt)

Porque é importante gerir o talento e desenvolver os líderes do futuro!

WeChange

**Com base nos resultados, é possível depreender que nas multinacionais a margem para erros é menor**

Em ordem de prioridade distinta, partilham os seguintes pontos fortes: a ausência de discriminação; a qualidade do acolhimento; a administração ética e o orgulho em trabalhar na empresa e nos resultados da mesma (adicione-se, no caso das multinacionais, o orgulho no contributo para a comunidade). Quando comparadas com a posição dos colaboradores em geral entre as Melhores Multinacionais para Trabalhar em Portugal e noutros países da Europa, as Portuguesas deixam a sua impressão digital - uma cultura mais conservadora - nas tendências. Por exemplo, o facto das equipas acreditarem que “a administração só recorreria a despedimentos em último caso” ou que “os superiores reconhecem que os erros involuntários fazem parte da atividade”. Com base nos resultados, é possível depreender que nas multinacionais a margem para erros é menor. O que encaixa no puzzle do perfil das multinacionais aqui analisadas: à semelhança da tendência europeia entre as Melhores Para Trabalhar, a importância da contribuição individual é um ponto bastante valorizado (Melhores Multinacionais Para Trabalhar em Portugal), assim como a autonomia (Melhores Para Trabalhar na Europa). O que pressupõe uma maior responsabilização individual pelo trabalho desempenhado, logo dos erros. O que ainda não é uma realidade

no contexto nacional.

**... DIFERENÇAS À PARTE, SÃO MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR**

Outro ponto diferenciador: nas multinacionais, um “emprego para a vida” não integra o plano de carreira, ao contrário do que persiste entre algumas organizações nacionais. Onde, em contrapartida, existe um maior espírito de equipa: os colegas contam mais com a colaboração entre si, estando dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho. O que talvez justifique a consequência do elevado grau de satisfação dos colaboradores das empresas nacionais em relação à comemoração de datas e acontecimentos especiais.

Já entre as Melhores Multinacionais Para Trabalhar, os superiores mantêm as equipas mais informadas sobre as alterações mais importantes na empresa e a liderança aposta assumidamente na disponibilização de cursos de formação ou de aperfeiçoamento, com vista à valorização profissional das equipas. Sem dúvida, um elemento determinante para a competitividade no mercado e cada vez mais valorizado pelos talentos. À semelhança da conciliação entre a vida pessoal e profissional, que representa um ponto a favor entre as Multinacionais avaliadas neste estudo. E, claro - como não poderia deixar de ser - o elemento mais (previsível) cobijado pelos candidatos às multinacionais: as regalias especiais e exclusivas. O ponto forte entre as multinacionais que ainda é um ponto a melhorar entre as portuguesas...

Em relação a pontos a melhorar, a última década trouxe consistência em pontos partilhados por todas as organizações, todos os setores, em todos os países, quer se trate de multinacionais ou não (ainda que com taxas de insatisfação distintas). Nestes pontos, a opinião - mais ou menos sublinhada - dos colaboradores é unânime: permanece a ausência de justiça a nível salarial e de atribuição de promoções. De frisar que a manifestação desta tendência é uma constante, à semelhança de uma tendência global nos ambientes de trabalho: a quebra da satisfação dos colaboradores com uma antiguidade na organização superior a sete anos... Uma crise cíclica, imune à qualidade do ambiente de trabalho ou da(s) crise(s) vivida(s) na atualidade. Um contexto difícil que permite, no entanto, fazer um balanço positivo: o reconhecimento deste grupo como parte da solução e da mudança. **—P**

MULTINACIONAIS (por ordem do ranking)	
LUGAR	EMPRESA
1°	Cisco Systems Portugal
2°	Microsoft Portugal
3°	Everis Portugal
6°	CHEP
7°	BMW Group Portugal
8°	Diageo Portugal
9°	Medtronic Portugal
11°	Mars Portugal
12°	Mercedes Benz - Financiamento
13°	Danone Portugal
15°	Roche Farmacêutica Química
16°	O Boticário
17°	Huf Portuguesa
18°	Baxter – Médico Farmacêutica
19°	Johnson's Wax De Portugal
20°	SAS Institute
22°	Barclays Bank
24°	Mercer
25°	Beiersdorf Portuguesa
26°	Teleperformance Portugal (Lisboa - Estefânia)
29°	Grünenthal

## De candidatas a vencedoras

30 empresas nacionais candidatam-se à lista europeia, integrando o maior estudo global de ambientes de trabalho, elaborado pelo Great Place to Work Institute.

por: **Sandrine Lage**

**D**estacar as melhores práticas de gestão de pessoas é o objetivo do Instituto, que avalia organizações, em 46 países, há mais de vinte e cinco anos, o que torna este estudo de ambientes de trabalho o maior a nível mundial. Acima de 5 500 companhias participam anualmente, no Mundo, sendo que a cada edição respondem ao questionário 'Trust Index' cerca de 2 milhões de pessoas. O Instituto tem como objetivo destacar as melhores práticas de gestão de pessoas e os melhores ambientes de trabalho existentes a nível mundial. Na Europa, o Instituto está presente em 19 países, contando com a participação de cerca de 1 700 empresas. Portugal foi pioneiro,

a nível europeu, ao publicar o primeiro estudo nacional em 2000. Ao nosso país seguiram-se outros, sendo que o apoio da União Europeia, em 2003, daria origem ao primeiro estudo europeu, divulgado pelo Financial Times.

Em Portugal, o Instituto teve como parceiros de media a revista Exame (2000 a 2005), o jornal Público (de 2006 a 2008) a revista Executive Digest (2008) a TSF, DN e JN (2009) e a Human (2010). Este ano tem como parceiro de media exclusivo a Tema Central (detentora da revista Pessoal, do site [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt) e ainda da Web TV [www.rhvtv.com.pt](http://www.rhvtv.com.pt)).

Através das parcerias de media estabelecidas em todo o Mundo, o estudo alcança cerca de 25 milhões de leitores 'worldwide' (dados imprensa).



**MISSION FOR PEOPLE ActiVision**  
Variations International Partners

O Curso ActiVision CIEO – Coaching de Individuos, Equipas e Organizações, está certificado pela ICF – International Coach Federation como ACTP - Accredited Coach Training Program.

**Objectivos** – Aquisição de conceitos teóricos e mestria na utilização de técnicas e ferramentas, atitude e prática de Coaching

**Destinatários** – Consultores, Gestores, Líderes e outras pessoas interessadas no Coaching profissional

**Linhas orientadoras**

- > Respeito pelo Código de Ética e desenvolvimento das Competências Chave definidas pela ICF
- > Conteúdos programáticos e enquadramento teórico: recurso a técnicas e ferramentas de orientação dinâmica, abordagem sistémica, análise transaccional e Organizational Development
- > Linha pedagógica interactiva que proporciona Auto-conhecimento e crescimento pessoal e Interiorização de uma coach attitude,
- > Actividades inter-sessões de integração, interiorização e aplicação de conceitos à prática de Coaching

**Duração** – 200 horas, em 3 Módulos (25 dias/6 meses)  
**Próxima edição** – 2011  
**Formadoras** – credenciadas pela Variations International e certificadas pela ICF

**Informações:**  
Maria de Jesus Lopes - 916895180  
[www.acti-vision-coaching.com](http://www.acti-vision-coaching.com)  
[acti-vision.coaching@gmail.com](mailto:acti-vision.coaching@gmail.com)

**GROWING-U**

**ACTP**  
Accredited Coach Training Program  
International Coach Federation

**ICF**  
International Coach Federation



#### O MAIS IMPORTANTE MEDIA 'SCORECARD' PARA O SEU NEGÓCIO

“De acordo com um survey dirigido a CEO's (EUA), levado a cabo pela PR Week e a Burson Marsteller, os CEOs consideram a Lista das Melhores Para Trabalhar/ 'Best Workplaces', elaborada pelo Great Place to Work Institute, publicada na revista Fortune (EUA), como o mais importante media scorecard para o seu negócio. A lista europeia, publicada pelo Financial Times, surge em 4º lugar. Em ambos os media, nenhuma outra lista é considerada mais importante que o estudo elaborado pelo Great Place to Work Institute” (amostra: um total de 200 CEOs (Estados Unidos) completou o 'survey' no decorrer de setembro de 2008. O 'survey' Burson-Marsteller/ PRWeek foi preenchido via online pela empresa de 'research' MillwardBrown).

#### MELHORES ENTRE AS MELHORES

Numa iniciativa pioneira a nível do Great Place to Work Internacional, cabe ao Instituto português reconhecer, pela quinta vez, desde 2007, as empresas mais bem sucedidas na satisfação de um grupo particular. A iniciativa repete-se, considerando, adicionalmente, a avaliação das práticas e políticas da empresa com peso na satisfação destes grupos, bem como as médias mais elevadas.

#### PRÉMIO DA MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR PARA JOVENS

O grupo até 25 anos de idade deve representar, no mínimo, 15 por cento do universo da organização e a taxa de satisfação deve registar valores acima da média, a par com a aplicação de políticas que estimulem o desenvolvimento e o crescimento profissional dos jovens.

#### PRÉMIO DA MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR PARA MULHERES

Neste caso, a taxa de presença feminina representa, no mínimo, uma fatia de 25%. Pesa o número de mulheres em cargos de chefia e, naturalmente, as práticas que suportam a satisfação deste universo.

#### PRÉMIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

**Júri parceiro:** Simon Zadek, fundador da Accountability - Reino Unido, representado por Fernanda Polacow

**Na Europa, o Instituto está presente em 19 países, contando com a participação de cerca de 1 700 empresas**

São consideradas organizações com tradição de responsabilidade social empresarial (RSE), encarando-a como um ingrediente fundamental na receita de como fazer negócios. As pessoas estão motivadas, comprometidas e são produtivas quando respeitam as organizações para as quais trabalham. A RSE é, por isso, um elemento com uma importância crescente para esta equação. O empenho em comprometer-se com os stakeholders e o facto de considerar o impacto da sua atividade são elementos de peso para a avaliação final.

#### PRÉMIO DE FORMAÇÃO E LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE

**Júri parceiro:** Homero Santos, diretor da Fractal - Brasil

Enquadram-se organizações que traduzam a relevância de colocar a sustentabilidade no topo da agenda empresarial, com um trabalho que se estenda a um nível micro (ao apoiar cada colaborador na adoção de práticas que causem o menor impacto possível no ambiente). Adicionalmente, que o compromisso com stakeholders-chave seja claro no que diz respeito às questões relacionadas com a sustentabilidade, estabelecendo um precedente valioso no mercado. **—P**

# invista no original

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



**inscrições abertas até 100 candidaturas**

**contacte-nos: 214 177 400 / 214 177 420**

contribua para uma sociedade melhor através da promoção de organizações saudáveis  
participe nos estudos nacional e europeu – [www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt)

MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR **MULHERES**

## Cisco Systems Em todo o Mundo sem sair de casa



Ser a melhor empresa para trabalhar em Portugal é um privilégio que somente está ao alcance de empresas que, efetivamente, coloquem os trabalhadores em primeiro lugar e desenvolvam práticas de Gestão dos Recursos Humanos absolutamente excepcionais. É o caso, indubitavelmente, da Cisco Systems, especialista em tecnologias de informação. E o mérito da Cisco ainda é mais amplo, pois, para além de ser a melhor empresa para trabalhar em Portugal, também tem o estatuto de melhor empresa para as mulheres trabalharem.

“Trabalhar na Cisco faz-nos sentir orgulhosos! Não só pela cultura empresarial única que assenta em pilares tão fortes como a responsabilidade social e ambiental, mas também pela preocupação e o respeito pela individualidade de cada um dos seus colaboradores”, revela um dos trabalhadores

da Cisco.

A empresa procura aliar responsabilidade social e ambiental com a preocupação com o colaborador. Um dos bons exemplos dessa intenção é o autocarro que disponibiliza aos trabalhadores para os levar de casa para o trabalho e vice-versa, uma medida que, para além de proporcionar conforto a quem opta por utilizar este meio de transporte, é amiga do ambiente, pois evita que os trabalhadores se desloquem em viatura própria e, com isso, contribuam para o aumento do tráfego automóvel e da poluição.

A preocupação com as pessoas na Cisco contempla desde os pormenores que parecem mais simples, como todos os meses o ‘chairman’, a nível mundial, convidar os aniversariantes para uma reunião através de vídeo-conferência para apresentação da estratégia e com a possibilidade de, no

fim, haver um espaço para perguntas e respostas, a uma significativa aposta na formação. “Entre muitas outras características, gostaria de salientar duas: criação de condições para trabalhar de qualquer lado do Mundo, nomeadamente do conforto de casa; e, penso, nenhuma outra empresa em momentos de crise económica mundial, como a de 2008, investiria tanto na formação dos seus colaboradores”, sublinha um colaborador.

Todos os trabalhadores, depois do rigoroso processo de recrutamento e seleção, são convidados a assinar o código de ética da empresa, ritual que terão de fazer todos os anos. O ‘Cisco Code of Business Conduct’ possui um conjunto de regras e normas de ética para todas as subsidiárias, colaboradores e diretores. No código de ética estão informações como, por exemplo, o que deve um colaborador fazer em





caso de assédio no local de trabalho ou o limite do valor dos presentes que poderá receber.

A flexibilidade ao nível do horário de trabalho é uma realidade na Cisco bastante apreciada pelos colaboradores, que não têm de respeitar, de um modo rígido, um determinado número de horas de trabalho. O importante é chegar ao dia marcado e os objetivos, que são claramente anunciados e percebidos por todos, estarem cumpridos. A Cisco coloca em prática uma política de mobilidade total, em que os colaboradores podem aceder à rede de trabalho, ao seu voice-mail ou comunicar virtualmente com os colegas de todo o Mundo a partir de qualquer local.

Por outro lado, os colaboradores podem desenvolver a sua carreira a nível local e internacional, mesmo fora da Europa. Por exemplo, no escritório

de Lisboa, 10 por cento dos trabalhadores definiram a sua carreira neste sentido. Todas as oportunidades de emprego são primeiro anunciadas internamente, através de e-mail e de um website, e só depois (30 dias) é que são abertas para o exterior. Os trabalhadores podem, assim, ter um conhecimento privilegiado de todas as vagas disponíveis a nível mundial e candidatarem-se.

### UMA EXCELENTE EMPRESA PARA MULHERES

Tradicionalmente, a área das tecnologias é mais do agrado dos homens do que das mulheres. Porém, a Cisco foi considerada a melhor empresa para trabalhar em Portugal para mulheres. E as preocupações da empresa a este nível são várias. Desde logo, na fase do recrutamento, em que, por exemplo, convida colégios femininos a visitar a empresa e tenta despertar nas possíveis futuras candidatas o gosto pela área e pela empresa, desenvolvendo um programa específico para atrair jovens mulheres, o 'Cisco Networking Academy Gender Initiative'. Por outro lado, há uma preocupação permanente, institucionalizada pela própria empresa através de grupos de trabalho criados especificamente para o efeito, designadamente o Grupo Consultivo de Mulheres Cisco, o 'Gender Council' e o 'Women Access Network', relativamente às colaboradoras.

O Grupo Consultivo de Mulheres Cisco foi criado em 2007 pela vice-presidente com o objetivo de analisar as questões das mulheres na Cisco e fornecer recomendações para o 'Diversity and Inclusion Council' e o 'Gender Council', composto por um grupo de executivos de vários departamentos, procura e define formas de eliminar as barreiras à inclusão e retenção de mulheres na organização, combatendo estereótipos. Por seu turno, a 'Women Access Network,' a principal organização de mulheres na Cisco, abrangendo mais de 30 subsidiárias, em Portugal tem o importante papel de garantir que as mulheres têm as mesmas hipóteses que os homens.

Por: DAC

A Cisco é a melhor empresa para trabalhar em Portugal, acumulando também a distinção de melhor empresa para trabalhar para mulheres. A mobilidade total e a flexibilidade de horários são duas características que tornam a empresa única, sempre numa lógica de completa preocupação com os colaboradores.



### Prática de destaque

**Embaixadores de Sustentabilidade.** A Cisco desenvolveu uma rede de embaixadores de sustentabilidade em cada país onde está presente. Estes colaboradores recebem formação relativamente à visão, estratégia e plano de ação da Cisco e tomam-se pessoas de contacto nos seus países. Qualquer colaborador pode ter mais informação/ formação sobre sustentabilidade e iniciativas verdes na intranet da empresa.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Tecnologias de Informação

**Receitas:** B€ 40

**Nº Colaboradores:** 161

**Média Salarial 1º Ano Função:** € 55 000

**Horas de Formação Anual por Colaborador:** N.I.

**Saídas Voluntárias:** 5

**Saídas Involuntárias:** 2

**Mulheres em Cargos de Direção:** 6

**Candidatos a Emprego:** 2 000

**Net:** [www.cisco.pt](http://www.cisco.pt)



## Microsoft Portugal Uma empresa 100% flexível

“É fantástico sentir que faço parte de uma equipa em que o todo é muito mais do que a soma das partes. Estou rodeado de pessoas brilhantes e isso inspira-me a dar sempre o meu melhor, ir mais além, contentar-me apenas com a excelência! Sinto-me profundamente orgulhoso por trabalhar numa empresa que nos últimos 30 anos tem mudado o Mundo para um sítio bem melhor para se viver. E o mais fascinante é saber que o melhor ainda está para vir!”, destaca, com alguma emoção, um colaborador da Microsoft, este ano a segunda melhor empresa para trabalhar em Portugal.

A Microsoft tem um conceito muito avançado de flexibilidade laboral. Não há telefones fixos, não há computadores fixos, não há horários, apenas objetivos claramente transmitidos a todos e ferramentas para os atingir, em qualquer parte do Mundo, durante o tempo que mais convier ao trabalhador. As pessoas têm a flexibilidade de delinear o seu horário e método de trabalho aos objetivos traçados. E quando atingidos, o reconhecimento por parte da empresa é grande, nomeadamente através de dois programas: o ‘Gold Star Awards’, que visa reconhecer colaboradores-

-chave que demonstrem comportamentos excecionais, alinhados com os valores e a estratégia da companhia e que possam ser considerados ‘role models’ para os seus colegas, e o ‘CPE Heroes’ (‘Customer & Partner Experience’), que tem por objetivo reconhecer os colaboradores que contribuem fortemente para a satisfação dos clientes e parceiros da Microsoft.

Também a formação é vista como uma prioridade. E alguns tipos de formação que hoje são tidas como muito modernas em algumas companhias, na Microsoft já são postas em





© DIF

prática a alguns anos e assumem uma natureza comum, como o coaching ou o 'mentoring'. Existem vários programas de formação, que vão desde línguas a competências comportamentais. A Microsoft, no campo da formação, tem um cuidado especial. A empresa concluiu que, analisando os dados, a maior parte das saídas dos trabalhadores das organizações deve-se a problemas com o 'people manager' e não tanto com a empresa. Nesse sentido, centra muito a oferta da sua formação neste grupo de colaboradores.

A Microsoft tem uma grande preocu-

pação com as pessoas. De um modo pioneiro, começou por disponibilizar aos seus colaboradores um ginásio para a prática de atividades desportivas. Depois, também foi pioneira na oferta de fruta, sandes, iogurtes e agora continua a inovar através do programa 'work life balance', um serviço de psicologia confidencial que proporciona apoio profissional na resolução de temas relacionados com o stress, gestão de tempo, gestão das relações; ou o "Mordomias", um serviço que tem como objetivo "poupar tempo" aos colaboradores, pois trata da lavagem do carro, das compras para a casa, de uma prenda de última hora, da roupa, etc.

Todas estas ofertas vêm comprovar a preocupação da empresa com os seus colaboradores, desde o nível mais abrangente ao mais individual. Uma organização com quase 300 pessoas mas que respeita as necessidades individuais de cada um. Miguel, trabalhador da Microsoft, ficou paraplégico em resultado de um acidente de viação. A empresa readaptou, na totalidade, as instalações para se adaptarem às necessidades específicas do Miguel, sendo o único com lugar reservado para o carro na garagem e tendo, inclusivamente, no âmbito do plano de emergência, duas pessoas responsáveis por o levar para a rua em braços.

#### EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

As práticas de responsabilidade social concretizadas pela Microsoft foram reconhecidas pelo Great Place to Work Institute com uma menção honrosa. De destacar, por exemplo, o apoio a organizações não governamentais através de doações de Software que beneficiam instituições das mais variadas áreas e de formação e outros recursos através do programa 'Unlimited Potential'; ou práticas realizadas com o envolvimento dos colaboradores, em regime de voluntariado, em que estes disponibilizam parte do seu tempo e conhecimentos para ajudar ao desenvolvimento de organizações e pessoas.

Por: Patrícia Noletto

A conciliação da vida pessoal e familiar dos seus colaboradores é uma preocupação muito grande para a Microsoft. Através de um programa de flexibilidade laboral, a empresa oferece aos seus trabalhadores a possibilidade, de acordo com os objetivos traçados, poderem delinear o seu horário e local de trabalho.



#### Prática de destaque

'Leaders Building Leaders'. Aproximação e transmissão de experiência entre diferentes níveis hierárquicos, através de programas de coaching e de 'mentoring' em cascata.

#### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Tecnologias de Informação

**Receitas:** N.I.

**Nº Colaboradores:** 288

**Média Salarial 1º Ano Função:** N.I.

**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 80

**Saídas Voluntárias:** 7

**Saídas Involuntárias:** 17

**Mulheres em Cargos de Direção:** 13

**Candidatos a Emprego:** 5 000

**Net:** www.microsoft.pt



MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR **EXECUTIVOS**

## Everis Portugal O mérito é recompensado



A Everis, no âmbito do Estudo do Great Place to Work, é uma repetente, e não nos estamos a referir somente a presenças na lista das 30 melhores – o que já seria, só de si, digno de nota. É uma repetente nas vitórias. Mais uma vez marca presença no 'Top 5' das melhores empresas para trabalhar, conquistando o 3º lugar (o ano passado tinha ficado em 4º), ganhou, uma vez mais, o prémio especial da Melhor Empresa para Executivos e, também com o estatuto de repetente, pelo quarto ano consecutivo, é a melhor consultora para trabalhar.

António Brandão de Vasconcelos, 'chief executive officer', realça a coerência e a transparência da organização que lidera. "A Everis é uma boa empresa para trabalhar porque dizemos o que pensamos, isto é, somos transparentes, e fazemos

o que dizemos, isto é, somos coerentes", acrescentando que "a Everis também é uma boa empresa para trabalhar porque criamos as condições para que os nossos colaboradores possam ir tão longe quanto a sua ambição e capacidades o permitir". Há uma excelente relação entre os colaboradores e a administração. Os colaboradores depositam uma grande confiança na administração e nos objetivos traçados; a administração, por seu turno, aposta na proximidade com os colaboradores, desde o primeiro dia.

E quando dizemos "primeiro dia" é mesmo no primeiro dia, visto que o CEO dá as boas-vindas aos novos colaboradores, marcando sempre presença aquando da assinatura do contrato de trabalho, procurando,

deste modo, criar proximidade entre o novo colaborador e a direção da empresa. Por outro lado, e como meio de promover o envolvimento dos mais de 230 trabalhadores, há uma grande disponibilidade em ouvir as suas sugestões. A empresa criou o 'Empreendebox', uma iniciativa aberta a todos e que consiste num endereço de e-mail para o qual os colaboradores podem enviar as suas ideias para possíveis negócios, que serão analisadas pelo grupo Everis Initiatives. Se a ideia tiver potencial comercial, a Everis Initiatives fornecerá o capital humano, intelectual, financeiro e uma metodologia concreta para tomá-la realidade. "Na Everis qualquer um pode fazer a diferença, aqui as oportunidades de carreira que existem fazem com que





cada um possa correr à velocidade que quer e chegar onde determina, em conjunto com o respetivo mentor. Na Everis a voz de cada um é tida em consideração e é fomentado o espaço para cada colaborador concretizar ideias, inovar... Fazer da Everis a empresa em que cada um pode participar e fazer as coisas acontecer”, destaca um trabalhador.

#### MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR PARA EXECUTIVOS

A Everis, pelo segundo ano consecutivo, ganhou o prémio especial de Melhor Empresa para Trabalhar para Executivos. E as razões são muitas. Ao nível da comunicação, através da partilha mensal de informação com os executivos, em que estes recebem um

relatório com resultados da empresa a nível global e local; da Ineveris, uma newsletter corporativa dirigida a 'partners e managers' que pretende garantir que a passagem de informação às equipas é feita de forma homogénea, transparente e recebida da mesma maneira em todos os escritórios a nível global.

Do envolvimento, com a promoção da participação direta na gestão da companhia, visto que, para além das funções comerciais, de gestão de equipas e de projetos, os executivos têm funções de gestão da própria companhia e possibilidade de participação na definição da estratégia da empresa; do recrutamento dos novos colaboradores, permitindo-lhes, deste modo, selecionar diretamente as pessoas que virão a fazer parte das suas equipas.

No que diz respeito à formação, com a parceria com a Universidade Católica sobre gestão do talento de topo, no seguimento da qual, no ano passado, realizaram-se pós graduações para 'managers'; ou formação exclusiva para executivos, dirigida aos novos seniores para os apoiar na nova etapa e auxiliá-los relativamente às novas responsabilidades. Por outro lado, a progressão de carreira ser focada na meritocracia, estando apenas dependente do desempenho e capacidade de evolução profissional de cada um, sendo que a filosofia da empresa é de que devem ser dadas as condições aos colaboradores para que possam progredir internamente.

Em termos de compensações e benefícios são de salientar o plano de participação nos resultados da empresa oferecido a todos os colaboradores após três anos na Everis; o pacote de benefícios para executivos, que engloba o bônus trimestral, de acordo com o nível de responsabilidade e com os lucros da empresa, o seguro de vida e seguro de saúde, extensível ao agregado familiar, 'plafond' para viatura e estacionamento pago, entrega de revistas em casa, acordos com várias entidades que oferecem descontos especiais para os colaboradores, como restaurantes, hotéis, ginásios, farmácias, bancos, entre outros e disponibilização de internet móvel e Blackberry.

Por: Pedro Azevedo

A Everis Portugal recompensa o talento e mérito dos seus colaboradores, uma atitude que faz parte do seu “património filosófico” e que contribuiu para, mais uma vez, estar no 'Top 5' do ranking, ser a melhor empresa para executivos e a melhor consultora para trabalhar.

#### Prática de destaque

**Votação para novos 'partners'.** No processo de nomeação de novos 'partners' são publicados na intranet os candidatos, sendo os colaboradores convidados a dar a sua opinião.

#### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Consultoria  
**Receitas:** M€ 13,4  
**Nº Colaboradores:** 237  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 17 150  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 71  
**Saídas Voluntárias:** 20  
**Saídas Involuntárias:** 13  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 19  
**Candidatos a Emprego:** 3 264  
**Net:** www.everis.pt



MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR **PORTUGUESA**



## ROFF O desporto é inspirador

A história da ROFF começou há 16 anos, quando quatro amigos, todos consultores especialistas em tecnologia SAP, se juntaram e decidiram criar um negócio próprio. Depois, foram trazendo os amigos e hoje a empresa já conta com mais de 370 colaboradores, que continuam a fomentar no seio da organização um ambiente de trabalho alicerçado na amizade e na camaradagem e que a torna, este ano, a melhor empresa portuguesa para trabalhar.

Na ROFF, o café da manhã é bebido na "Tasca", a olhar o verde do Parque Florestal de Monsanto e o copo

de plástico, depois, é colocado no "recicloff", onde também se poderá depositar o telemóvel velho, as pilhas gastas ou as rolas em cortiça. Todos se tratam por "tu", é uma norma vertida no Manual de Acolhimento, e o diretor-geral é conhecido por um nome à partida pouco elogiador: "o gordo". Aqui, ver os jogos do Benfica deve ser no Estádio da Luz, com direito a camarote, e os filhos dos colaboradores, os "roffinhos", no dia da criança, invadem o escritório do pai ou da mãe e em vez de mesas e computadores encontram castelos insufláveis e palhaços.

"A ROFF é um ótimo sítio para se trabalhar porque, essencialmente, aqui trabalha-se por paixão", revela à Pessoal Ricardo Regal, 'executive diretor' da consultora. "Paixão" refletida no empenho diário que os consultores da empresa colocam na sua missão e que conduz a níveis muito reduzidos de saídas, com uma elevada taxa de retenção num mercado onde, tradicionalmente, há uma grande rotação. Pelo contrário, por alturas da bolha da Internet, há 10 anos, quando a regra era dispensar trabalhadores, a ROFF fez o oposto e contratou novos colaboradores, muitos saídos de





© DEF

empresas concorrentes. Essa atitude é vista hoje no seio da ROFF como um dos fatores impulsionadores do sucesso, visto que, quando a situação voltou ao normal, a empresa estava fortalecida.

A valorização dos trabalhadores dentro da ROFF é uma preocupação constante e que a empresa quis espelhar na recente mudança de imagem levada a cabo, em que equiparou os seus recursos humanos a diamantes e, com esse alicerce, criou a nova imagem, que para o exterior é baseada em fotografias de alguns colaboradores.

## O DESPORTO É UMA PRIORIDADE

Já referimos que os colaboradores da ROFF têm direito a assistir aos jogos do Benfica no Estádio da Luz, no camarote da empresa. Mas a preocupação pelo desporto é muito mais abrangente e transversal. A começar, desde logo, pela disponibilização de várias bicicletas que possibilitam, por exemplo, uma ida para o almoço a pedalar ou um passeio ao final da tarde. Por outro lado, a ROFF tem nos seus quadros alguns trabalhadores que são desportistas: um campeão nacional de Judo, um piloto de automóveis, um velejador...

Miguel Freitas, piloto de automóveis, refere à Pessoal que “antes de entrar na ROFF já era patrocinado pela empresa no automobilismo. No entanto, quando entrei, foi-me possível conciliar as duas coisas, dado o espírito bastante aberto da empresa. A ROFF”, acrescenta, “permite aos colaboradores conciliarem uma atividade extra trabalho, no meu caso o automobilismo, com as funções profissionais, e esta é uma das razões pelas quais penso que a ROFF é uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal”. Sílvia Gusmão, diretora de Recursos Humanos, complementa: “É essencial para a ROFF que todos os seus colaboradores mantenham uma vida pessoal e profissional equilibrada”.

Na ROFF existe uma identificação profunda entre os valores da empresa e o desporto, nomeadamente a vela, e os trabalhadores são incentivados à sua prática, especialmente a “navegar”.

Por outro lado, a consultora portuguesa patrocina uma equipa de rãguebi, para a qual promove a participação dos colaboradores, tem um protocolo com um clube que permitiu a criação de uma equipa de atletismo interna, existe também uma equipa de futebol, a prática do surf é impulsionada... Sem dúvida, uma empresa virada para a prática desportiva e que procura motivar e inspirar os seus colaboradores através do desporto.

Por: DAC

A ROFF é a melhor empresa portuguesa para trabalhar. A consultora consegue combinar, quase na perfeição, uma política pautada pela informalidade, que os colaboradores muito apreciam e os faz sentir em família, com o profissionalismo inerente à área de atividade.

## Prática de destaque

**Descentralização para zonas pouco desenvolvidas social e economicamente.** A ROFF instalou um centro de desenvolvimento, a ‘SAP Development Factory’, na Covilhã, integrando jovens locais recém-licenciados.

## Bilhete de Identidade

**Atividade:** Tecnologias de Informação

**Receitas:** M€ 23,3

**Nº Colaboradores:** 375

**Média Salarial 1º Ano Função:** € 22 000

**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 30

**Saídas Voluntárias:** 6

**Saídas Involuntárias:** 0

**Mulheres em Cargos de Direção:** 12

**Candidatos a Emprego:** 258

**Net:** www.roff.pt



MELHOR EMPRESA PARA TRABALHAR **JOVENS**



## Maksen Jovens com muito talento

“O que distingue a Maksen é o espírito de entreatjada e a vontade de ajudar quem é novo na empresa, mas também nos projetos. Existe uma grande abertura para receber novos elementos e uma forte vontade de integrá-los e fazê-los sentir confortáveis no nosso ambiente. Este espírito é refletido e desenvolvido nos eventos e atividades extralaborais organizados pela empresa, que representam outra característica fundamental que torna a Maksen uma empresa única, um ótimo lugar de trabalho”. Este comentário de um colaborador da Maksen é ilustrador das razões que tomam a empresa uma excelente organização para os jovens – e não só – trabalharem. Apesar do nome Maksen ser recente,

a empresa tem já alguns anos de experiência no mercado nacional. Aos oito anos de existência, em dezembro do ano passado, a consultora portuguesa GMS Consulting, especialista em consultoria estratégica, operacional e de sistemas de informação, passa a Maksen e assume o seu designio inicial de se afirmar enquanto interveniente de referência de caráter multinacional.

O talento constitui um elemento crítico para a Maksen. Assim, a aposta e o investimento muito forte na formação e um grande cuidado no recrutamento e seleção dos novos colaboradores são duas prioridades para a empresa, que assume como valores a “irreverência”, a “atitude positiva”, o “perfeccionismo”, a

“entreatjada” e a “franqueza”. “A Maksen é um excelente sítio para se trabalhar, acima de tudo pelo ambiente desafiante que se vive todos os dias naquilo que fazemos”. Quem o diz é António Lagartixo, ‘managing partner’ da organização, que nos últimos três anos triplicou os seus colaboradores em território nacional.

### UMA EMPRESA COM ESPÍRITO JOVEM

A Maksen é a melhor empresa para trabalhar para jovens, um reconhecimento que já tinha conquistado o ano passado. E os jovens são, efetivamente, uma prioridade dentro da consultora. A começar logo pela fase do





© DEF

recrutamento, com o estabelecimento de parcerias com universidades, incluindo o contacto com os gabinetes de saídas profissionais, a participação em sessões de trabalho dos alunos, a realização de eventos destinados a finalistas ('workshops' sobre consultoria e de preparação dos alunos à fase das entrevistas) e apresentações/ presença em diversas feiras de emprego. Depois, durante o período de acolhimento, com um cocktail de boas-vindas, realizado no fecho do processo de recrutamento e que conta com a participação dos 'partners', 'managers', 'senior consultants' e 'system analysts' da empresa; com a entrada direta para os quadros da Maksen, que traduz o

compromisso com os novos colaboradores e o esforço para responder às suas expectativas de segurança; e o programa 'Get Ready', de acolhimento e integração, que contempla, para além de formação e apresentação de procedimentos internos, a discussão de um 'case study' e a presença de administradores dos principais clientes, que partilham experiências e projetos, no final, é atribuído um prémio 'Master' ao novo colaborador com melhor desempenho no programa.

Os colaboradores novos podem ainda contar com um 'counsellor', um 'partner' ou 'manager', responsável por apoiá-los no seu percurso profissional na firma. É também nomeado um 'buddy', um colega do ano anterior que o ajudará, durante o primeiro mês, na sua integração e em aspectos práticos. Mas a preocupação com os trabalhadores mais novos não fica por aqui. A Maksen criou um Comité 'People & Pride': grupo de debate e análise de temas relacionados com os jovens profissionais que tem como objetivo aumentar o seu bem estar e motivação, implementando diversas ações, de que é exemplo a criação de uma área na intranet onde o colaborador recém-chegado faz o seu perfil para partilhar com os colegas.

A possibilidade de desenvolver experiência profissional internacional, integrando projetos noutros países que reportam a Portugal ou equipas locais (por exemplo, no escritório de Luanda), e a possibilidade de evolução rápida na carreira, tendo como incentivo as idades médias de 'managers' e 'partners' (a maioria dos 'managers' tem idade inferior a 35 anos e os 'partners' têm entre 35 e 38 anos) são mais dois exemplos de políticas distintas que tomam a Maksen uma excelente organização para jovens trabalhadores.

Por fim, é de salientar o projeto 'Have Fun @ Work'. Uma iniciativa que visa fomentar a celebração de momentos especiais para a empresa no escritório e a organização de eventos para os colaboradores, destacando o 'Maksen Fun Life', 'Maksen Cup' torneio de futebol e o 'Maksen Global Event'.

Por: Patrícia Noletto

Irreverência, atitude positiva, perfeccionismo, entreatajuda e franqueza são os cinco valores da consultora portuguesa Maksen, a melhor empresa para trabalhar para jovens. O talento constitui um elemento crítico para a empresa, assim, a aposta e o investimento muito forte na formação e um grande cuidado no recrutamento e seleção dos novos colaboradores são duas prioridades.

## Prática de destaque

**Comité 'People & Pride'.** Com o lema 'we take (good) care', é composto pelos 'partners', o 'corporate functions manager', o responsável de 'marketing & knowledge management' e o responsável de 'people Development'. Reúnem mensalmente para 'brainstorming' de ideias que melhorarem o dia a dia de trabalho e discutir novas ações.

## Bilhete de Identidade

**Atividade:** Consultoria  
**Receitas:** M€ 10,2  
**Nº Colaboradores:** 132  
**Média Salarial 1º Ano Função:** €18 000  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 119  
**Saídas Voluntárias:** 26  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 10  
**Candidatos a Emprego:** 3 000  
**Net:** www.gms.pt



PRÊMIO ESPECIAL **FORMAÇÃO E LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE**



© DEF

## CHEP España SA – Sucursal em Portugal da Sociedade Espanhola Crescer de um modo sustentável

Em termos globais, a CHEP envia, recolhe, repara e reenvia mais de 300 milhões de paletes e contentores, movimenta mais de 3 milhões de equipamentos por dia, opera mais de 500 centros de serviços, dá assistência a 345 000 clientes, emprega 7 000 profissionais e está presente em 46 países. Tudo isto com o objetivo de ajudar os fabricantes e os produtores a transportar os seus produtos para os distribuidores e retalhistas. Em Portugal, a empresa tem 35 trabalhadores, tendo sido considerada a melhor empresa para trabalhar no nosso país com menos de 100 colaboradores e ganhou o prémio especial Formação e Liderança para a Sustentabilidade. Para

além disso, ainda recebeu uma menção honrosa pelas suas práticas de Responsabilidade Social.

Os colaboradores da CHEP destacam como positivo o bom ambiente existente na empresa e o espírito de ajuda, não negligenciando o cuidado e a preocupação que sentem por parte da administração. "O companheirismo entre colegas e o facto de sermos considerados iguais uns perante os outros torna esta empresa única. A flexibilidade de horários e a preocupação por parte dos quadros superiores com o nosso bem-estar enquanto humanos" também são dois aspetos muito relevantes, afirma um trabalhador da CHEP, onde apenas a diretora-geral e a diretora

de Recursos Humanos têm direito a um gabinete individual.

O acolhimento dos novos colaboradores é um assunto crítico para a CHEP. Todas as pessoas que entram para a empresa passam pelos 11 departamentos existentes, começando a "odisseia" no departamento de RH. O envolvimento dos trabalhadores também é um aspeto muito relevante, que a CHEP procura fomentar, nomeadamente, através de duas práticas: o 'Speak up' e o BES ('Brambles Employee Survey'). A primeira é uma ferramenta online no site da intranet que permite aos colaboradores falarem de forma confidencial e queixar-se de algo que achem que não está correto; a se-

gunda, é um questionário realizado via e-mail (confidencial) que mede os níveis de satisfação dos colaboradores relativamente à chefia direta.

### FORMAÇÃO E LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE

O prémio Formação e Liderança para a Sustentabilidade pretende distinguir o modo como as organizações ajudam os seus colaboradores, gestores e líderes a compreender e a dar resposta aos desafios sociais e ambientais. Em particular, como é que as organizações procuram compreender e dotar o seu público interno das competências necessárias para, de uma forma eficaz, dar resposta a temáticas sociais e ambientais de âmbito global, como as alterações climáticas.

Um membro do Júri, Homero Santos, destaca: “de fato, a CHEP demonstra que incorporou à sua cultura e à sua governança a temática da sustentabilidade, e revela, ademais, sensibilidade para com os temas sociais. Nota-se que atua efetivamente na gestão do ciclo de vida do produto e que pratica a logística reversa com seus clientes, usuários das paletes que produz. Monitoriza os seus impactos ambientais a montante e a jusante da cadeia de valor e publica um relatório de sustentabilidade – ainda que não tenha aderido ao modelo GRI, referencial mundialmente consagrado. Aborda com regularidade o tema do desenvolvimento sustentável em debates internos com a sua equipa, inclui a dimensão socioambiental na avaliação de desempenho dos colaboradores e ocupa-se de capacitar pessoas na temática”, termina.

Em termos de práticas de destaque no âmbito da ação social da empresa, são de salientar as horas de voluntariado pagas, em que cada colaborador pode despende de três dias durante o ano para programas de voluntariado, sem que haja qualquer tipo de desconto no ordenado – para além dos três dias, todos os colaboradores poderão participar nos projetos organizados pela empresa; as questões sociais e

ambientais constarem no programa de desenvolvimento e desempenho e dos objetivos pessoais dos colaboradores envolvidos nos projetos de sustentabilidade; a criação de um grupo de trabalho de voluntários dedicado à área de Sustentabilidade, cujo objetivo é organizar ações e atividades e fomentar o voluntariado bem como outras ações de responsabilidade social; o apoio a instituições locais, como a Casa da Encosta mediante a entrega de cabazes de Natal e distribuição de presentes, e Casa da Ajuda de Mãe através da recolha de roupa e brinquedos; o jogo ‘Blue Code’, promovido pela empresa com o objetivo dos colaboradores descobrirem paletes perdidas, sendo que, por cada palete que seja recuperada pela CHEP, o colaborador recebe 1 ponto, que depois, todos somados, serão convertidos em euros e doados pela CHEP às Aldeias de Crianças SOS; e ‘Zero Harm’, uma política exigente no que se refere a acidentes de trabalho, que se prende com a realização de ações de formação como forma de prevenção.

No que diz respeito a práticas ambientais de destaque, são de realçar a plantação de árvores em parceria com a Câmara Municipal de Oeiras; a medição do consumo de energia, que consiste na monitorização dos consumos de eletricidade, de combustível (utilizado nas viaturas de serviço) e CO<sub>2</sub>; a reciclagem de materiais; a utilização de madeira proveniente de florestas administradas, que representam uma fonte responsável e sustentável de madeira; a otimização de materiais, pois a CHEP procura utilizar materiais mais resistentes e com maior durabilidade que, paralelamente, permitam a redução dos danos nos produtos transportados, evitando desperdícios; e o objetivo da Brambles (grupo que integra a empresa CHEP) de ser reconhecida pelos seus clientes, colaboradores, acionistas e comunidade em geral como um líder global em responsabilidade corporativa e Sustentabilidade.

Por: Pedro Azevedo

A CHEP demonstra uma grande preocupação e cuidado para com os seus colaboradores, que se reflete no bom ambiente de trabalho e de entreajuda existente. Porém, a preocupação da empresa tem horizontes mais vastos, estende-se ao Mundo e, resultado disso, a CHEP foi reconhecida com o Prémio Especial Formação e Liderança para a Sustentabilidade.



### Prática de destaque

**BES ('Brambles Employee Survey')**. Questionário realizado via e-mail (confidencial) que mede os níveis de satisfação dos colaboradores relativamente à chefia direta.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Serviços  
**Receitas:** M€ 33  
**Nº Colaboradores:** 35  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 25 900  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 24  
**Saídas Voluntárias:** 0  
**Saídas Involuntárias:** 1  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 4  
**Candidatos a Emprego:** 200  
**Net:** www.chep.com



## BMW Group Portugal

# Uma empresa de vento em popa



Em 2005, um cidadão de origem dinamarquesa teve um privilégio raro: poder criar uma empresa de raiz, a BMW Group Portugal. Uma equipa, um conjunto de valores e uma dinâmica de trabalho que assentam na informalidade e no respeito pelos colaboradores. Uma equipa jovem, que permanece na sua maioria desde o início da empresa, responsável pelo ambiente informal e descontraído que se vive nos escritórios da BMW Group Portugal, em que a inexistência de gabinetes fechados constitui regra.

A paixão por automóveis e pelas marcas do grupo são características comuns a todos os colaboradores do grupo. "A paixão pela marca é algo que está sempre presente no nosso dia a dia", sublinha

Paulo Fernandes, 'product manager' da Mini, para acrescentar que "não é difícil encontrar motivação para trabalhar marcas como a BMW, BMW Motorrad e a Mini". E esta paixão, vivida intensamente dentro dos vários departamentos da empresa, reflete-se nos detalhes da rotina profissional de quem lá trabalha, por exemplo, no modo efusivo como são celebradas as grandes e as pequenas vitórias ou na motivação que os trabalhadores têm em contribuir, livremente, com sugestões. "Celebramos as grandes e pequenas vitórias, temos um conjunto de colegas que são de certa forma a nossa família", confia um trabalhador.

Na BMW Group Portugal, onde não se

trabalha à sexta-feira à tarde e onde, nos restantes dias da semana, pontualmente às 19 horas, surge uma informação nos computadores dos colaboradores a "mandá-los para casa e a dizer-lhes que não são horas de estar a trabalhar", a relação com o negócio da empresa está sempre presente, desde o primeiro dia. Quando um novo colaborador integra a equipa, já sabe que tem à sua espera um carro topo de gama para se "divertir" durante uns dias e sabe também que, no futuro, sempre que precisar, pode pedir "emprestado" um carro, caso o seu tenha furado um pneu ou esteja no mecânico em reparação. Pequenos "mimos", para além do seguro de saúde, plano de pensões ou médico semanal no es-





critério, que a BMW Group Portugal faz questão de oferecer aos seus colaboradores. Já agora, e porque a empresa se preocupa com a saúde dos seus trabalhadores, o café é pago e a fruta oferecida.

### REUNIÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL

À partida, as reuniões do dia a dia de uma empresa, de balanço semanal, de novas áreas de negócio, de projetos financeiros, com clientes, etc., e o projeto social da mesma não têm qualquer tipo de ligação. Dificilmente, aliás, se poderia conceber uma conexão entre ambos. Porém, na BMW Group Portugal não é bem assim. Como identifica Ana Alves, 'marketing specialist' da BMW Motorrad,

“em 2008 foram apontados dois problemas a resolver: as reuniões em excesso e a responsabilidade social. As reuniões eram ineficazes e teríamos de dar algo à comunidade em que nos inserimos. A BMW Group Portugal decidiu juntar os dois problemas e arranjar uma única solução”. A partir daí, identificou 10 regras que definem uma boa reunião, plasmadas num formulário que é preenchido no final de cada uma, e por cada boa reunião a BMW Group Portugal contribui com 5 euros para o seu projeto de Responsabilidade Social. Com isto, concretiza o seu contributo para a comunidade e promove reuniões mais produtivas. “Uma excelente medida”, dizem os colaboradores.

Por: DAC

A paixão é a grande marca da BMW Group Portugal. Por carros, pelos trabalhadores e também, por que não, pelo mar. Uma empresa na qual o projeto de responsabilidade social está indissociavelmente ligado à produtividade interna.

### Prática de destaque

**'Meeting Culture'**. Com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia das reuniões, foi definido, através de 10 regras, o que seria uma 'good' ou 'bad meeting'. Existem tómbolas 'good meetings' e 'bad meetings', o valor anariado com as 'good meetings', 5 euros, reverte para o projeto de responsabilidade social da empresa.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Setor Automóvel  
**Receitas:** M€ 306,1  
**Nº Colaboradores:** 68  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 22 400  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 20  
**Saídas Voluntárias:** 1  
**Saídas Involuntárias:** 2  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 2  
**Candidatos a Emprego:** 650  
**Net:** www.bmw.pt



## Diageo Portugal Celebrar a vida em todo o momento com responsabilidade

Orgulho nas marcas, ausência de discriminação, espírito de equipa e camaradagem. São estes os valores que os colaboradores enaltecem nesta empresa, onde existe um bar com amplas janelas com vista para o rio Tejo, bastante concorrido nos dias de sol, bem como nas 'happy hour's' feitas uma vez por mês, onde os colaboradores têm oportunidade de provar os novos cocktails/ bebidas feitos por um 'bartender' contratado. Tudo isto depois da hora de saída, claro, porque um dos lemas da Diageo é "celebrar a vida, responsabilmente, todos os dias, em toda a parte". "As relações entre todos os colaboradores, a forma como os recursos humanos

nos dão as melhores condições para trabalhar e a forma como celebramos os sucessos e gerimos os dias maus de cada um é o que faz desta empresa uma excelente empresa para trabalhar". A preocupação com a gestão entre a vida familiar e profissional é algo também muito notório nas regalias dadas aos colaboradores. Aquando do nascimento de um novo membro da família Diageo, é enviada uma cesta de maternidade/ paternidade para os novos pais, e além disto as mulheres têm direito a um mês adicional, totalmente pago pela empresa, para além do tempo obrigatório. Por sua vez, a Diageo atribui aos pais mais cinco dias úteis

para além do que é estabelecido por lei. O horário reduzido às sextas-feiras é outro benefício que os colaboradores têm. No que diz respeito ao recrutamento, os trabalhadores podem aceder às oportunidades a nível interno através do 'Career Shop', onde as vagas em aberto estão disponíveis, em exclusivo, nos 10 primeiros dias de publicação. Existe também o recrutamento a nível europeu através do programa de graduados Europa. Este programa consiste no recrutamento de jovens licenciados com alto nível de potencial e com fortes possibilidades de virem a integrar lugares de liderança no futuro na Dia-





geo. Como tal, uma equipa de recursos humanos composta por profissionais de todos os países desenhou este programa que procura desenvolver talentos através de experiências profissionais que vão desde o marketing, às vendas e um último ano de experiência internacional.

Esta oportunidade de poder viajar pela Europa também se estende às práticas de reconhecimento desta empresa, como é o caso do 'President Club', que é um programa para 'managers' de vendas. São distinguidos 16 'managers' da Europa e todos eles tiveram a oportunidade de visitar Roma, por três dias. Por outro lado,

cada 'manager' reconhece um elemento da sua equipa pela performance num projeto. Além do certificado, organiza-se um evento de equipa para a anunciar o reconhecimento.

A Diageo organiza também uma iniciativa de solidariedade social chamada "Vamos Ajudar". De três em três meses é escolhida uma instituição para a qual os colaboradores fazem donativos. Depois, durante uma semana, são reunidas as ofertas para serem posteriormente entregues às instituições, e os colaboradores são sempre informados do resultado de cada uma destas ações.

Por: Cátia Pereira

A Diageo é uma empresa jovem mas com um nível de exigência alto, seguindo a política de tratar de assuntos sérios com um sorriso na cara. "Só em gargalhadas temos outro salário", palavras da diretora de Recursos Humanos, Patrícia Calvário.

## Prática de destaque

**Compromisso com o consumo de álcool responsável.** Através de duas páginas Web, promotoras desta iniciativa, o drinkiq.com e o 100% Cool.

## Bilhete de Identidade

**Atividade:** Comércio e Distribuição  
**Receitas:** M€ 47.3  
**Nº Colaboradores:** 58  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 25 000  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 100  
**Saídas Voluntárias:** 2  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 12  
**Candidatos a Emprego:** 2 000  
**Net:** [www.diageo.com](http://www.diageo.com)



## Medtronic

# “A cada 4 segundos melhoramos uma Vida!”

Na Medtronic, onde todos se tratam por “tu” independentemente da hierarquia, o talento dos colaboradores – a sua identificação e promoção – é uma prioridade absoluta. As oportunidades de carreira são, antes de mais, divulgadas internamente porque, para além de se promover a rotatividade dos colaboradores (diversificando as suas experiências e alargando as suas competências), torna possível, através de um sistema interno de referênciação, a recomendação de candidatos que os colaboradores conheçam e considerem válidos para a função em aberto. Este programa baseia-se no princípio de que os colaboradores conhecem melhor que ninguém a cultura da sua organização e pretendem recomendar

os melhores profissionais. Durante todo o processo de seleção, a Medtronic procura nos candidatos evidências de que estes possuem características que vão ao encontro dos valores e cultura da empresa, através de testes específicos e entrevistas. Antes da entrada dos novos colaboradores existe uma coordenação ao nível das diferentes áreas para que o novo colega tenha preparado todo o material necessário para o início das atividades. Durante o acolhimento dos novos colaboradores, como refere à Pessoal Susana Pereira, Diretora RH, “tentamos que seja mantida a informalidade e a personalização que nos distingue. Os colegas são recebidos pelo ‘country manager’, Recursos Hum

nos e responsável da área, de forma a ter uma visão de todas as áreas de negócio da empresa, bem como dos requisitos necessários para uma integração de sucesso, sendo feito um acompanhamento nos primeiros tempos por parte de colegas com mais experiência. São também marcados almoços informais com os colegas de diferentes áreas para que haja um maior entrosamento entre colaboradores”, realça. Além do acolhimento informal, existe também um programa de ‘Welcome’, o NEO (‘New Employee Orientation Program’), que tem uma vertente presencial e outra on-line e que permite, de forma estruturada, uma explicitação da história, cultura, áreas de negócio, regras de conduta empresarial e comer-



cial, entre outros. O objetivo deste programa é organizar e estruturar a nível internacional a forma como é efetuado o acolhimento.

Seguindo a política de investimento nos colaboradores, o objetivo da aquisição de novos talentos é a manutenção e o crescimento dos mesmos dentro da organização ao longo do tempo – seja no país de origem, seja numa carreira ou em projetos de cariz internacional. A preferência por contratos de trabalho sem termo e o investimento nos primeiros seis meses de trabalho (período em que praticamente ainda não existe retorno produtivo por parte dos novos colaboradores) demonstram bem a importância da aposta que é feita nas pessoas, numa empresa que regista uma elevada taxa de paternidade entre os seus colaboradores.

“Esta empresa representa para mim uma segurança. Aqui sinto-me em casa”, revela Alexandra Abranches, Sales rep. Cardiovascular. E acrescenta, “sei que tenho liberdade para ser quem sou, tenho todos os recursos que preciso, à minha volta, para fazer um bom trabalho e isso para mim é muito importante. Eu sou comercial e despendo muito tempo na rua, mas, ainda que longe das pessoas que estão no escritório, através de todos os meios que tenho à minha disposição, consigo resolver todos os meus problemas. Isso contribui para que tenha muito sucesso naquilo que faço e deixa-me com uma satisfação muito grande”, conclui.

## GESTÃO E RECONHECIMENTO DO TALENTO

A Medtronic possui um programa de gestão de carreira e desenvolvimento de talento adaptado a cada colaborador e que é baseado numa avaliação objetiva que utiliza ferramentas estandardizadas e aferidas que permitem enquadrar o colaborador numa matriz de performance. Existe uma plataforma na intranet da empresa onde o colaborador pode realizar a sua avaliação de desempenho e um plano individual de desen-

volvimento com ações concretas, baseado nas suas necessidades e objetivos que traçou. Esta avaliação e plano de desenvolvimento são realizados pelo próprio colaborador, com o auxílio do seu ‘manager’, e estão sempre disponíveis para consulta e atualização.

Ainda enquadrado na gestão da carreira, a Medtronic possibilita a mobilidade internacional: é dada a oportunidade aos colaboradores de se candidatarem a posições noutros países, através do envio periódico, por e-mail interno, de vagas em aberto. Todos os sistemas de reconhecimento utilizados na Medtronic se baseiam num princípio crucial: a equidade. Todos os colaboradores podem participar nos sistemas disponíveis, assim como os benefícios são iguais para todos, independentemente da função que desempenham. Por exemplo, existem lugares de garagem disponíveis para todos os colaboradores, não havendo lugares reservados à administração ou qualquer outra posição.

## UM AMBIENTE DE TRABALHO DIVERTIDO

Uma característica da Medtronic que promove um ambiente de trabalho divertido e que incentiva a camaradagem é a partilha de momentos importantes na vida dos colaboradores e da empresa. A celebração em conjunto dos aniversários, as mensagens de divulgação internas aquando do nascimento de filhos, as festas de Natal com a presença dos familiares, assim como a celebração dos sucessos da organização. De uma forma espontânea, os colaboradores fazem questão de se congratular com os sucessos da empresa e de felicitar os colegas diretamente envolvidos, enviando e-mails ou colocando mensagens alusivas ao feito. Também o facto da Medtronic disponibilizar refeições ligeiras (fruta, iogurtes, pão, queijo, fiambre, chá, etc.) durante todo o dia na copa permite aos colaboradores reunirem-se na cozinha e conviverem.

Por: DAC

A Medtronic, pioneira na área da investigação e desenvolvimento biomédico, nasce em 1949 através de um pedido de ajuda de um médico a um engenheiro, com o propósito que se mantém até hoje: “aliviar a dor, restabelecer a saúde e prolongar a vida”.

## Prática de destaque

**Eureka.** Portal europeu, lançado pela Medtronic, pensado e desenvolvido para dar vida a ideias inovadoras que investigadores (médicos, profissionais da saúde, etc.) podem sugerir e ver estudadas sem perda da propriedade intelectual do seu autor.

## Bilhete de Identidade

**Atividade:** Comércio e Distribuição  
**Receitas:** M€ 10,9  
**Nº Colaboradores:** 75  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 32 000  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 120  
**Saídas Voluntárias:** 3  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 4  
**Candidatos a Emprego:** 3 200  
**Net:** www.medtronic.com



## Grupo CH Consulting Receber um monstro é um grande orgulho

No Grupo CH ser considerado um "monstro" é algo muito positivo e valorizado pelas chefias e restantes colegas. É quase como ser galardoado com um Óscar em Hollywood. De facto, receber um "monstro" como prémio, e ter a honra de poder ser apelidado de tal, no dia da festa anual da empresa, por altura do Natal, representa o reconhecimento pelo bom desempenho profissional, existindo sete categorias diferentes. Como alguns colaboradores dizem, "vale mais do que ouro...".

A atribuição de "monstros" é um exemplo da boa Gestão dos Recursos

Humanos praticada nesta empresa de consultoria de Coimbra, pautada pela informalidade e amizade entre todos. Susete Pires, diretora de Recursos Humanos do Grupo CH, em declarações à *Pessoal*, frisa: "temos uma obsessão muito grande pelas pessoas e, portanto, temos é de trabalhar para elas e com elas. E esta nossa obsessão origina outra: a felicidade dos colaboradores, tentando sempre impulsionar a sua satisfação e o comprometimento. No Grupo CH, procuramos sempre reunir um conjunto de situações para que os nossos colaboradores sejam, efetivamente, felizes. Temos o nosso

ADN, a nossa forma de ser e de estar, que são interiorizados por todos e, naturalmente, vão sendo seguidas práticas muito baseadas num ambiente de trabalho de sã convivência, de muito boa disposição, muita festa e muita alegria, companheirismo, entreatjada e amizade", termina.

Os colaboradores também estão incluídos na política de responsabilidade social da empresa, mais especificamente ao nível da "responsabilidade social interna", como anuncia Carolina Leite, diretora de responsabilidade social do Grupo. "Na CH temos muitas preocupações neste âmbito,





pretendemos partilhar com a Sociedade Civil, com os nossos parceiros e clientes, estas boas práticas que temos internamente para ajudar à sua disseminação". A responsável reforça a ambição da empresa e sustenta a "vontade de apostarmos ainda mais em projetos de responsabilidade social externa, virados para o exterior, de apoio a instituições de ação social". Neste âmbito, Carolina Leite destaca o "princípio solidário de partilha de lucros", que consiste na atribuição de um donativo correspondente a 5% dos honorários no desenvolvimento de projetos financiados que tenham

instituições de solidariedade como clientes.

#### A FAMÍLIA EM PRIMEIRO LUGAR

A atividade profissional numa empresa que tem como área de negócio principal a consultoria é muito exigente. Não há horários fixos, os imprevistos são frequentes e as exigências muitas. Porém, há uma grande preocupação para com a conciliação da vida pessoal e profissional dos trabalhadores. "O ambiente de trabalho é muito bom e existe uma cultura muito específica e completamente enraizada. Somos como uma família. São pequenos pomenores do dia a dia, mais do que as boas e originais práticas que temos implementadas para a satisfação dos Recursos Humanos, que nos fazem uma organização única e invulgar", refere um colaborador do Grupo CH. E, sem dúvida, um destes "pequenos pomenores" é a felicidade que todos sentem e que fazem questão de expressar quando alguma das colegas está grávida. Só no ano passado foram sete as parabenizadas.

Para além da existência de um incentivo monetário por cada novo "bebé CH", existe um "à-vontade, que as colaboradoras sentem, para engravidar sem problema, sabem que não vão ser discriminadas. Pelo contrário, ficamos todos muito felizes. O nosso administrador, em 2009, lançou o 'desafio da criação', com o intuito de aumentarmos a família CH e semos felizes. Sete colaboradoras responderam afirmativamente e engravidaram. Gostamos sempre de cumprir as ordens da administração...", conclui Susete Pires com algum humor.

De sublinhar, ainda, que um dos galardões que a empresa incluiu na sua gala anual, tendo o respetivo "monstro" como prémio, é o de "mãe do ano". Por outro lado, também existe a dispensa dos trabalhadores na tarde de aniversário dos filhos para poderem, com tempo, organizar a festa de anos. Com estes vários exemplos fica claro que, sem dúvida, o equilíbrio entre a gestão da carreira de cada colaborador e as outras facetas da sua vida é uma dimensão muito valorizada pelo Grupo CH.

Por: DAC

O ambiente de festa e de informalidade é uma característica do Grupo CH, que é a terceira melhor empresa portuguesa para trabalhar e encontra-se no 'Top 5' das melhores empresas com menos de 100 trabalhadores. O Grupo premeia anualmente o bom desempenho dos seus colaboradores através da atribuição de um monstro.

### Prática de destaque

**Espírito de festa.** Os colaboradores do Grupo CH consideram-se adeptos incondicionais da festa e do exemplo, pelo que entendem que a progressão ao nível da carreira dirigente, em particular o acesso à condição de partner, exige a partilha deste espírito.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Consultoria  
**Receitas:** M€ 2,1  
**Nº Colaboradores:** 52  
**Média Salarial 1º Ano Função:** €12 240  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 40  
**Saídas Voluntárias:** 5  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 11  
**Candidatos a Emprego:** 1171  
**Net:** [www.grupoch.pt](http://www.grupoch.pt)



## Mars Portugal Uma empresa só com associados

Na Mars Portugal os colaboradores são nomeados de "associados", uma designação que materializa a ideia de partilha de objetivos, comuns, entre a empresa e os trabalhadores, que contribuem de um modo ativo e dinâmico para a sua prossecução. "O facto de todos os colaboradores serem identificados como associados e não como meros trabalhadores gera envolvimento e um ótimo espírito de trabalho", salienta, em declarações à *Pessoal*, um trabalhador.

A diretora de Recursos Humanos, Sandra Reis, complementa a ideia: "chamamos associados porque acreditamos que as pessoas são efetivamente o grande ativo e valor da Mars Portugal". A responsável pela gestão das pessoas na empresa, onde todos se tratam por "tu", partilham o mesmo espaço de trabalho e os únicos gabinetes fechados são as salas de reunião, salienta alguns dos aspetos que considera mais relevantes no âmbito da filosofia GRH colocada em prática, como a grande independência, autonomia e responsabilidade que os trabalhadores têm. "Autonomia e responsabilidade que tentamos valorizar e desen-

volver através de programas muito fortes de formação interna mas principalmente de desenvolvimento 'on the job'", refere para acrescentar "valorizamos muito projetos específicos e mobilidade interna entre funções".

A Mars faz uma grande aposta no crescimento dos seus "associados". Cada um, a seguir a ser recrutado, tem um plano de desenvolvimento pessoal de 35 horas. Depois, tem ao seu dispor vários programas que lhe permite um desenvolvimento sustentado da carreira, como o 'Management Development Review' (MDR), que é uma avaliação anual de potencial que contribui para o plano de desenvolvimento da organização.

O envolvimento dos "associados" nos projetos de responsabilidade social também é um objetivo claramente definido. A Missão Adoção, criada em 2008 para combater o abandono dos animais, constitui um bom exemplo dessa realidade, em que os colaboradores contribuem com ações concretas, como limpar os canis, passear os animais ou dar alimentação.

Qualidade, responsabilidade, mutualidade, eficiência e liberdade. Estes são os cinco princípios da Mars, uma empresa que aboliu a existência de gabinetes, onde todos se tratam por tu e os colaboradores são considerados "associados".

### Prática de destaque

**'Make it Happen'.** Programa que premeia, mensalmente, projetos com contributo significativo para o negócio. Eleição do vencedor entre os vencedores mensais, no final de cada ano.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Comércio e Distribuição

**Receitas:** N.I.

**Nº Colaboradores:** 93

**Média Salarial 1º Ano**

**Função:** € 17 288

**Horas de Formação Anual**

**por Colaborador:** 25

**Saídas Voluntárias:** 6

**Saídas Involuntárias:** 3

**Mulheres em Cargos de Direção:** 7

**Candidatos a Emprego:** 700

**Net:** www.mars.pt

Por: DAC

# Satisfação

A satisfação dos Colaboradores é uma das nossas obsessões. Acreditamos que pessoas felizes constroem organizações vencedoras.

Soluções Globais.

Melhor Empresa Portuguesa  
Melhor Consultora  
Melhor PME  
Melhor Comunicação Interna  
3º Lugar no Ranking Geral



**CH** | Business Consulting.

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



**GRUPO CH**  
Soluções globais

PORTO - COIMBRA - LISBOA - QUARTEIRA



## Mercedes-Benz Financiamento Uma equipa a grande velocidade

“Casa” e “família”. Estas são as duas palavras que os colaboradores da Mercedes-Benz Financiamento mais utilizam para caracterizar o seu local de trabalho. Helena Costa, diretora RH da empresa, concretiza: “esta é, de facto, uma das suas casas e veem-se a si próprios como pertencentes a uma família. Penso que isto na perspetiva dos Recursos Humanos é muito importante e cada vez mais, hoje em dia, a qualidade das relações humanas são um fator de sucesso para o negócio das empresas. E para mim esta é uma empresa exemplar nesse aspeto”. E este bom ambiente de trabalho existente na Mercedes-Benz Financiamento contribui fortemente para a criação de um espírito de entreajuda muito grande entre todos os colaboradores.

Para além dos colaboradores da Mercedes-Benz Financiamento consubstanciarem uma grande família, há uma preocupação efetiva na conciliação da sua vida pessoal e profissional. Teresa Santos, responsável de análise de crédito, conta-nos o seu exemplo: “trabalho na Mercedes-Benz Financiamento há dois anos e meio e, como mulher, garanto que consigo ter um equilíbrio grande entre a minha vida profissional e pessoal. Sou mãe de dois filhos, uma menina e um menino, e sei que poderei estar ao pé deles quando for mais necessário”. A responsável também evidencia com agrado a igualdade real

entre homens e mulheres, concluindo que não existe qualquer tipo de dificuldade em mulheres e homens terem as mesmas oportunidades profissionais.

### FORMAÇÃO EM COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

A Mercedes-Benz Financiamento coloca a formação na lista das suas principais prioridades junto dos trabalhadores, especialmente a formação em competências comportamentais. “Um dos maiores enfoques que temos feito é em termos de competências comportamentais dos colaboradores”, salienta a diretora de Recursos Humanos. Helena Costa destaca a aposta da empresa na formação em atendimento ao cliente numa perspetiva comportamental, referindo que é uma formação “muito relevante e interessante, pois as nossas competências comportamentais têm de estar alinhadas no serviço de excelência aos clientes”. A responsável RH realça também a formação mais específica para as chefias, que incide nas suas competências de liderança. Em jeito de conclusão, Alexandre Mallmann, diretor-geral da Mercedes-Benz Financiamento, avança que a organização que lidera é “uma grande empresa para trabalhar e é esse o ‘feedback’ que recebo todos os dias dos meus colaboradores”.

O diretor-geral garante que a organização que lidera é uma grande empresa para trabalhar. Os colaboradores concordam e dizem que os colegas são como uma grande família.

### Prática de destaque

**Projeto ‘My Idea’.** Plataforma on-line onde os colaboradores podem deixar as suas sugestões, sendo, depois, mensalmente avaliadas e discutidas com a direção. Aquelas que são consideradas viáveis são implementadas.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Setor Automóvel  
**Receitas:** M€ 9,9  
**Nº Colaboradores:** 33  
**Média Salarial 1º Ano**  
**Função:** € 15 400  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 16  
**Saídas Voluntárias:** 1  
**Saídas Involuntárias:** 5  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 0  
**Candidatos a Emprego:** N.I.  
**Net:** [www.mercedes-benz.pt](http://www.mercedes-benz.pt)

Por: DAC



## Mercedes-Benz Financiamento

# Um parceiro financeiro em que pode confiar

Financiamento, Renting, Seguro, Contrato de Serviço

**Já somos uma grande família.** O número de clientes que opta por confiar em nós aumenta de dia para dia, sinal de que estamos no bom caminho e que o nosso empenho e qualidade dos serviços é reconhecido.

Na Mercedes-Benz Financiamento encontra uma equipa altamente motivada, orientada para o desenho de soluções inovadoras e fiáveis.

Os nossos clientes são nossos parceiros, com eles estabelecemos relações duradouras e de confiança mútua. Partilhamos uma história, feita de momentos felizes, passados ao volante dos nossos automóveis.

Junte-se a nós, esperamos por si.



Mercedes-Benz



## Danone Portugal Em prol da vida saudável



Toda a gente já terá, com certeza, provado pelo menos uma vez na vida um produto Danone, nem que tivesse sido durante a infância. Esta marca tão conhecida dos portugueses está no nosso país há 22 anos e derivou da aquisição da IOPHIL em 1989, empresa fundada pela família Gomes Filipe de Castelo Branco. Com esta aquisição, a Danone S.A. lançou um projeto de crescimento sustentável com o objetivo de lançar em Portugal a marca Danone e desenvolver esta unidade fabril e os seus recursos humanos. Todo o processo de produção é controlado em Portugal, desde a criação de novos produtos, à sua fabricação, investigação, controlo de vendas, até campanhas de publicidade. Para Paula Carneiro, diretora de Recursos Humanos da Danone, “a diferença faz-se no local, esta política cria uma proximidade/ familiaridade do consumidor com o produto que poucas marcas têm”. O processo de recrutamento da Danone é feito por duas vias: de uma forma pró-ativa através do programa de proximidade com as universidades e de uma forma reativa aquando de uma vaga – nesta situação, para funções juniores, apoiam-se no site de recrutamento onde são publicadas as vagas em aberto e feita uma 1ª triagem curricular. Uma vez selecionado, o novo colaborador tem a oportunidade de conhecer, nas duas primeiras

semanas na empresa, a Danone (história, missão, valores) e o negócio, através de reuniões com todos os departamentos e visitas a locais chave (escritórios, fábrica, armazém, clientes), conhecendo assim todas as áreas da companhia.

Para que toda a empresa, incluindo operários, possa conhecer os temas abordados nas reuniões da administração, são feitas as ‘live sessions’, com periodicidade mensal, que reúnem os ‘hot topics’ discutidos em todos os comités de direção. Esta prática focaliza-os e inspira-os na concretização das metas propostas a todos os níveis organizacionais.

Todas as sextas-feiras, de 15 em 15 dias, há uma nutricionista disponível para consultas na empresa, além de um massagista. Todas as manhãs os trabalhadores têm disponível na cafetaria tudo o que necessitam para um pequeno-almoço saudável: fruta, leite, máquinas de sumo, e claro, iogurtes, que também são dados semanalmente aos colaboradores em caixas de 24. Além disto, duas vezes por dia passa um carrinho pelos corredores da empresa com snacks para manter o lema da empresa de promover uma vida saudável, assim como é tida em conta a opinião dos trabalhadores cada vez que surge um novo produto da marca.

Por: Cátia Pereira

‘Humanism’, ‘Proximity’, ‘Openness’ e ‘Enthusiasm’, estes são os valores da Danone, e fazem parte do ‘DNA Danone’, que também é composto pelo CODE - ‘Commitment’, ‘Openness’, ‘Doer’, ‘Empowered’. A Danone transmite claramente os seus valores aos trabalhadores, mas também oferece alguns benefícios, como as tardes de sexta-feira livres.

### Prática de destaque

‘Danone World Cup’. O DWC é o maior evento motivacional que a Danone organiza em todo o Mundo, destinado aos seus colaboradores, com o objetivo de os sensibilizar para a adoção de estilos de vida saudáveis, através da prática regular do desporto. Incide sobre o desporto, valores, colaboradores ‘connected’ e fomentar o espírito de equipa.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Atividades Industriais  
**Receitas:** M€ 1.7  
**Nº Colaboradores:** 253  
**Média Salarial 1º Ano**  
**Função:** € 11 914  
**Horas de Formação Anual**  
**por Colaborador:** 36  
**Saídas Voluntárias:** 10  
**Saídas Involuntárias:** 26  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 60  
**Candidatos a Emprego:** 2 440  
**Net:** www.danone.pt



# Acreditávamos que fazíamos o mundo mais belo. Mas fizemos o mundo mais feliz.



O Boticário

Uma equipa unida que acredita na beleza.

O Boticário foi eleito pelo Instituto Great Place to Work como uma das 30 melhores empresas, de Portugal, para se trabalhar. A nossa Essência são os nossos Colaboradores, pessoas felizes que gostam de contagiar tudo e todos com a sua paixão. Inspiramo-nos nos nossos clientes e nos seus desejos para nos superarmos. Sempre! Somos 250 pessoas em 50 lojas por todo o país à espera de o fazer, também a si, cada dia mais feliz!



Onde estamos?

AÇORES Parque Atlântico ALGARVE C.C. Algarve Shopping | C.C. Continente de Portimão | Fórum Algarve  
ALMADA Almada Forum AMADORA C.C. Babilónia | Dulce Vita Tejo AVEIRO Fórum Aveiro | Glicínias BRAGA  
Braga Parque | Minho Center CASCAIS Cascais Shopping | Cascais Villa CASTELO BRANCO | Fórum Castelo  
Branco COIMBRA Coimbra Shopping | Fórum Coimbra COVILHÃ C.C. Serra Shopping GONDOMAR Parque  
Nascente GUIMARÃES C.C. Guimarães Shopping LEIRIA C.C. Continente LISBOA Atrium Saldanha | C.C.  
Amoreiras | C.C. Continente Telheiras | C. Colombo | C.C. Vasco da Gama | Fonte Nova | Rua da Prata, 204  
LOURES C.C. Continente Loures | C.C. Loures Shopping MAIA Maia Shopping MATOSINHOS Norte Shopping  
| Mar Shopping MONTIJO Fórum Montijo ODIVELAS Odivelas Parque PORTO C.C. Cidade do Porto | Via  
Catarina RIO DE MOURO Floresta Center S.JDÃO DA MADEIRA C.C. B.Avenida SANTARÉM C.C. W Shopping  
SEIXAL C.C. Rio Sul SETÚBAL Praça do Bocage 83 | C.C. Jumbo Setúbal TORRES NOVAS Torres Shopping VIANA  
DO CASTELO Estação VianaShopping VILA NOVA DE GAIA Gaia Shopping VISEU Palácio do Gelo Shopping

# O Boticário®

Acredite na beleza



## Siscog Reconhecimento sem atrasos

A Siscog é uma empresa portuguesa com grande prestígio internacional. O Metro de Londres, por exemplo, é um dos seus clientes. E o reconhecimento global que a empresa tem é um factor de motivação adicional para os seus quase 100 colaboradores, altamente qualificados, que reconhecem na administração a competência e a ética essenciais para traçar novos desafios: “a característica invulgar na Siscog e que a torna num excelente lugar para se trabalhar é o facto de ser uma empresa onde todas as decisões tomadas ao nível da gestão são bastante bem ponderadas. Sabe-se o caminho para onde se pretende ir”, adianta um trabalhador.

A Siscog já está presente no mercado há 25 anos mas mantém, no seio dos seus colaboradores, um espírito jovem, informal e com um bom ambiente interno que estimula a criatividade. Tudo sempre pautado por muito profissionalismo, como demonstram os excelentes resultados da empresa que encontra nos comboios e nos carris o seu negócio. De destacar também a opinião

favorável que os colaboradores têm acerca da qualidade das instalações, realçando a luminosidade e a vista sobre os Jardins do Campo Grande. O trabalho na Siscog é muito exigente, porém, o reconhecimento também existe. “A empresa desenvolve uma actividade desafiante e confia nos seus colaboradores para desempenhá-la de forma exímia, criando uma rede de colaboração que promove o sentimento de união”, declara um colaborador. Existe a atribuição de prémios de desempenho e de excelência com base na avaliação de desempenho e nos resultados da empresa. O prémio de desempenho é atribuído a todas as pessoas com classificação de bom e de excelente. Por outro lado, como meio de assegurar o desenvolvimento dos seus profissionais, a Siscog lançou o programa de formação e coaching de chefias, com o objectivo de as preparar para serem verdadeiras líderes-coach das equipas. Deste modo, a empresa envolve as chefias como responsáveis junto das suas equipas.

Por: DAC

A Siscog é um bom exemplo de uma empresa portuguesa que, com todo o seu profissionalismo e competência, está a dar cartas lá fora. E muito por “culpa” dos seus trabalhadores, que enaltecem o bom ambiente de trabalho existente na organização e a bela luz de Lisboa a iluminar o escritório.

### Prática de destaque

Construção colectiva de valores. Em 2008, a administração da Siscog reuniu com os seus colaboradores para discutir e avaliar de que forma sentiam os valores, os aplicavam

ou questionavam. Foi feito um levantamento sobre os valores que as pessoas consideravam mais ou menos presentes na cultura e quais pensavam dever ser mais visíveis.

### Bilhete de Identidade

**Actividade:** Tecnologias de Informação  
**Receitas:** M€ 5,2  
**Nº Colaboradores:** 96  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 20 261  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 71  
**Saídas Voluntárias:** 4  
**Saídas Involuntárias:** 3  
**Mulheres em Cargos de Direcção:** 6  
**Candidatos a Emprego:** 700  
**Net:** www.siscog.pt



Finding Talent  
Assessing Talent  
Developing Talent

DAVE  MORGAN<sup>®</sup>  
executive search & coaching consultants

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<sup>®</sup> Seminars
- Motivational Workshops

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

Rua Castilho 235 - 4<sup>o</sup>  
1070-051 Lisboa

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



## Roche Farmacêutica Química Uma empresa com um ADN muito forte

Os valores da Roche são três: integridade, coragem e paixão. Todos são fundamentais no dia a dia da empresa, na relação entre colegas, na prossecução dos objetivos da empresa ou nos projetos de responsabilidade social promovidos. A farmacêutica pauta a sua atuação por regras de ética muito estreitas e bem definidas, que verte nos colaboradores, designadamente através de 'workshops', e os conduz a interiorizarem que tão ou mais importante que atingir os objetivos é a forma como eles são alcançados. Na Roche, não é apenas importante o resultado final, mas também o caminho que conduziu a esse resultado.

O investimento que a empresa faz nos seus colaboradores é muito grande e já vem de trás, nomeadamente ao nível da formação, com destaque para a inteligência emocional e para o Coaching ou para a participação total de MBA's e Pós-Graduações. Todos os trabalhadores, sem exceção, de modo a assegurar a promo-

ção do talento, característica fundamental no seio da organização, têm um plano de desenvolvimento que é seguido ao longo dos anos e que está intimamente ligado à política da farmacêutica de aposta no crescimento interno dos seus recursos humanos. A preocupação com as pessoas, dentro da Roche, estende-se para além da melhoria das suas competências, técnicas ou emocionais, e do seu desenvolvimento profissional, centrando-se, também, na oferta de condições de trabalho que contribuam para o bem-estar dos colaboradores. São exemplo disso o campo de futebol relvado dentro das instalações da empresa, o grupo desportivo que promove corridas de Kart e de bicicleta, o cuidado em assegurar o equilíbrio entre a vida familiar e profissional, incentivando os trabalhadores a não saírem tarde, a possibilidade de 'take away' da cantina da empresa, que tem excelentes condições, para o jantar...

Por DAC

A Roche consegue o equilíbrio perfeito. Por um lado, os colaboradores sentem um grande orgulho na missão da organização e nos projetos sociais em que esta se envolve. Por outro, a empresa investe muito nos seus colaboradores, na sua formação, promoção interna ou condições de bem-estar.

### Prática de destaque

"Tempo de Viver". Projeto de acompanhamento personalizado a doentes com cancro da mama. Contam com uma equipa de enfermeiras especializadas em oncologia que no hospital ou por telefone está sempre disponível para ouvir, apoiar e esclarecer aspetos relacionados com a doença.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Indústria Farmacêutica  
**Receitas:** M€ 165  
**Nº Colaboradores:** 177  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 37 000  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 30  
**Saídas Voluntárias:** 2  
**Saídas Involuntárias:** 2  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 13  
**Candidatos a Emprego:** 2 730  
**Net:** [www.roche.pt](http://www.roche.pt)





everis

attitude makes the difference

Procuramos  
profissionais com  
atitude positiva

## Consultores (m/f)

### Descrição da função:

Análise, desenho e desenvolvimento de sistemas de informação e/ou de processos de negócio, desde a fase de definição da estratégia e concepção de soluções até à implementação de sistemas e sua manutenção.

### Perfil pretendido:

- Finalistas, licenciados ou mestres nas áreas de Informática, Matemática, Engenharia ou Gestão, com aplicação às Tecnologias de Informação
- Forte orientação a clientes e a resultados
- Gosto pelo trabalho em equipa



Envie-nos a sua candidatura  
com a referência ps/2/cs para:  
[rh.portugal@everis.com](mailto:rh.portugal@everis.com)

Consulting, IT & Outsourcing Professional Services  
[everis.com](http://everis.com)



## O Boticário Paixão pelas pessoas



O Boticário é uma empresa com alma, que coloca muita paixão em tudo o que faz, sempre com o objetivo de tornar o Mundo mais belo e que, no fundo, constitui uma grande família.

“A grande diferença que O Boticário tem para estar na lista das melhores empresas para se trabalhar é o facto de ser uma empresa com alma”, quem o diz é Daniel Knoetholz, director-geral da organização em Portugal, que faz questão de acrescentar que é a “mistura de uma coisa séria, a empresa, uma entidade com um fim de crescer e lucrativo, com o lado humano de trabalhar com as pessoas” o segredo.

A missão d'O Boticário não podia ser mais nobre: “tomar o Mundo mais belo”. Assim, no recrutamento dos futuros colaboradores, é essencial a escolha de pessoas que tenham prazer no contacto com o público e uma verdadeira paixão pela marca e produto, não sendo a formação académica um aspecto essencial. Porém, a aposta na formação é grande. Depois de recrutados, os novos colaboradores têm formação, que se repetirá, para o futuro, mensalmente: todos têm 8 horas de formação por mês.

O Boticário, presente no nosso país há 25 anos, é uma empresa de capitais brasileiros. Possivelmente devido a essa origem, coloca em prática uma gestão de pessoas que procura abolir hierarquias. A Francisca d'O Boticário, como é conhecida Francisca Távora, relações públicas da empresa e membro da família Boticário desde o início da sua presença em Portugal, contou à Pessoal uma história que é um bom paradigma do ambiente informal que se vive na empresa e da importância das sugestões e da participação dos colaboradores. A loja do centro comercial Via Catarina, no Porto, era um pequeno quiosque sem grande sucesso em termos de vendas, o que o condenava à situação de insustentabilidade financeira e conseqüente encerramento. Porém, o empenho e resiliência das colaboradoras foi essencial para debruçar esta história com um final feliz. Elas descobriram um outro espaço dentro do centro comercial, mais bem localizado e vago, e sugeriram à administração uma mudança de lugar. Resultado: no último Natal, a loja do Via Catarina foi premiada devido ao grande sucesso nas vendas.

Por: DAC

Alma. Paixão. Beleza. Família. Quatro palavras que descrevem na perfeição o universo d'O Boticário.

### Prática de destaque

**POI (Programa de Oportunidade Interna).** Quando surge uma nova oportunidade, são abertas candidaturas internamente. Depois, são feitas entrevistas e tomada a decisão. Nos últimos 12 meses foram promovidas mais de 20 pessoas através do POI.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Comércio a Retalho  
**Receitas:** M€ 10,8  
**Nº Colaboradores:** 210  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 6 650  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 62  
**Saídas Voluntárias:** 40  
**Saídas Involuntárias:** 44  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 4  
**Candidatos a Emprego:** 180  
**Net:** www.oboticario.com





## HUF Portuguesa Presente nos momentos difíceis

Muito provavelmente, as chaves do carro que trazemos no bolso das calças ou dentro da mala, no caso das senhoras, foram fabricadas em Tondela, Distrito de Viseu, pela HUF Portuguesa, uma empresa de capital alemão que fabrica componentes para automóveis e que exporta grande parte da sua produção. Um orgulho nacional, sentido e vivido diariamente pelos mais de 360 trabalhadores da empresa, que são parceiros fundamentais para o seu sucesso. Os colaboradores da HUF Portuguesa, altamente qualificados e especializados dentro do contexto do setor, estão divididos, essencialmente, em dois ambientes de trabalho distintos: na linha de produção e nos escritórios. E o cuidado com a segurança e bem-estar no trabalho, especialmente dos trabalhadores que estão na linha de produção, é uma prioridade muito grande para a empresa. Nesse sentido, está estipulado que nenhum colaborador pode estar mais de duas horas no mesmo posto de trabalho, tendo sido implementado um esquema de rotação dos trabalhadores dentro do seu turno laboral, de oito horas, de modo a evitar acidentes e doenças profissionais. Com uma particularidade, todos os postos de trabalho da linha de produção têm um

risco global de possíveis doenças profissionais, numa escala de vermelho a verde, assim, o trabalhador, quando for para o novo posto, deverá ocupar um lugar em que o membro exposto a mais doenças profissionais seja diferente do anterior.

Em declarações à Pessoal, o gerente da HUF Portuguesa, Jon Velasco, fala das dificuldades que a HUF ter atravessado nos últimos dois anos, transversais a todo o setor automóvel, e da forma meritória como a empresa, em comunhão com os seus colaboradores, está a ultrapassar este momento menos fácil: “as boas empresas para trabalhar provam-se nos momentos de dificuldade, nos momentos de crise. Em 2009, houve uma grande crise no setor do automóvel, a nossa empresa diminuiu 25 por cento das suas vendas. Em 2010, as coisas melhoraram e tivemos um aumento de 6 por cento. E mesmo assim decidimos manter os postos de trabalho, uma decisão coerente com os princípios, valores e missão da empresa. Por isso, digo que é nos momentos difíceis que as boas empresas para trabalhar dizem presente”, realça o responsável, sublinhando a importância da “confiança e espírito de equipa que existem na empresa.

Por: DAC

A segurança e a saúde dos colaboradores são duas grandes preocupações para a HUF Portuguesa, uma empresa que aposta muito na formação, na comunicação interna e na relação de confiança com a gestão e que está no ‘Top 5’ das melhores empresas para trabalhar com mais de 251 trabalhadores.

### Prática de destaque

**Manutenção dos postos de trabalho.** Num ambiente de crise no setor automóvel e de elevado desemprego, a HUF decidiu manter todos os postos de trabalho.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Atividades Industriais  
**Receitas:** M€ 66,8  
**Nº Colaboradores:** 365  
**Média Salarial 1º Ano Função:** €12.655  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 258  
**Saídas Voluntárias:** 6  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 16  
**Candidatos a Emprego:** 160  
**Net:** [www.huf-group.com](http://www.huf-group.com)





## Baxter – Médico Farmacêutica Cada vida conta

Os 61 trabalhadores da Baxter têm das mais nobres missões possíveis: ajudam a salvar vidas. "É um orgulho trabalhar na Baxter porque todos os dias ajudamos a salvar vidas", revela um dos colaboradores da farmacêutica. Todos têm consciência de que quando um produto da Baxter sai para a rua é para salvar uma vida, pois são, geralmente, medicamentos administrados em pessoas com um estado de saúde mais débil.

Para além da missão, e em complemento com os benefícios auferidos, os trabalhadores realçam o "ótimo ambiente de trabalho e o espírito de entreatajuda dominante". A Baxter assume com convicção um compromisso perante os seus funcionários: o de assegurar a sua saúde e bem-estar. Nesse sentido, proporciona-lhes ginástica laboral duas vezes por semana, fruta, iogurtes, seguros de saúde, planos de pensões, bolsas de estudo, as medidas do programa 'Be Well@ Baxter', que incluem, entre outras, check-up gratuito anual e caminhadas "pela saúde", o programa 'SOS Insurance', que mais não é do que

uma parceria com a International SOS para fornecer assistências de emergência, em caso de graves problemas de saúde ou de cataclismos, a todos os colaboradores que viagem em serviço, etc. É de sublinhar que a empresa, no campo da Segurança e Higiene no Trabalho, ostenta orgulhosamente um dado: há um milhão de horas que não se verifica qualquer acidente de trabalho na Baxter.

**COMUNICAÇÃO E FLEXIBILIDADE**  
A comunicação na Baxter acontece com muita facilidade, o contacto entre os colaboradores, e entre estes e a administração, é simples e é realizado com alguma informalidade. A flexibilidade laboral é mais um aspeto positivamente relevado pelos colaboradores, que têm à sua disposição um conjunto de equipamentos que lhes possibilita trabalhar a partir de casa. Prevalece uma cultura de responsabilização: todos sabem o que devem fazer e têm os objetivos bem definidos, cabendo a cada um delinear o seu horário de trabalho.

A nobre missão da empresa, "salvar vidas", e os benefícios especiais, nomeadamente aqueles que promovem o bem-estar dos colaboradores, são dois aspetos de destaque.

### Prática de destaque

'Bob's Town halls'. Todos os colaboradores são convidados, trimestralmente, a participar nos 'webcasts' do CEO da Baxter, Bob Parkinson.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Indústria Farmacêutica  
**Receitas:** N.I.  
**Nº Colaboradores:** 61  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 35 000  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 45  
**Saídas Voluntárias:** 3  
**Saídas Involuntárias:** 1  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 9  
**Candidatos a Emprego:** N.I.  
**Net:** www.baxter.pt

Por: DAC.



MOVIMENTAMOS OS PRODUTOS  
MAIS IMPORTANTES DO MUNDO.

todos os dias.™

O que o preocupa todos os dias?

Reduzir os custos?  
Melhorar a eficiência?  
Aumentar os lucros?

Se é um fabricante americano, um distribuidor europeu ou um retalhista australiano, os equipamentos CHEP ajudá-lo-ão em todas as suas iniciativas para melhorar a eficiência da sua cadeia de abastecimento. As paletes e os contentores reutilizáveis de plástico CHEP, em conjugação com o nosso sistema de gestão, os nossos profissionais qualificados e a nossa avançada tecnologia proporcionar-lhe-ão soluções que reduzem os custos e aumentam a eficiência na produção.

Para saber como o poderemos ajudar na gestão dos seus produtos mais importantes, não hesite em contactar-nos através do número de telefone 21 446 81 00 ou, em alternativa, visite a nossa página web [www.chep.com](http://www.chep.com) e espere que a CHEP entregue os seus produtos, **todos os dias.**



CHEP PORTUGAL

AV. DAS DESCOBERTAS, 59 - PISO 4  
ALTO DA BARRA - 2780-053 OEIRAS

TEL + 351 21 446 81 00

FAX + 351 21 446 81 50

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



## Johnson's Wax 'This we believe'

Esta é uma empresa que já conta com 125 anos. "This We Believe" representa a filosofia da Johnson's Wax, assim como os compromissos em relação a cinco grupos de pessoas pelas quais são responsáveis: empregados, consumidores, público em geral, vizinhos e anfitriões e a comunidade mundial. "Se há algo que define claramente a Johnson's Wax, é o facto de ser uma companhia familiar detida e gerida pela 5ª geração da mesma família", diz Miguel Lourenço, country manager da empresa em Portugal.

Um dos benefícios mais apreciados pelos colaboradores é a casa de férias no Algarve, para uso com a família, durante uma semana. Para além disto todos os colaboradores beneficiam de seguro de vida, horário de trabalho flexível, férias entre o Natal e o Ano Novo, fechando o escritório, e fundo de pensões participado pela companhia com incentivos à participação do colaborador.

A Johnson's Wax eliminou o uso de CFC's (Clorofluorcarbonetos) na fabricação dos seus produtos em 1975, ou seja, três anos de ser promulgada pela primeira vez uma lei que revo-

gava esta componente. A divulgação de assuntos como este e/ou promoções, aquisições, entre outros é feita diretamente pelo CEO. No ano de 2010 foram iniciadas comunicações trimestrais via vídeo, em que o CEO, nos EUA, informa os colaboradores de todo o Mundo, da situação da empresa e os principais desafios. Miguel Lourenço explica ainda que "em Portugal existe uma grande fluidez de informação via e-mail e presencial, buscando-se o envolvimento de todos os colaboradores nos nossos resultados, nas principais vitórias, mas também quando é necessário dar notícias menos boas".

Dispõem também de uma ferramenta de Avaliação de Desempenho ('Performance Management Process') em que todas as pessoas participam e é nesta avaliação que se constrói um plano de desenvolvimento específico, sendo que a formação está diretamente relacionada. Através dela são diagnosticadas necessidades, que são asseguradas pela companhia para um constante desenvolvimento dos colaboradores.

Por: Cátia Pereira

A Johnson's Wax é globalmente uma empresa familiar. Devido ao seu reduzido número de trabalhadores a operar, o ambiente existente é o resultado de profissionalismo e responsabilidade num clima de compromisso e respeito mútuo.

### Prática de destaque

**Comunicações trimestrais via vídeo.** Iniciadas em 2010, em que o CEO informa todos os colaboradores, em todo o mundo, da situação da empresa e os principais desafios.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Comércio e Distribuição  
**Receitas:** M€ 35.1  
**Nº Colaboradores:** 20  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 36 284  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 45  
**Saídas Voluntárias:** 0  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 2  
**Candidatos a emprego:** 10  
**Net:** www.sqjohnson.com





## SAS Portugal Iniciativa e inovação

A SAS Portugal leva a preocupação da conciliação da vida familiar e profissional dos colaboradores ao extremo, chegando mesmo a incentivar as pessoas a trazerem os filhos para o local de trabalho. Como um colaborador adianta: “possibilita-me coordenar muito bem a minha vida profissional com a familiar. Permite-me acompanhar os meus filhos quando isso é necessário. Trabalhar num local em que se vive o espírito da empresa não só localmente mas internacionalmente, onde falamos e cooperamos com os nossos colegas de todo o Mundo, como se estivessem sentados ao nosso lado”.

A SAS está presente em Portugal há 16 anos e, desde essa data, tem vindo a registar um crescimento consistente, “tanto em número de colaboradores, começámos com seis e neste momento temos quase 70, como de resultados”, realça Álvaro Oliveira de Faria, ‘general manager’ da empresa especialista em tecnologias da informação. “A SAS Portugal é claramente uma das melhores empresas para se trabalhar”, garante o responsável, concretizando, “em primeira instância a casa mãe, nos EUA, foi consistentemente, pela segunda vez, nomeada a melhor empresa para se trabalhar. Em Portugal, tem-se esforçado há oito anos para

melhorar as condições de ambiente de trabalho”, conclui.

É nesse sentido que na SAS Portugal, uma empresa muito inovadora do ponto de vista tecnológico e que privilegia a iniciativa individual e a inovação dos colaboradores, pontuam iniciativas como a gestão de porta aberta, possibilitando o acesso fácil e direto dos colaboradores a cada elemento da direção, sem intermediários ou obstáculos. “Por outro lado”, como diz Álvaro Oliveira de Faria, “é uma empresa que pretende que os colaboradores sejam e não apenas que estejam. Isto é uma pequena diferença que, na prática, se reflete em múltiplos aspetos, como na comunicação”, sustenta.

A SAS Portugal dispõe de uma newsletter para manter os colaboradores informados sobre as questões mais importantes da empresa. Este meio de comunicação também serve para enviar resumos das atividades que os trabalhadores desenvolveram no contexto de projetos de responsabilidade social, por exemplo no âmbito do protocolo com a Associação SOL ou em parceria com a Visão na criação de uma edição em Braille da revista, ou em iniciativas individuais que mereçam destaque.

Por: Patrícia Noletto

A SAS é uma empresa inovadora, como tal, dentro da harmonia entre vida familiar e profissional dos colaboradores, pretende estimular a sua iniciativa e inovação.

### Prática de destaque

**Programa “ Antitabaco”.** A SAS Portugal participa até 50% das despesas em que, comprovadamente, cada um dos colaboradores fumadores gaste em consultas e tratamentos antitabágicos.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Tecnologias de Informação  
**Receitas:** M€ 10,1  
**Nº Colaboradores:** 68  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 22 500  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 30  
**Saídas Voluntárias:** 4  
**Saídas Involuntárias:** 2  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 2  
**Candidatos a Emprego:** 207  
**Net:** [www.sas.com/portugal](http://www.sas.com/portugal)





## Mind Source Vale tudo pela equipa

Este foi o primeiro ano de candidatura da Mind Source ao Great Place To Work, e graças às suas excelentes práticas conseguiu logo integrar a lista das 30 melhores empresas para trabalhar em Portugal.

Os valores centrais da Mind Source são primar pela seriedade e competência em todas as relações, orgulhando-se da sua autonomia e flexibilidade e assumindo a sua especialização, sem nunca esquecer a valorização das suas pessoas e determinação perante as adversidades, para assim poderem cumprir o objetivo que é o cliente satisfeito.

Logo na fase de acolhimento os novos consultores têm um mentor, que os acompanhará por um período que pode variar entre seis a 12 meses, e que assegura a assimilação dos princípios fundamentais da cultura da empresa. Para a Mind Source é importante que os novos colaborado-

res tirem partido daquilo que estão a fazer ao mesmo tempo que se divertem. Para isto há o 'Mind Source Life', um conjunto de eventos regulares organizados pelos próprios consultores como 'geocaching', 'bowling', cursos de fotografia entre outros, para descontrair fora do ambiente da empresa.

Ao final do dia é quando o escritório desta empresa fica pleno de vida, tudo porque depois de um dia de projetos os colaboradores têm o costume de se reunir para trocar ideias e experiências.

Um outro fator diferenciador nesta empresa é o Plano Carreira. A Administração da Mind Source tem em atenção na avaliação que faz de cada colaborador a sua permanência na empresa, que pressupõe a evolução de carreira ao ritmo e à medida das ambições de cada talento.

Por: Cátia Pereira

A vontade de serem os melhores naquilo que fazem é o que une e motiva os colaboradores da Mind Source a fazer mais e melhor todos os dias. A camaradagem e o espírito de equipa são os pilares fundamentais para o sucesso.

### Prática de destaque

**Premiação extraordinária.** Varia em função da missão de cada colaborador e pode assumir a forma de prémio mone-

tário, presentes específicos ou certificações profissionais

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Consultoria  
**Receitas:** M€ 1.6  
**Nº Colaboradores:** 54  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 21 700  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 15  
**Saídas Voluntárias:** 2  
**Saídas Involuntárias:** 5  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 4  
**Candidatos a Emprego:** 3 000  
**Net:** www.mindsources.pt





# Barclays Bank O conhecimento é uma prioridade



Cícero escreveu um dia que “uma casa sem livros é como um corpo sem alma”. O Departamento de Recursos Humanos do Barclays, talvez inspirado nesta ideia, decidiu, em conjunto com os seus colaboradores, criar uma biblioteca corporativa no interior das suas instalações, de modo a assegurar – e estimular – o acesso ao conhecimento e leitura por parte dos seus profissionais, para os quais já é hábito uma subida até ao último andar do edifício para uns momentos de leitura com vista para o vizinho Estádio da Luz.

Apesar de enaltecida pelos colaboradores, talvez a biblioteca corporativa não seja a prática mais relevada por eles quando confrontados com a questão: “por que razão é o Barclays Bank um bom sítio para trabalhar?”. “O espírito de família existente numa organização reconhecida mundialmente é um fator revelador de que o Barclays se encontra num patamar muito acima da realidade laboral, no que concerne a bom ambiente e condições de trabalho”, sublinha

um colaborador. “Respeito pelo indivíduo e aposta no desenvolvimento dos seus recursos humanos, dinamismo e agilidade na execução e adaptação aos novos desafios, a vertente de interação e participação nas comunidades onde o Barclays se insere com o objetivo de fazer a diferença”, complementa outro.

Espírito de família, prestígio da marca, respeito pelo indivíduo... tudo razões que tornam o Barclays Bank um ‘great place to work’. O reconhecimento e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores são dois aspetos que fazem parte do caderno de encargos do banco, com a possibilidade, a título de exemplo, dos colaboradores distinguirem, através do prémio mundial ‘Women of the Year’ as mulheres que se destacaram ao longo do ano ou podem frequentar a ‘Barclays Business School’, um projeto de formação que procura dar resposta efetiva às necessidades de aprendizagem dos colaboradores.

Os colaboradores do Barclays salientam como positivo a proximidade com a administração, bem como o tratamento igualitário e informal.

## Prática de destaque

**Reflorestação.** O Barclays Bank patrocinou a plantação de 35 000 árvores na Serra da Lousã e de 110 000 na Serra de Mira, em Aveiro. Os colaboradores participaram ativamente na atividade.

## Bilhete de Identidade

**Atividade:** Banca e Seguros  
**Receitas:** M€ 601,2  
**Nº Colaboradores:** 2 403  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 22 387  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 32  
**Saídas Voluntárias:** 58  
**Saídas Involuntárias:** 23  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 139  
**Candidatos a Emprego:** 76 919  
**Net:** www.barclays.com

Por: DAC





## SMAS Claro como água

“Aqui sentimos que somos parte de um todo, ou seja, qualquer que seja o cargo que desempenhe, este é determinante para o bom funcionamento dos SMAS. Sou reconhecido pelo meu trabalho, o que faz com que me aplique a 100% em tudo o que faço”. Este sentimento de orgulho, de envolvimento nos resultados e no contributo para a comunidade é perceptível pelos corredores desta empresa. Nuno Campilho, administrador, refere que “para além de um excelente processo de formação interno dirigido a todos os grupos profissionais, os SMAS cumpriram em 2011 o objetivo de qualificar academicamente mais de 50% dos seus trabalhadores, num espaço de três anos, o que conduz a novas perspetivas no âmbito profissional”. No que diz respeito à higiene e segurança no trabalho, destaca-se a análise constante das condições de trabalho dos colaboradores e o desenvolvimento de múltiplos programas promotores de racionalidade, bem-estar e produtividade. O programa anual de distribuição de protetores solares aos trabalhadores com exposição prolongada ao Sol é disto exemplo. Também no domínio da saúde é grande a atividade, salientando-se a disponibilização de serviços médicos, também assegurados ao agregado familiar dos

trabalhadores, designadamente através da prestação de serviços médicos domiciliários em período noturno e / ou durante os fins de semana. Para melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, existem alguns programas internos como o Programa de Solução Protocolos. Sob o lema “SMAS, a Fazer por Si, para Agradecer o que temos Feito Juntos” e uma vez que, enquanto entidade pública, não dispõe de mecanismos eficazes de promoção salarial, é possível valorizar a remuneração dos trabalhadores, “fornecendo acesso a um conjunto alargado de bens e serviços que lhes proporcionem ganhos em termos de poupança. Para o efeito, realizamos protocolos com diversos parceiros, de bancos, SPA’s, cabeleireiros, agências de viagens, empresas de transportes escolares ou clínicas médicas”, explica José Augusto Santos, Chefe da Divisão de Gestão de Recursos Humanos. “Por exemplo, um trabalhador que ganhe um ordenado baixo, na ordem dos 600€, se conseguirmos produzir um protocolo com um banco e conseguirmos que esse trabalhador tenha uma poupança no seu crédito habitação de 60€ por mês, estaremos a incrementar 10% no salário do trabalhador”.

Por: Cátia Pereira

Nos concelhos de Oeiras e Amadora, os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento são uma boa organização para trabalhar, valorizando cada um dos colaboradores, quer enquanto profissionais, quer na sua vertente humana e familiar.

### Prática de destaque

**‘Roadshow’.** Estrutura móvel que pretende recriar em ambiente experimental e divertido, com recursos à simulação de sons e imagens interativas e à realização de ações de sensibilização, experiências com a água, conselhos úteis e curiosidades.

### Bilhete de Identidade

**Actividade:** Serviços Públicos  
**Receitas:** M€ 55  
**Nº Colaboradores:** 410  
**Média Salarial 1º ano função:** € 6 650  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** N.I.  
**Saídas Voluntárias:** 4  
**Saídas Involuntárias:** 2  
**Mulheres em Cargos de Direcção:** 40  
**Candidatos a Emprego:** 263  
**Net:** www.smas-oeiras-amadora.pt



**O SABOR  
DA VIDA!**



## Mercer As pessoas estão no centro



Quando entramos no escritório da Mercer há dois aspectos que se destacam: um painel branco com a palavra “pessoas” escrita em várias línguas e o ‘open space’, onde trabalham a maioria dos colaboradores, ter uma bonita vista sobre a cidade de Lisboa e os gabinetes das chefias serem junto à parede, com uma também bonita vista para... os colaboradores. Com esta atitude, a Mercer quer fazer passar uma mensagem: a nossa prioridade são efectivamente as pessoas, pois estamos a oferecer-lhes as melhores condições e a colocá-las no centro das nossas atenções. “Há muita participação de todos, há muita dinâmica e há verdadeira preocupação com as pessoas. Por exemplo todos, incluindo o ‘market leader’ têm exactamente as mesmas cadeiras, que são ergonómicas. Não há diferenciação”, realça um trabalhador.

E colocar as pessoas no centro das atenções, na Mercer, manifesta-se através de diversas formas. De um pacote de compensações e benefícios bastante atrativo e que pode ser moldado às necessidades específicas de cada colaborador, com seguros de saúde e planos de pensões; da informalidade existente e de uma política de “acesso fácil”; de motivação da participação de todos na gestão da empresa e de gabinetes de porta aberta; de possibilidades de formação de elevada qua-

lidade e de grande prestígio, algumas resultantes de parcerias com reputadas universidades estrangeiras, como Harvard ou Oxford; do planeamento rigoroso e detalhado do acolhimento dos novos colaboradores; ou através de vários programas que envolvem o colaborador, como o ‘Even Better Place to Work’, que é um grupo interno que tem por missão pugnar pela melhoria do ambiente de trabalho, ou o ‘Partnering for Success’, um programa de gestão de performance e de desenvolvimento de carreiras.

A política de responsabilidade social da empresa tenta aliar os benefícios para a comunidade com o envolvimento dos colaboradores. Assim, todos são desafiados a participar. E os exemplos são muitos e variados. A Mercer possui o maior núcleo de matemáticos do país, que, nas horas vagas, dão explicações a algumas crianças apoiadas pela Associação Acreditar. Os colaboradores são convidados a fazerem em casa bolos e a trazerem-nos para o escritório para serem vendidos às fatias, os lucros das vendas, que não têm direito a troco, são para um projecto de responsabilidade social. Ou ainda, os colaboradores da Mercer implementaram, ‘pro bono’, na Entreatjada um serviço de apoio à gestão, que tem facilitado muito o dia a dia desta associação.

A participação dos colaboradores no dia a dia da Mercer é vista como um factor essencial para o sucesso. Na consultora, a informalidade é a regra e impera uma política de envolvimento.

### Prática de destaque

**Partilha de experiências e de sugestões.**  
A Mercer, em 2010, promoveu uma campanha, ‘5 a day’, que conduziu à participação de todos através de ideias e contactos pessoais para promover o negócio da consultora.

### Bilhete de Identidade

**Actividade:** Consultoria  
**Receitas:** M€ 9 500  
**Nº Colaboradores:** 130  
**Média Salarial 1º ano função:** € 14 000  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 30  
**Saídas Voluntárias:** 9  
**Saídas Involuntárias:** 2  
**Mulheres em Cargos de Direcção:** 6  
**Candidatos a Emprego:** 90  
**Net:** [www.mercer.pt](http://www.mercer.pt)

Por: DAC



## Beiersdorf Portuguesa Na pele de uma grande empresa

O nome Beiersdorf poderá não ser muito conhecido junto do grande público. Porém, uma das marcas que a empresa comercializa, que um dia se lembrou de misturar gordura com água, sem dúvida que o é: Nívea. Não, a Nívea não é uma marca portuguesa, apesar da maioria dos países onde está presente a considerar uma marca nacional, “lá da terra”. E o prestígio das marcas e dos produtos que a Beiersdorf comercializa é um fator de orgulho para os quase 80 trabalhadores da organização. “Para além de ser uma empresa de prestígio a nível mundial, alia ainda umas condições acima da média, tanto a nível de infraestruturas como a nível de condições diretas para o colaborador”, comenta um dos colaboradores.

Na Beiersdorf Portuguesa, onde provavelmente existem as melhores torradas do Mundo (pelo menos esta é a opinião dos trabalhadores da empresa a nível global), quase todos têm direito a gabinetes individuais, com exceções pontuais de alguns colaboradores que dispõem de gabinetes duplos. A lógica muito vulgarizada do ‘open space’, por aqui, não colhe, prevalecendo a filosofia alemã de espaços mais compartimentados.

A Beiersdorf Portuguesa oferece a todos os seus colaboradores médico gratuito semanalmente e dentro das suas instalações, seguro de saúde, seguro de vida, distribuição trimestral de um cabaz de produtos da empresa, lanche diário às 17 horas composto por fruta e croissants, a possibilidade de almoçarem por 23 cêntimos, visto que o preço não aumenta desde 1980, há ginásio e matraquilhos... Para além destes benefícios, os trabalhadores podem usufruir de formação interna de elevada qualidade, muita ministrada na Alemanha, e do estatuto de trabalhador estudante, que prevê o pagamento de propinas até 2 500€ ano, subsídio para livros até 610€ ano e subsídio para refeição noturna de 6,50€ por cada dia de aulas.

As excelentes condições que a empresa oferece aos seus recursos humanos contribuem, de um modo incidível, para a elevada taxa de retenção existente, um bom exemplo é o diretor RH, que já leva alguns anos de carreira e nunca trabalhou em outro local. A empresa consegue conjugar uma elevada taxa de retenção com um recrutamento fácil, tendo como base o círculo de amigos e conhecidos dos trabalhadores.

Por: DAC

A Beiersdorf Portuguesa é uma empresa cheia de aspetos únicos. Não aumenta o preço do almoço no refeitório desde 1980, quase todos os 77 colaboradores têm direito a um gabinete individual e, ainda por cima, tem as melhores torradas do Mundo na cafetaria. Para além disto tudo, ainda paga as propinas, os livros e o jantar aos colaboradores que pretendem estudar.

### Prática de destaque

‘Next Level’. Programa de desenvolvimento de carreira que promove ações necessárias para preparar e ajudar os colaboradores com talento a ascender ao nível profissional seguinte.

### Bilhete de Identidade

**Actividade:** Comércio e Distribuição

**Receitas:** M€ 69,2

**Nº Colaboradores:** 77

**Média Salarial 1º Ano**

**Função:** € 18 200

**Horas de Formação Anual**

**por Colaborador:** 24

**Saídas Voluntárias:** 2

**Saídas Involuntárias:** 1

**Mulheres em Cargos de Direcção:** 5

**Candidatos a Emprego:** 2 000

**Net:** [www.beiersdorf.pt](http://www.beiersdorf.pt)





## Teleperformance Portugal Comunicar para o Mundo

Comunicar com o Mundo através do telefone. Essa é a principal função da maioria dos 809 colaboradores, provenientes dos quatro continentes, da Teleperformance Portugal. “Digo que mais que um emprego é uma família aberta onde podemos ser nos próprios e onde podemos contar com todos. Onde chegamos e nos dizem bom dia, desde o mais alto ao mais baixo cargo. Nunca há conflitos. Somos uma família. Onde é mais que um trabalho, é uma vida. Adoro o meu trabalho”, estas palavras, empolgadas e que caracterizam muito bem o ambiente de trabalho da Teleperformance, são de um profissional da empresa. Um dos aspetos mais elogiados pelos trabalhadores é a flexibilidade de horários, especialmente pelos mais jovens pois permite a conciliação fácil entre a vida laboral e estudantil. Por outro lado, o ambiente multicultural e multiétnico, com colaboradores oriundos das mais diversas latitudes, também é bastante enaltecido e até estimulado pelos colaboradores, que colocam símbolos do seu país natal

junto ao local de trabalho. Um ambiente jovem, não obstante a empresa estimular a heterogeneidade de idades, multiétnico, divertido, com muitas festas e momentos que convidam à boa disposição no calendário. A formação dos colaboradores e o seu envolvimento também são dois aspetos levados muito em conta na Teleperformance Portugal. Existe uma plataforma de e-learning para a formação e um e-mail direto para o diretor-geral, através do qual os trabalhadores podem colocar as suas questões, às quais o responsável máximo do Contact Center tem 48 horas para responder. A progressão dentro da empresa é uma realidade muito presente. A Teleperformance Portugal encoraja a estabilidade das equipas e incentiva-as a assumir novas responsabilidades, dando-lhes como garantia uma estrutura onde os trabalhadores possam desenvolver as suas carreiras, frisando que 84 por cento dos quadros da empresa iniciaram a sua carreira dentro da Teleperformance como comunicadores.

Por Pedro Azevedo

O espírito de equipa e a disponibilidade das chefias são dois aspetos que os colaboradores da Teleperformance muito apreciam. A maioria dos quadros da empresa iniciou a sua carreira na organização, o que traduz uma possibilidade real de progressão interna e de desenvolvimento profissional.

### Prática de destaque

**Reuniões T4I** (**team for involvement, improvement, innovate and increase client satisfaction**). São reuniões entre os comunicadores e

as suas chefias diretas, de modo a analisar as dificuldades específicas de cada equipa e encontrar formas de melhorar a eficiência do projeto.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Contact Center  
**Receitas:** M€ 35,1  
**Nº Colaboradores:** 809  
**Média Salarial 1º ano função:** € 8 944  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 37  
**Saídas Voluntárias:** 16  
**Saídas Involuntárias:** 15  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 43  
**Candidatos a Emprego:** 2 861  
**Net:** www.teleperformance.pt





## Leadership Business Consulting Construir uma carreira

Há uma frase que constitui quase um lema dentro da Leadership no relacionamento com os colaboradores novos “aqui estamos a formar as pessoas para que elas sejam melhores do que nós”. Esta frase é repetida reiteradamente por todos os colaboradores mais seniores, que assumem como parte integrante da sua função formar os colegas mais recentes. E têm sido muitos. Em seis anos, a Leadership Business Consulting mais do que triplicou o número de trabalhadores em território nacional (atualmente tem 31) e ariscou o desafio da internacionalização, com 10 colaboradores fora do país. Um verdadeiro caso de sucesso de uma consultora de capitais portuguesas que assume orgulhosamente a sua ambição internacional. O aspeto mais importante para a Leadership no recrutamento dos novos colaboradores, como adiantou Margarida Gonçalves, ‘office manager’, à Pessoal, é a “identificação imediata dos candidatos com a estratégia e valores da empresa, mais até do que questões de competência técnica – pois essa damos como adquirida”. Depois de selecionados, os novos colaboradores têm logo a possibilidade de contactar diretamente com o cliente, possibilitando, deste modo,

o “crescimento interno e a construção de uma carreira”, sublinha a responsável. Por regra, cabe aos consultores sénior, aqui no papel de tutores, darem a primeira formação aos novos trabalhadores, mostrando-lhes mais pormenorizadamente a realidade da empresa. Depois, grande parte da formação é ‘on the job’, no terreno, no contexto das equipas, junto dos clientes.

Na Leadership Business Consulting, uma empresa com uma média de idades na ordem dos 30 anos, o trabalho em equipa constitui a regra e contribui fortemente para o ambiente descontraído e informal existente.

Esta cultura de empresa jovem e motivada, na qual os colaboradores “vestem a camisola”, também se reflete nos vários projetos de responsabilidade social levados a cabo, de que são exemplo o “Helpo” ou o ‘Best Leader Awards’. Porém, o programa que mais envolve os trabalhadores é aquele que é desenvolvido em parceria com a Comunidade Vida e Paz e que mobiliza todas as quartas-feiras quatro colaboradores da Leadership no apoio aos sem abrigo ajudados por aquela instituição de apoio social.

Por: DAC

A Leadership Business Consulting é uma empresa nacional, jovem, com uma clara ambição de crescimento internacional. O trabalho é feito em equipa e os novos colaboradores assumem desde logo a responsabilidade de contactar com o cliente e a possibilidade de construir uma carreira.

### Prática de destaque

**Projeto ‘My Idea’.** Plataforma on-line onde os colaboradores podem deixar as suas sugestões, sendo, depois, mensalmente avaliadas e discutidas com a direção. As consideradas viáveis são implementadas.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Consultoria  
**Receitas:** M€ 5,18  
**Nº Colaboradores:** 31  
**Média Salarial 1º ano função:** € 23 430  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 52  
**Saídas Voluntárias:** 5  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 2  
**Candidatos a Emprego:** 150  
**Net:** [www.leadership-bg.com](http://www.leadership-bg.com)





## E. Value – Estudos e Projetos em Ambiente e Economia

# Harmonia entre ambiente e economia



São 20 os trabalhadores da E.Value. Uma grande equipa, apesar de não muito numerosa. Estes colaboradores sentem que o seu trabalho faz a diferença e que contribui para os resultados da empresa. Aqui, fala-se em espírito de equipa e colaboração em todos os sentidos.

A E.Value é uma empresa de consultoria e desenvolvimento, com competências nos domínios da economia e engenharia do ambiente, energia e mobilidade. Fundada em 2004, a empresa tem como áreas privilegiadas de atuação a economia do carbono e a responsabilidade ambiental. Esta foi a empresa responsável pelo desenvolvimento e colocação no mercado das marcas CarbonoZero® e e2trade®.

Existem 7 áreas de competência na E.Value, e para que todas possam colaborar entre si eficazmente são feitas, mensalmente, ações de divulgação, informação e partilha de conhecimentos técnicos, em que cada uma das unidades prepara uma apresentação sobre um tema da sua área para exibição a toda a equipa. Esta pode também ser uma formação de competência.

Por outro lado, existe na E.Value uma comissão de organização, com rotatividade anual, responsável por preparar a celebração do aniversário

da empresa, em maio. Esta comissão compromete-se a organizar um fim de semana de atividades lúdicas para todos os trabalhadores. Rui Dinis, um dos membros da comissão do ano passado, explica que esta atividade “assume os contornos do Passeio Mistério, na perspetiva que é feito por alguém que organiza o evento para outras pessoas, sem as informar minimamente o que é que vai acontecer, a não ser que começa no dia X, às 9 horas. Para nós a única diferença é que a data é fixa (...), e é um ambiente muito descontraído”.

Uma particularidade desta empresa é que, no ano de 2010, não houve nenhuma saída, voluntária ou involuntária, da E.Value. Este dado só demonstra o bom ambiente de trabalho existente e “as fantásticas relações interpessoais entre todos, sejam chefes ou não. O espírito que existe nos colaboradores é de que a E.Value é um pouco de cada um”, conclui um trabalhador.

Por: Cátia Pereira

### Prática de destaque

**Índice E.Value.** Iniciativa voluntária de produção e divulgação pública de informação sobre energia e emissões de carbono publicado mensalmente no jornal Público e no programa Biosfera da RTP.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Consultoria  
**Receitas:** M€ 1.25  
**Nº Colaboradores:** 20  
**Média Salarial 1º Ano Função:** € 19 600  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 10  
**Saídas Voluntárias:** 0  
**Saídas Involuntárias:** 0  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 5  
**Candidatos a Emprego:** 30  
**Net:** www.evalue.pt



# iFormação 2011

## Março e Abril

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



## iFormação

inovação  
informação  
inteligência  
imaginação  
inclusão  
impacto  
iniciativa  
inspiração  
irreverência

### 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

Flexibilidade Laboral. Instrumentos de Flexibilidade

■ 2 MARÇO Lisboa ■ 25 MARÇO Vila Nova de Gaia

A Formação Profissional Obrigatória

■ 11 MARÇO Vila Nova de Gaia

Recrutamento, Selecção e Admissão de Pessoal.

Aspectos Técnicos e Jurídicos dos vários procedimentos

■ 22 MARÇO Lisboa ■ 1 ABRIL Vila Nova de Gaia

### FORMAÇÃO E COACHING

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

Diagnóstico de Competências - Uma experiência Europeia

■ 6 ABRIL Lisboa ■ 13 ABRIL Vila Nova de Gaia

### GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

O Código Contributivo da Segurança Social

■ 18 MARÇO Vila Nova de Gaia

Gestão Administrativa de Recursos Humanos - Actualização

■ 4 E 8 ABRIL Lisboa ■ 28 E 29 ABRIL Vila Nova de Gaia

### LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

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

■ 4 MARÇO Vila Nova de Gaia

CriActividade na Equipa

■ 21 MARÇO Lisboa ■ 4 ABRIL Vila Nova de Gaia

Management Intercultural. Ferramentas de coaching e princípios fundamentais

■ 28 MARÇO Lisboa ■ 8 ABRIL Vila Nova de Gaia

### SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

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

■ 17 MARÇO Lisboa ■ 14 MARÇO Vila Nova de Gaia

Segurança e Saúde no Trabalho. Prevenção de Riscos Profissionais

■ 23 MARÇO Lisboa ■ 24 MARÇO Vila Nova de Gaia



**Sede Nacional**  
Tel.: 21 352 27 17  
[global@apg.pt](mailto:global@apg.pt)  
[www.apg.pt](http://www.apg.pt)



Siga-nos no facebook



## O envolvimento dos colaboradores é uma prioridade



O envolvimento dos colaboradores nos processos de gestão é uma prioridade para a Grünenthal – e com resultados muito positivos. O ano passado, depois de recebidas as conclusões do Estudo do Great Place to Work, a empresa farmacêutica, especialista no tratamento da dor, decidiu criar seis grupos de trabalho com o objetivo de analisar os dados do estudo e melhorar alguns aspetos referenciados pelo Instituto. O portfólio de ideias resultante dos vários grupos de trabalho foi muito extenso, devido à notável produtividade, e a empresa selecionou 20 planos de ação para implementar, alguns já com resultados práticos, como as melhorias ao nível do portal interno ou o programa 'One day in the field', que promove a interação entre colaboradores dos vários departamentos para que todos tenham conhecimento dos colegas e das suas funções. Sob o lema "todos aprendemos... todos ensinamos", são designados dias para que os colaboradores possam passar pelos postos de trabalho dos colegas e, deste

modo, estreitem relações entre si e conhecerem com mais clareza o que se faz na empresa, no escritório ou na rua junto do cliente.

Mas há mais exemplos de boas práticas de envolvimento da Grünenthal, algumas também resultado do trabalho das seis equipas responsáveis por tornar a empresa um sítio ainda melhor para trabalhar, como o "Inove", que desafia os colaboradores a proporem ideias interessantes para melhorarem os seus processos de trabalho e premeia as melhores propostas com uma visita à magnífica cidade de Veneza. O 'job rotation' é mais uma boa prática de envolvimento, que permite aos colaboradores, por um período de um ano, ganharem conhecimentos e experimentar uma nova função do seu interesse, nos escritórios de Lisboa ou em qualquer parte do Mundo onde a multinacional farmacêutica esteja presente, ganhando, com isto, visibilidade interna e uma rica e diversificada experiência profissional.

Por: Patrícia Noleto

A Grünenthal, farmacêutica especialista no tratamento da dor, coloca o envolvimento dos colaboradores nos processos de gestão da empresa como uma prioridade. Todos são convidados a participar e a dar ideias, através de vários programas definidos.

### Prática de destaque

**Academia Grünenthal.** Programa de formação para todos os colaboradores, com 55 horas de formação dadas por especialistas em matérias como "Gestão da Relação com o Cliente" e "Marketing e Vendas". Aos três alunos com melhores resultados será oferecida uma pós-graduação.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Indústria Farmacêutica  
**Receitas:** N.I.  
**Nº Colaboradores:** 81  
**Média Salarial 1º Ano**  
**Função:** € 21 000  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** 40  
**Saídas Voluntárias:** 2  
**Saídas Involuntárias:** 3  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 6  
**Candidatos a Emprego:** 500  
**Net:** www.grunenthal.pt



## Parque Escolar, EPE Pelas boas condições nas escolas de Portugal

O Programa de Modernização do Parque Escolar destinado ao Ensino Secundário visa, no essencial, cumprir três objetivos: requalificar e modernizar os edifícios das escolas, numa perspetiva de criar condições para a prática de um ensino moderno; abrir a escola à comunidade, criando condições para uma maior articulação com o meio envolvente, associado a uma correta valorização patrimonial; e criar um novo modelo de gestão das instalações, garantindo uma otimização de recursos instalados e uma correta gestão da conservação e manutenção dos edifícios após a intervenção.

“Esta é uma empresa que funciona como uma família, em prol da sociedade, para o bem comum, participando ativamente no terreno, acompanhando a obra bem como todos os seus intervenientes/ utilizadores”, disse um colaborador à Pessoal. O enfoque na nobreza do projeto associado, no ambiente de trabalho e espírito de equipa vivenciado são, na perspetiva dos trabalhadores, os pontos mais positivos de trabalhar na Parque Escolar. A transmissão do Código de Ética da empresa é fundamental quando da

entrada de um novo trabalhador, por isso, na altura do acolhimento, são entregues brochuras com esse mesmo código a cada colaborador, além da sua divulgação no site institucional e para os restantes 'stakeholders'.

Mantendo-se fiéis à inovação e à sustentabilidade, as políticas de responsabilidade social têm uma presença constante em todos os projetos a que a Parque Escolar se associa. Um deles é o projeto de eficiência energética das escolas, que trata da exploração do potencial de produção energética dos espaços escolares, a nível de energias renováveis, através da instalação de painéis solares térmicos para aquecimento de água e preparação do espaço para implementação futura de um sistema de produção de energia elétrica e venda à rede. Como consequência deste e de outros projetos inovadores, surge também a necessidade de formação dada de encontro às necessidades, tanto dos trabalhadores da empresa, como dos professores e alunos das próprias escolas modernizadas para que estes possam usufruir em pleno de todos os equipamentos.

Por: Cátia Pereira

A Parque Escolar tem como atividade principal a requalificação de edifícios para servir a comunidade escolar. Para os seus colaboradores este é um trabalho de grande orgulho, especialmente quando podem testemunhar a alegria da população ao servir-se dos meios construídos para melhorar as suas condições de ensino.

### Prática de destaque

**Projeto de Eficiência Energética das Escolas.** Instalação de painéis solares térmicos para aquecimento de água e a preparação do espaço para a implementação futura de um sistema de Produção de energia Elétrica e Venda à Rede.

### Bilhete de Identidade

**Atividade:** Serviço Público  
**Receitas:** N.I.  
**Nº Colaboradores:** 283  
**Média Salarial 1º Ano**  
**Função:** € 30 778  
**Horas de Formação Anual por Colaborador:** N.I.  
**Saídas Voluntárias:** 10  
**Saídas Involuntárias:** 6  
**Mulheres em Cargos de Direção:** 17  
**Candidatos a Emprego:** 5 000  
**Net:** [www.parque-escolar.pt](http://www.parque-escolar.pt)



## OPINIÃO

## Um país para copiar

por: **Duarte Albuquerque Carreira**, Jomalista

**H**á uns anos acreditou-se, aqui em Portugal, que o sucesso de uma organização passava também por pagar pouco aos seus trabalhadores. Poupar no fator de produção trabalho e com isso conseguir uma vantagem competitiva face aos concorrentes no mercado. Resultado? As empresas que seguiram esta linha, na sua maioria, faliram ou tiveram de mudar a sua orientação estratégica para conseguirem sobreviver.

Esse paradigma já foi deslocalizado para outros pontos do Globo onde, infelizmente, ainda conseguem pagar menos aos trabalhadores do que nós conseguíamos há uns anos. Uma disputa não entre quem faz melhor mas sim entre quem consegue fazer mais e mais barato. Não pode ser essa a nossa guerra e, esperemos, neste contexto de crise interna do Portugal do início do século XXI, não volte a ressurgir essa linha de orientação - como alguns, sub-repticiamente, vão sugerindo como modo de “estimular as exportações”. Uma viagem pelas melhores empresas para trabalhar revela-nos, acreditamos, o mercado

laboral do futuro. Onde há uma regra simples que pauta a Gestão dos Recursos Humanos das empresas em causa: a felicidade das pessoas. Tão

simples quanto isso: felicidade. Obviamente que não podemos ser ingénuos ao ponto de acreditar que estas empresas assumem uma natureza integralmente altruísta e apenas se focam no bem-estar dos seus trabalhadores. Pelo contrário, as melhores organizações para trabalhar sabem perfeitamente que a melhor maneira de maximizar os seus resultados é apostar nas pessoas, na sua formação, nas suas competências, nas suas necessidades, nas suas idiossincrasias, na sua felicidade.

O Great Place to Work Institute já há vários anos que analisa e nomeia as Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. Porém, o estudo de 2011 surge num momento decisivo da história da vida nacional, as decisões tomadas hoje marcarão indelevelmente o futuro, pelas melhores ou piores razões - tudo depende de nós. Num contexto de recessão, de elevado desemprego, de falta de liquidez, de erosão da esperança, de desânimo generalizado... estão identificados os bons exemplo de como se deve fazer a gestão empresarial, e em vários contextos. Na HUF ouvimos os trabalhadores a falar da emoção que sentiram quando a gestão da empresa acreditou neles e salvou-os do desemprego; no Grupo CH, vimos a alegria existente, e partilhada por todos, quando alguma trabalhadora engravida e com isso aumenta a “família CH”; na Leadership, percebemos claramente a confiança profunda que a consultora deposita nos novos colaboradores e a grande aposta que faz na sua carreira; na CHEP, foi notório o ambiente familiar e descontraído que afasta hierarquias e torna ridículas formalidades desnecessárias; na Medtronic, registámos com agrado que os trabalhadores se regozijam com os benefícios financeiros auferidos no final do mês e com a nobre missão da empresa. E estas melhores organizações para trabalhar, a nata do tecido empresarial português, são também - e só podiam ser - ótimos exemplos de bons resultados de tesouraria. Por aqui, por este universo Great Place to Work, parece que estamos num outro país, em acentuado crescimento económico, sem desemprego, qualificado, com ótimas condições para os trabalhadores, bons ordenados... Enfim, um país com pessoas mais felizes e que carece, obsessivamente, de ser plagiado para, daqui a uns anos, estarmos a identificar, sem vergonha e com um dedo acusatório bem firme, as piores empresas para trabalhar.

Resta-me dar os parabéns às 30 empresas que integram o Ranking e felicitar, em especial, a Cisco e todas as vencedoras dos prémios especiais. **—P**

**Para daqui a uns anos estarmos a identificar, sem vergonha e com um dedo acusatório bem firme, as piores empresas para trabalhar**



# Assine já!



Recorte, preencha e envie num envelope o cupão de assinaturas para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

**SIM, desejo assinar...**

## Revista Pessoal

12 exemplares 27€

24 exemplares 50€

## Suplemento Fora de Série RH

5 Suplementos 15€

10 Suplementos 30€

20 Suplementos 50€

**Nota:** A assinatura da revista inclui o suplemento Fora de Série RH, no entanto, este poderá ser adquirido separadamente.



LINHA DIRECTA DE APOIO AO ASSINANTE  
Tel.: 214 337 038 Fax: 214 326 009  
assinaturas@vasp.pt

VASP PREMIUM  
MLP - Quinta do Grajal, Venda Seca  
2739-511 AGUALVA CACÉM

### DADOS PESSOAIS

Nome   
  
Morada   
  
  
Localidade   
CP     
Telefone de contacto   
E-mail

### INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PRETENDIDA

**AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CONTA.** Por débito nesta conta solicito que procedam, até nova comunicação, ao pagamento das importâncias referentes à Pessoal apresentadas por Vasp - Premium. Até indicação em contrário, a minha assinatura renova-se automaticamente.

Titular da conta  Ao Banco  Balcão   
NIB (Nº de Identificação Bancária)  Assinatura

**DÉBITO NO CARTÃO DE CRÉDITO.**  Mastercard  VISA (não se aceita Visa Electron)  
Nº           Validade

Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 036) ou preencha, fotocopie e envie por fax (214 326 009)

\*C.V.V. 3 últimos dígitos, no verso, sobre a assinatura

**CHEQUE** (à ordem de Vasp Premium). Junto envio cheque nº

Sobre o banco   
Neste caso, envie o cupão preenchido e o cheque no valor correspondente à assinatura dentro de um envelope fechado. Envie para: VASP PREMIUM, APARTADO 1172, 2739-511 AGUALVA CACÉM

Os dados recolhidos serão tratados informaticamente e destinam-se aos envios relacionados com a sua encomenda e respectivas operações administrativas e estatísticas. O assinante tem garantido o acesso aos seus dados e respectivas rectificações. Se pretender que os seus dados não sejam facultados a terceiros, assinale aqui

# Lá se vai o “sistema”!



A experiência de trabalho prático com dirigentes de topo e com equipas altamente competitivas mostra-nos que é quando o outro encontra espaço para trabalhar crenças, valores, sentido(s) e missão que toma verdadeiramente consciência, em ação, dos seus territórios de excelência.

por: **Ana Teresa Penim**

**E**u quero” é melhor do que “eu preciso”! Uma realidade que seguramente já todos experimentámos e observámos nas nossas equipas.

Quantas vezes, perante um pedido que fizemos, recebemos a resposta “vou fazer os possíveis...”? Pois é, mas o mercado hoje não se compadece com “os possíveis”. Como gostamos de dizer: no mercado nada acontece por acaso... Por isso, no atual contexto, alcançar resultados exige-nos, frequentemente, “os impossíveis”.

Significa então que estamos “condenados” a viver acima das nossas possibilidades? Não. Significa apenas que, quando queremos, todos nos empenhamos com gosto e com menos esforço, muito para além da nossa obrigação e da nossa zona de conforto, alcançando resultados geniais.

Esses são momentos em que não respondemos em “modo forçado ou automático”, mas assumimos, de forma consciente e interna, as rédeas da iniciativa e da ação. Da nossa ação. O “eu quero” traduz sempre um motivo interno e voluntário para agir. O “eu preciso” significa, normalmente, uma resposta a motivos externos e impostos.

Como comentávamos este mês em Genebra nas Jornadas Técnicas da

**O mercado hoje não se compadece com “os possíveis”. Como gostamos de dizer: no mercado nada acontece por acaso... Por isso, no atual contexto, alcançar resultados exige-nos, frequentemente, “os impossíveis”**

ICF - International Coach Federation sobre motivação, psicologia positiva e neurociências, para conseguirmos “tocar” alguém, levando-o a agir de forma voluntária e empenhada precisamos de ser capazes de atuar além do “sistema”. De facto, tradicionalmente, os sistemas de Gestão de Recursos Humanos estão montados numa lógica racional de causa e efeito. Mas o ser humano é muito mais do que o efeito de uma causa, ou até de muitas causas, que se traduz em KPI's observáveis e mensuráveis.

Não são suficientes ações de formação em sala. Não são suficientes a aplicação de instrumentos de diagnóstico altamente tecnológicos e validados muitas vezes em contextos que pouco ou nada têm a ver com a nossa realidade. Não são suficientes ações de ‘outdoor’ e muitas outras metodologias tradicionais!

O terreno mostra-nos que as exigências de desenvolvimento pessoal e profissional que permitem alcançar os novos padrões de excelência de que as nossas organizações precisam e que o mercado exige, já não se conseguem com as metodologias de formação e outras que, regra geral, até promovem a mudança dos métodos, mas mantém o sistema inalterado.

A experiência de trabalho prático com dirigentes de topo e com equipas altamente

## Nota

ANA TERESA PENIM

**Habilitações Académicas:** Master em Coaching (IESEC), Certified Executive Coach (ACC) pela ICF-International Coach Federation; CPC pela ASESCO-Asociación Española de Coaching; Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações; MBA Executivo; vasta formação profissional nas áreas da Psico-sociologia do Consumo, da Psicologia Positiva, da Liderança, do Comércio e Distribuição, da Educação e Formação de Ativos, Curso de Negociações Complexas no M.I.T e Harvard Law School.

**Situação Profissional atual:** Executive Coach (Especialista em Coaching Appreciativo de Liderança, Comercial, Team Coaching), Administradora da YouUp – The Coaching Company e do INV – Instituto de

Negociação e Vendas; Membro Certificado pela ICF – International Coach Federation; Membro da AIC-Associação Iberoamericana de Coaching; Membro da EMCC-European Mentoring & Coaching Council. Co-autora dos livros “Negociar&Vender” e “Ferramentas de Coaching”.



competitivas, nomeadamente da área comercial de diferentes setores de atividade, mostra-nos que é quando o outro encontra espaço para trabalhar crenças, valores, sentido(s) e missão que toma verdadeiramente consciência, em ação, dos seus territórios de excelência.

E é aí que a mudança de paradigma ocorre, que a vontade emerge, que a responsabilidade se assume e a genialidade acontece. É estando “no” e “com” o(s) outro(s), fazendo-o sentir-se a si próprio, e sentir cada momento, como único e irrepetível, que a sua própria autoria emerge. Aí sentimo-nos (também) verdadeiramente co-autores de novas possibilidades! \_\_\_\_\_



**GO|SEARCH**

Recrutamento e selecção de profissionais para funções de middle management e suporte.

**Áreas de actuação**  
Marketing e Comercial | Tecnologias, Engenharias e Logística  
| Área financeira, RH e Jurídica | Senior Recruitment

www.gowork.pt  
tel 21 154 60 40 | info@gowork.pt

A SUA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS

LISBOA • PORTO • SANTARÉM

GO|TEMP ↙  
GO|CONTACT ↙  
GO|SERVICES ↙



## Recrutamento e Seleção

por: **Sara M. Tavares**, Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

**T**endo em conta a suma importância das pessoas como atores principais das relações de trabalho, tem-se revelado de fundamental importância adotar uma política de recursos humanos em qualquer organização ou empresa. A falta de planejamento destes recursos poderá desencadear, entre outros, escolhas precipitadas e pessoas impreparadas, que não revelam a verdadeira aptidão e competência para o lugar para que foram admitidas. As grandes sociedades de advogados não fogem a esta realidade, o que leva a que se verifique que, permanentemente, se encontram a desenvolver um esforço de aquisição e efetivação de talentos dentro das suas organizações. Consequentemente, o recrutamento e seleção de pessoal é um processo cada vez mais importante em todas as organizações, constituindo a busca da adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. É por esta razão que este processo se tem tomado, com o evoluir dos tempos, mais estratégico e complexo, já que, nos dias que correm, mais do que um profissional qualificado, as organizações necessitam de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à sua cultura, visão, missão e objetivos de negócio. O processo de recrutar significa identificar ou encontrar talentos, seguindo-se-lhe, naturalmente, o processo de seleção, o qual visa diferenciar os melhores de entre as pessoas identificadas no recrutamento.

Sem dúvida que os últimos anos têm-nos mostrado que as empresas são cada vez mais exigentes com o seu lado humano (indiscutivelmente, o seu maior investimento) pelo que têm demonstrado uma prática no sentido de realizar processos de recrutamento e seleção que visem não só os interesses das empresas, mas também a projeção da sua imagem para o exterior, tomando-se mais apetecíveis aos candidatos. O recrutamento visa, em primeira linha, determinar as ne-

**O recrutamento e seleção de pessoal é um processo cada vez mais importante em todas as organizações, constituindo a busca da adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem**

cessidades presentes e futuras de pessoal, de acordo com o plano de recursos humanos de cada empresa e o volume de trabalho de cada setor ou departamento. Ao atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização aquando um determinado processo de recrutamento, as empresas aumentam o leque de candidatos qualificados ao seu dispor, com um custo mínimo para as mesmas. Desta forma, consegue-se igualmente diminuir a probabilidade de os selecionados virem a deixar a organização, por terem recebido informação insuficiente sobre essas entidades.

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. Diz-se recrutamento interno aquele em que, quando há um determinado lugar vago na empresa, esta procura preenchê-lo com pessoal já pertencente à própria empresa. Este tipo de recrutamento é, sem dúvida, mais económico e rápido para a empresa, mas é necessário que a empresa disponha de candidatos com potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos. Em contrapartida, se esses talentos existirem na empresa, esta é uma forma de os reter e motivar dentro da organização, a qual passarão a valorizar em crescendo. Esta é, também, uma forma de desenvolver o espírito de competição entre as pessoas, mas também potenciará a conflitualidade de interesses, já que nem todos podem chegar à mesma posição.

Quando se fala de recrutamento externo, as empresas procuram candidatos externos (como o próprio nome indica) à sua própria organização. Este é um tipo de recrutamento mais demorado (e mais caro) que o recrutamento interno, mas verifica-se nestes casos uma renovação e enriquecimento dos recursos humanos das empresas, aumentando o capital intelectual, mas também se aumenta a relação da empresa com o exterior. Não obstante, este processo é passível de afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários e reduzir a fidelidade destes por se estar, no seu entender, a oferecer oportunidades a estranhos.

Após análise destas formas de recrutamento, verifica-se que, no que se refere à utilização de empresas de consultoria, a principal vantagem resulta de todo o processo (atendimento e triagem) ser feito por estas empresas, evitando a inerente perda de tempo com esta atividade e conservando o sigilo que tantas vezes se revela fundamental. Por outro lado, este processo poderá ser mais rápido se a empresa de consultoria já tiver alguns dos profissionais desejados em carteira.

#### O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Mesmo o regime de recrutamento e seleção na Administração Pública tem vindo a sofrer profundas alterações, em virtude da exigência cada vez maior de uma resposta eficaz aos desafios exigidos por uma sociedade mais consciente da sua cidadania, que impõem transparência e celeridade nos processos, a par da garantia de igualdade de condições e de oportunidades para todos os candidatos. Nesta medida, qualquer órgão ou serviço da Administração Pública que pretenda satisfazer necessidades de pessoal é obrigado a seguir um conjunto de procedimentos (o chamado procedimento concursal), constitucionalmente exigido, de modo a garantir a neutralidade da atuação dos júris de seleção e o recurso a metodologias cada vez mais baseadas em estudos e investigação técnica aplicável nas teorias gerais do recrutamento e seleção usadas nas organizações privadas.

O procedimento concursal que sucede a abertura de um processo de recrutamento e seleção na Administração Pública obedece aos princípios da liberdade de candidatura, de igualdade de condições e de igualdade de oportunidades para todos os candidatos. O respeito por estes princípios é garantido por um júri composto por trabalhadores da entidade empregadora pública (ou de outro órgão ou serviço) e, quando a área de formação exigida revele a sua conveniência, o júri poderá integrar trabalhadores de entidades privadas. De igual modo, não poderão existir atos ou listas preparatórias da ordenação final dos candidatos, sendo que a ordenação final é sempre unitária, ainda que tenham sido

**Nos dias que correm, mais do que um profissional qualificado, as organizações necessitam de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à sua cultura, visão, missão e objetivos de negócio**

aplicados métodos de seleção diferentes.

Ao contrário do que sucede no setor privado, o recrutamento e seleção no setor público obedece, necessariamente ao recurso a métodos de seleção tipificados na lei, sem margem para grandes desvios por parte das entidades públicas empregadoras.

Temos, assim, como regra, as provas de conhecimentos, destinadas a avaliar se, e em que medida, os candidatos dispõem das competências técnicas necessárias ao exercício da função; e, por outro lado, a avaliação psicológica, destinada a avaliar se, e em que medida, os candidatos dispõem das restantes competências exigíveis ao exercício da função.

Exceto quando se verifiquem determinados pressupostos legalmente previstos, também a avaliação curricular e a entrevista de avaliação das competências exigíveis ao exercício da função devem ser utilizados no recrutamento, visando a primeira incidir sobre as funções que os candidatos têm desempenhado na categoria e no cumprimento ou execução da atribuição, competência ou atividade em causa e o nível de desempenho nelas alcançado.

Uma outra modalidade de procedimento concursal, distinta do procedimento concursal comum, ocorre quando, em resultado de um procedimento concursal comum, publicitado por um órgão ou serviço, a lista de ordenação final contém um número de candidatos superior ao dos postos de trabalho a ocupar, sendo então constituída uma reserva de recrutamento interna, da qual o serviço poderá lançar mão no prazo máximo de 18 meses, caso haja necessidade de ocupação de idênticos postos de trabalho, que se designa por procedimento concursal para constituição de reservas de recrutamento.

Do que aqui fica dito, podemos aferir que, a vida profissional do trabalhador, quer do setor público, quer do setor privado, inicia-se com a sua admissão na organização, após a oferta feita através de jomais ou outra forma de recrutamento; ou seja, a organização oferece a oportunidade de provimento para um determinado cargo ou função (categorias ou carreiras, na terminologia usada na Administração Pública), e o candidato aceita ou não a proposta oferecida; com a aceitação, o candidato submete-se a um processo seletivo, quer pelos métodos usados nas empresas privadas, quer através do concurso público; se for selecionado, então ingressa na organização, onde se espera que inicie um processo de integração e conhecimento das suas funções, passando igualmente por formação contínua com vista ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, pessoal e profissional.

Conclui-se, assim, que a pessoa dotada de conhecimentos e aptidões adequadas ao exercício das funções que desempenha, quer no setor público, quer no setor privado, torna-se, necessariamente, mais satisfeita e motivada para essas tarefas, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento institucional (e também individual) determinantes para que se alcancem os objetivos e visão estratégico-competitiva das empresas ou organizações, assumindo crucial importância o processo de recrutamento e seleção, de modo a que a pessoa revele competência e aptidão para o lugar que vai ocupar. 

## CRIATIVIDADE E EMOÇÃO SÃO AS ARMAS DOS LÍDERES DO FUTURO

A EGP-University of Porto Business School (EGP-UPBS) realizou no mês de fevereiro a segunda edição do maior evento sobre liderança em Portugal – a EGP-UPBS Leadership Grand Conference. A iniciativa decorreu na Casa da Música e contou com a presença de mais mil empresários e altos quadros das mais sonantes empresas nacionais, bem como quatro dos maiores 'Business Thinkers' nas novas áreas da gestão, estratégia e motivação, para falar dos desafios colocados ao líder atual e às suas competências. Kjell Nordström e Jonas Ridderstrale, dois dos mais consagrados gurus da área da inovação e novas tendências na gestão, Garry Kasparov, estratega nato, considerado o melhor jogador de xadrez de sempre e Nando Parrado, o célebre sobrevivente da queda de avião nos Andes que inspirou o filme "Alive", foram os oradores convidados desta edição.



## NOVABASE ACADEMY

A decorrer desde 2006, o Novabase Academy, programa anual de recrutamento de recém-graduados da Novabase, já proporcionou a integração de perto de 400 jovens, provenientes das mais variadas universidades portuguesas



## 'WIN 4YOUTH' CONTINUA A MOTIVAR A EQUIPA ADECCO EM 2011

A Adecco vai continuar a desenvolver o projeto Win4youth em Portugal durante o ano de 2011. A iniciativa Win4youth começou no início de janeiro de 2010, com o objetivo de contribuir para transformar a vida de jovens carenciados e vítimas de exclusão social, ajudando-os a receber uma educação ou formação e a encontrar um trabalho e um lugar na sociedade.

# COMUNIQUE

COM OS SEUS  
COLABORADORES,  
PARCEIROS E CLIENTES.

- . Produção de Vídeo
- . Institucionais
- . WebCast
- . Corporate TV
- . WebDesign
- . Modelação 3D
- . Aluguer de Equipamento e Estúdio Chroma



Sempre atenta às mais recentes tecnologias do mercado, a Filmaniac Audiovisuais disponibiliza aos seus clientes as maiores novidades na área da comunicação.

# FILMANIAC AUDIOVISUAIS

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

**O poder da comunicação**

geral@filmaniac.net

21 088 37 65



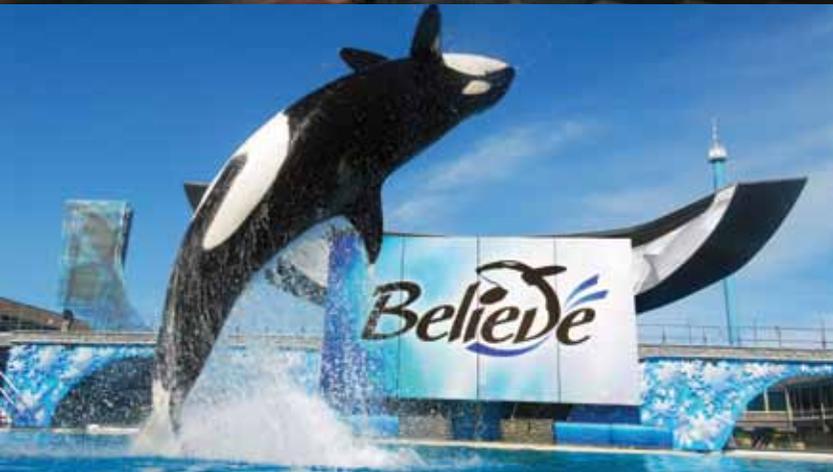
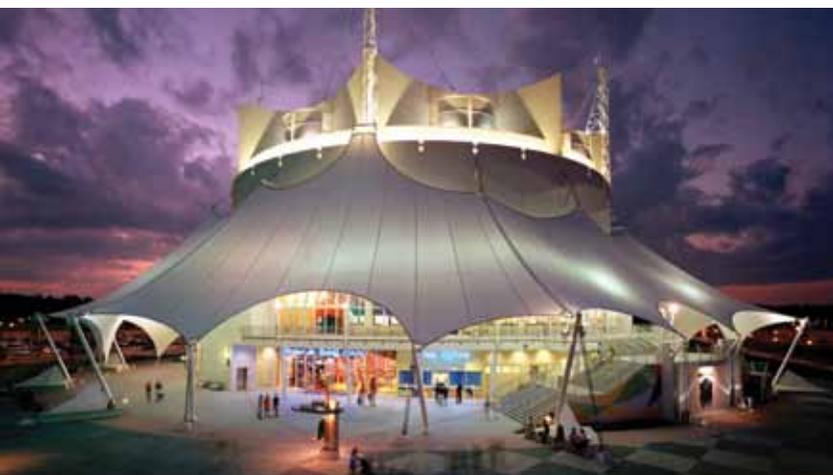
# Orlando

## Alegria e boa disposição

texto e fotos: **Fernando Borges**

Se ainda lhe restam alguns dias de férias, se procura adrenalina, momentos inesquecíveis de diversão em família, descontração e fantasia, o destino a escolher é mesmo Orlando. Não existe outro local no Mundo com maior concentração de parques temáticos. Uma mistura e diversidade de entretenimento. Tudo que pode imaginar e mesmo o que nem imagina que existe, está ali, mesmo à sua espera, para lhe proporcionar momentos que não mais vai esquecer.

**A** palavra de ordem é mesmo: diversão, diversão e mais diversão. Vai sentir a pulsação a acelerar nas gigantescas e inacreditáveis montanhas russas, medo de experimentar e euforia depois de o fazer. Vai regressar à infância, no fantástico mundo de encantar da Disney e ver a alegria contagiante das crianças no seu mundo mágico. Vai mergulhar nos mistérios do mar em águas cristalinas repletas de peixes tropicais, relaxar em praias tranquilas de areia branca e ter a oportunidade de ver espetáculos com orcas - conhecidas como baleias assassinas, bem como mergulhar com tubarões. Poderá ter a experiência de um lançamento vertical, incluindo um passeio pela órbita da Terra. Ver vários foguetões construídos pela NASA, incluindo uma réplica do Mercury-Atlas utilizado para o lançamento de John Glenn (1962), bem como do Mercury,



Gemini e Apollo. Entrar em contacto bem de perto, com animais exóticos da selva. Ficar cara a cara com orangotangos, uma extraordinária mistura de descobertas e diversão, na única selva do mundo onde é possível brincar.

Além dos parques temáticos, em Orlando existem também inúmeros 'outlets', que são um paraíso para quem gosta de fazer compras. Encontrará todas as grandes marcas a um preço muito tentador. Para ter uma ideia, existem quatro parques principais, onde alguns ainda tem vários parques.

## WALT DISNEY WORLD

### Magic Kingdom

■ O complexo, foi inaugurado em outubro de 1971, representando a concretização de um sonho de Walter Elias Disney. Permanece até hoje uma placa de bronze em Main Street U.S.A., dedicada

a Walt, com os seguintes dizeres: "WALT DISNEY WORLD é um tributo à filosofia e à vida de Walter Elias Disney... e para o talento, a dedicação e lealdade de toda a organização Disney que tornou o seu sonho realidade. Que Walt Disney World traga alegria e inspiração e novos conhecimentos a todos que venham a este lugar feliz... um Reino Mágico onde todos os jovens de todas as idades podem rir, brincar e aprender - juntos."

### Epcot

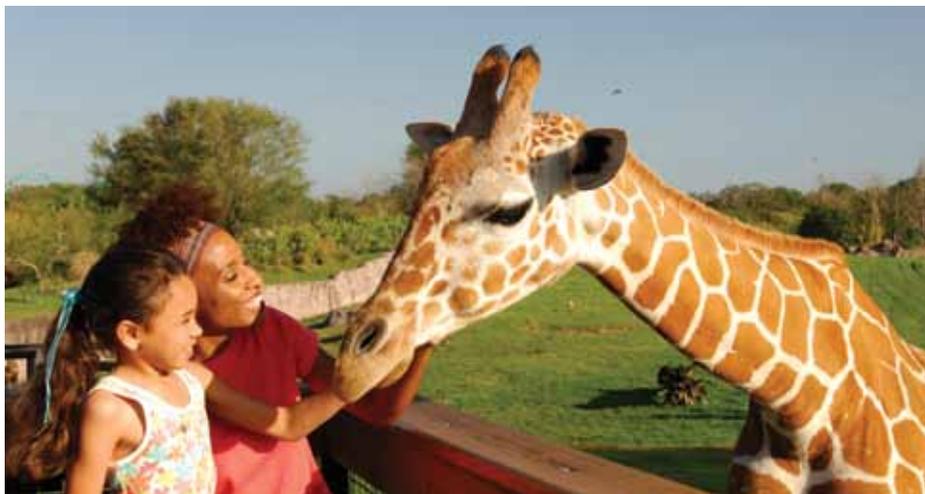
■ Representa a visão de Walt Disney sobre uma comunidade do futuro, onde todos os convidados podem experimentar o que há de mais avançado a nível tecnológico. O parque foi inaugurado em 1982, e - assim como o Magic Kingdom - também recebeu uma placa com a seguinte dedicatória: "Para todos os que vêm para esse lugar de alegria, esperança e amizade, bem-vindos. Epcot Center é inspirado pela genialidade criativa de Walt Disney. Aqui, as conquistas da humanidade são celebradas por meio da imaginação, das maravilhas da iniciativa e conceitos de um futuro que promete inovações e empolgantes benefícios para todos. Que o 'Epcot Center' divirta, informe e inspire. E, acima de tudo, que instigue um novo sentimento de crença e orgulho na habilidade do homem para construir um mundo que ofereça esperança para as pessoas em todos os lugares." O parque está dividido em duas áreas: 'Future World' e 'World Showcase'.

### Disney Hollywood Studios

■ Em 1989 foi inaugurado o parque onde todo o "glamour" de Hollywood é oferecido aos seus visitantes 365 dias por ano por meio de atrações de "cortar a respiração", shows no estilo da Broadway, muita diversão, lojas e restaurantes.

### Animal Kingdom

■ 'Disney's Animal Kingdom', foi inaugurado em 1998 e é o mais novo do complexo Disney. Ocupa uma área gigantesca (cinco vezes maior que 'Magic Kingdom') serve de lar para mais de 1 700 animais, incluindo mais de 250 espécies diferentes. Existem mais de 4 milhões de árvores - de 3 000 espécies diferentes - plantadas no parque. Vai sentir-se, verda-



deiramente no meio da selva. Além de todas as atrações existentes o parque só por si é belíssimo. A Árvore da Vida é o símbolo do Animal Kingdom e também uma maravilhosa obra de arte, representa a beleza e a diversidade da vida animal existente em nosso planeta. Foram esculpidos mais de 400 animais no seu tronco, de 45 metros de altura.

#### Universal Studios

■ O parque Universal Studios foi inaugurado em 1990, oferecendo aos seus visitantes atrações baseadas nos mais famosos filmes de Hollywood, no intuito de trazer para o público toda a emoção existente nos seus filmes. Poderá divertir-se com Men in Black, Shrek 4-D, Revenge of The Mummy-The Ride, The Simpsons Ride, entre outras. Nove anos depois, e em consequência de todo o sucesso obtido, foi criado o segundo parque temático: 'Island of adventure', onde não poderá deixar de ir, entre outras, à atração do Homem Aranha - simplesmente fantástica. Em junho deste ano abriu, para alegria de todos os seus inúmeros fãs, o Mundo Mágico de Harry Potter, onde é possível viver uma experiência inesquecível

da magia e dos perigos da saga.

#### Seaworld

■ Os visitantes mergulham nos mistérios do mar, mantendo um contato bem próximo com os animais. Pode conhecer os encantos da baleia Shamu, ver de bem de perto o mundo dos golfinhos, encarar corajosamente os temíveis tubarões. Na atração - 'Sharks Deep Dive' - o participante veste roupas de mergulho e os novos capacetes chamados de 'Sea Trek' - que permite que se respire e se comunique debaixo de água sem a necessidade de cilindros, durante seu contato próximo, com mais de 30 tubarões e outras variedades de peixes - uma atração para os mais corajosos. Este ano inaugurou uma nova atração no 'Sea World' - a Manta, uma montanha-russa voadora totalmente nova e única no mundo. É uma atração perfeita, uma mistura de contacto com animais e reviravoltas que deixam todos de cabeça para baixo.

#### Discover Cove by Seaworld

■ Passar um dia todo no 'Discovery Cove' é como estar num refúgio tropical com tudo incluído; uma oportunidade única de nadar com os golfinhos, relaxar em praias tranquilas e mergulhar em águas cristalinas repletas de raias e peixes tropicais. Existem cabanas particulares, que são um verdadeiro oásis, localizadas no meio da rica vegetação com vista para a lagoa dos golfinhos. Para garantir que seja uma experiência realmente exclusiva, a capacidade diária do parque é limitada a mil pessoas. Existe uma qualidade de serviço excepcional fruto da proporção de um funcionário para cada dois visitantes.

#### Busch Gardens by Seaworld

■ Oferece diversas atrações fascinantes baseadas em encontros com o exótico continente africano. Uma combinação única de montanhas russas radicais e um dos maiores zardins zoológicos dos Estados Unidos com mais de 2 500 animais. A 'Sesame Street Safari of Fun' é uma novidade de 2010, que é repleta de atrações desenhadas especialmente para as crianças, com atividades molhadas, shows e aventuras que celebram a atmosfera da cultura e dos cenários da África. **—P**

## Contactos

Morada: Campo Grande, n° 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





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**  
EXPERT TALENT ACQUISITION



+ info

Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º | 1050-019 Lisboa

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

email: [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt) | [www.apg.pt](http://www.apg.pt)





## Entre a Libertação e a Liberdade

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

**P**ode não ser uma distância assim tão grande, aquela que vai da Praça da Libertação no Cairo à Avenida da Liberdade em Lisboa! Nos últimos dez anos, através da Federação Mediterrânica de RH, à qual também presidi entre 2008 e 2010, tenho vindo a participar em vários projetos na região mediterrânica. Entre os vários parceiros há países como a Espanha, França, Itália, Eslovénia, Marrocos, Argélia, Tunísia e pontualmente o Egito, a Síria, Palestina, Malta e Chipre. Durante uma boa parte deste tempo, o local de encontro foi a Universidade MED em Marselha, onde estudavam jovens de todo o Mediterrâneo. Estive com a gente dos RH de todos estes países, com muitos estudantes e fiquei a conhecê-los razoavelmente. Pode perceber-se, com esse conhecimento, um pouco do que se está a passar.

Durante muito tempo, os jovens desses países do sul tinham como horizonte de vida a Europa Mediterrânica, fossem os que tinham uma qualificação académica, fossem os outros. Havia uma ideia inicial, face à inevitabilidade destas migrações, de que seria importante qualificar profissionalmente esses jovens nos seus próprios países, para que quando chegassem à Europa viessem também com um passaporte de competências, de qualificações e também porque a Europa precisava deles. Uma segunda ideia, que também começou a acontecer, era que deveriam ser as empresas a deslocalizar-se para esses países, desde que fosse garantida a existência de competências locais. Estes dois movimentos estavam a ser bem sucedidos, quer em Marrocos quer na Tunísia. A crise e todos os efeitos que conhecemos vieram alterar a situação, as oportunidades dos dois lados do Mediterrâneo foram-se perdendo, mas esses países tinham gerado uma nova juventude mais qualificada, pensante e que estava já em contacto com a Europa e com o Mundo.

Os jovens que fizeram acontecer estes movimentos no norte de África e países vizinhos são gente que tem sonhos, expectativas, competências, inteligência e que não querem desistir de tudo isso, investiram muito em si próprios. Por isso, responsabilizam o poder político que lhes está mais

próximo e fazem nascer o poder de uma Sociedade Civil que estava completamente anulada. A Praça da Libertação é simbolicamente o lugar da libertação de uma Sociedade Civil que deixou de acreditar no poder do sistema político e quer uma outra coisa diferente.

Salvaguardando as devidas distâncias, sempre acreditei que o Mar Mediterrânico, o 'Mare Nostrum', o mar das grandes civilizações e culturas, é assim uma espécie de um continente de água, e quer os países do norte, quer os do sul, situam-se nas bordas deste continente. Estamos muito mais próximos do que se possa imaginar.

Em Portugal, os sonhos, as expectativas, a falta de oportunidades dos nossos jovens, o conflito entre o crescendo das qualificações e a diminuição das oportunidades, começam também a ruminar. Existe até uma ténue movimentação desses jovens, feita em termos semelhantes aos da Tunísia e Egito, apelando a uma manifestação na Avenida da Liberdade contra toda a classe política.

Pode não ser tão diferente a libertação e a liberdade, depende do significado que dermos a estes dois conceitos. Muito concretamente em Portugal, começa a tornar-se cada vez mais claro que há um enorme abismo entre as classes políticas e a Sociedade Civil, uma quase rutura, uma perda da confiança sem retorno. Também aqui a Sociedade Civil está prisioneira de um mau Estado.

As lutas pela libertação e pela liberdade são diferentes, a primeira é naturalmente mais violenta, tem que ver com as motivações básicas da sobrevivência, com fuga à violência sobre si próprio. Mas a segunda, a liberdade, tem que ver com motivações superiores como são a dignidade, a autonomia, a responsabilidade e o direito a um futuro onde a inteligência se quer exprimir. É também uma luta violenta, que começa por ser interior e que como qualquer emoção, pode desencadear em ação ou ser racionalizada.

Os jovens sem esperança, a desilusão com o poder do sistema político-partidário, a ausência de uma Sociedade Civil organizada e atuante são os nossos riscos comuns. \_\_\_\_\_

tema  
central



# Communication Group

Fora de Série RH

Pessoal



Rua Latino Coelho, n.º 87, 1050-134 Lisboa, Tlf. 213 502 532

Editorial Advertising Contact: Ana Rita Vieira 966 505 280 | Editorial Contact: Duarte Albuquerque 914 470 236

[www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt) | [www.rhtv.com.pt](http://www.rhtv.com.pt)



Contact: 213 502 532



# 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](http://www.kellyservices.pt)

nº azul: 808 30 22 22



José  
Rigoroso