

# Pessoal

Nº 99 • SÉRIE III • ANO 10 • MENSAL • JANEIRO 11 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



**egor**  
Grupo Egor | PESSOAS E NEGÓCIOS



Ministra do Trabalho  
revela principais medidas  
do Governo para 2011

## Responsabilidade Social Um caminho para a sustentabilidade

Saiba como Francisco Pedro Balsemão  
gere os afectos na Impresa





10.ª Edição

2 e 3 MARÇO'11  
Centro de Congressos do Estoril

O MAIOR SALÃO PROFISSIONAL  
DE RECURSOS HUMANOS  
EM PORTUGAL

**10** Anos a acrescentar valor  
ao capital humano

Patrocinadores:

**KELLY**  
SERVICES

**meta4!**  
*Human is Capital!*

Media Partners:

**human** **HR** **Recursos Humanos** **Pessoal**  
magazine

Portais Oficiais:

**humanet** **RH** online **RHtv** **rh** turismo

**RESERVE JÁ O SEU ESPAÇO!**

Responsável comercial

Andreia Sousa  
Tel: 21 00 33 818 | Fax: 21 00 33 888  
E-mail: [asousa@ife.pt](mailto:asousa@ife.pt)

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

Organização





## 02 EDITORIAL

Vamos "Falar" Positivo em 2011!

## 04 A 9ª ARTE

Con(viver)

## 06 NOTÍCIAS RH

Agenda  
Bolsa RH  
Legislação

## 12 RH GLOBAL

## 14 ACTUAL

Como será o futuro da gestão RH?

## 16 GRANDE ENTREVISTA

Helena André

## 22 ESPECIAL RH

O papel social da empresa  
Empresas e desenvolvimento sustentável  
Corremos pela solidariedade  
Um caminho para a Sustentabilidade  
Certificação em responsabilidade social  
Empresas Certificadas

## 36 RESILIÊNCIA

Há mais vida para além da carreira



22



40

## 38 RECRUTAMENTO & SELECÇÃO

Recrutamento através das redes sociais

## 40 PERFIL

Francisco Pedro Balsemão

## 44 TOP GRADING

Uma filosofia de Gestão de Talento

## 46 GREAT PLACE TO WORK

Semear a sustentabilidade na sociedade

## 50 ANÁLISE JURÍDICA

Responsabilidade Social e Direito do Trabalho



60

## 52 AO ALMOÇO COM...

Maria João Antunes e Paulo Alves

## 56 IMAGENS RH

## 58 WELLNESS & PLACES

## 60 IMAGENS

Aspen

## 64 O PRINCÍPIO COMEÇA NO FIM


Que tipo de inteligência nos está a faltar?



Margarida Barreto, Directora  
revistapessoal@moonmedia.info

# Vamos ‘Falar’ Positivo em 2011!

E para nós, gestores e profissionais de RH, esse contexto pode ser uma oportunidade de intervenção estratégica nas empresas. Para que isso aconteça acredito que em muitos casos há atitudes que temos de mudar. Culturalmente temos uma tendência muito grande para “estar sempre a dizer mal” daquilo que não nos agrada, quer seja o comportamento e actividades de pessoas que nos são próximas, quer sejam as políticas e processos que não funcionam como deveriam. Muitas vezes com imensa razão. Contudo, se continuarmos apenas a fazer o que sempre fizemos, tudo continuará a ser como sempre foi. Por outro lado, penso que é fundamental passar da palavra à acção, bem como focalizarmo-nos naquilo que podemos de facto mudar. Se não o fizemos, desperdiçamos força e energia sem construir nada de que tenhamos orgulho e nos faça sentir bem. Vamos Pensar, Falar e Agir de modo Positivo em 2011! Temos de ter coragem - para dizer o que pensamos no local certo (e não nas costas ou nos corredores) - e lutar pelo que acredita-

mos. Temos de ter a iniciativa e proactividade para propor, desafiar, amiscar; evitando ficar à espera que façam por nós, decidam por nós. Quando algo não se passa como gostaríamos, temos de ser capazes de nos pôr em causa, com humildade e flexibilidade, porque a atitude mais eficaz é começar por nos perguntarmos o que poderíamos ter feito de modo diferente para atingir o objectivo pretendido. Temos de estar constantemente a aprender, reforçando a nossa capacidade de adaptação e resiliência. Em tempos de grandes e constantes mudanças é a única alternativa para termos sucesso! Mas, e acima de tudo, temos de aprender a falar mais positivo do que negativo, contrariando o mote das notícias que nos “entram pelos olhos e ouvidos” todos os dias, a todas as horas, ajudando a criar, nas pessoas que nos rodeiam e nos ambientes que temos possibilidade de influenciar, o Clima gerador da Energia Construtiva que precisamos para vencer os Desafios que a situação actual do País e do mundo exigem! 

**B**om Ano para todos!  
Neste ano que agora começa vamos ter desafios ainda maiores que em anos anteriores. Mesmo nos sectores menos afectados pela situação complexa que o país vive, as necessidades de adaptação a um mercado que tem de se reinventar e sofrer profundas alterações, vai exigir de todos os “actores vivos” das organizações soluções inovadoras e que respondam de modo eficaz às mudanças exigidas.

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 99  
Janeiro 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:** Alberto Silva Fernandes, Álvaro Marques de Miranda, Cnstina Tavares Salgado, Fernando Carvalho Rodrigues, Jaime Andrez, Luís Maltez, Maria João Rodrigues, Maria Márcia Trigo, Miguel Faro Viana, Raul Caldeira, Roberto Carneiro, Vítor Carvalho

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

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

**Colaboraram nesta Edição:** Diogo Alarcão, Elsa Vilalobos, Luís Rocharte, Maria José Santos, Miguel Villa de Freitas, Sandrine Lage

**Paginação:** Design e Forma  
geral@designforma.com

**Fotografia e Imagem de Capa:** Design e Forma

#### **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 | Aqualva Cacém

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

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

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

**Depósito Legal:** 66219/94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252

# Joana<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)



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

# Con (viver)

O tema da Responsabilidade Social está cada vez mais em voga nas empresas e organizações e, com ele directamente relacionado, o da sustentabilidade. Depois de um mês de consumo intenso, de inúmeras acções de solidariedade social sempre postas em prática nestas épocas do ano, convém agora pensar, de uma forma estratégica, naqueles dois temas, estruturais para as empresas e organizações que querem apostar no futuro. O futuro é um conceito inventado pelo homem com base na experiência da ausência, ou seja, o homem percebeu cedo que deveria poupar agora para poder ter depois, amanhã. O Homem percebeu ainda que os resultados dos seus actos se manifestam sempre à posteriori, ou seja, primeiro é necessário que aja para depois poder perceber as consequências dessa acção. O futuro gera sempre uma certa inquietação, porque é impossível, com um grau absoluto de certeza, determiná-lo, percebê-lo. Contudo, há aproximações que podemos fazer ao futuro e elas resultam de anos e anos de história da humanidade consubstanciados em sucessos e fracassos vários.

O homem já sabe que deve fazer em muitos campos de actuações para, em domínios de extrema complexidade, acautelar perigos menores, mas, às vezes, parece não saber nada da simplicidade de muitas acções que podem evitar perigos maiores. Refiro-me, por exemplo, ao perigo que resulta do crescimento dos níveis de pobreza no país, do perigo de poluirmos mais o nosso ambiente enquanto nos deliciamos a consumir produtos biológicos importados.

Começam a existir cada vez mais em-

presas preocupadas com a Responsabilidade Social e com a sustentabilidade e é disso que damos conta nesta edição. Muitas empresas há, também, que já são certificadas neste domínio e que fazem dessa certificação chancela de qualidade, o que se elogia. A certificação, mais do que uma etiqueta, é uma forma de estruturar e estrategicamente introduzir no seio de uma empresa a preocupação com o futuro. E isso é louvável, porque está em sintonia com a mais elementar problemática da humanidade, ou seja, poupar agora para ter amanhã. Seria tudo bem mais simples se desligássemos, por instantes, as nossas máquinas internas activadas por estímulos perversos e deixássemos falar mais alto o que em nós é mais genuíno. O acto de dar, de ajudar, é inerente ao homem enquanto entidade que só consegue existência plena através desta (con)vivência.

Responsabilidade Social e Sustentabilidade mais não são do que corolários primários, básicos e fundamentais da necessária convivência social e ambiental.

Além deste tema, que nos honra tratar, teremos ainda as revelações da Ministra do Trabalho, num ano que se augura de grande tensão social. Temos também uma excelente entrevista com Francisco Pedro Balsemão que, na qualidade de Director de Recursos Humanos do grupo Impresa, se intitula gestor de afectos dos 11300 trabalhadores. Entre outros artigos e entrevistas, temos ainda uma abordagem sobre o futuro da gestão de pessoas feita pela Mercer.

Na próxima edição, que será a número 100, temos um número especial comemorativo deste feito: 100 revistas Pessoal desde 2003. **PF**

## A MINHA ESCOLHA



### CARLOS PINTO COELHO

Acontece, às vezes, quando menos se espera. Também a mim me aconteceu poder conhecer Carlos Pinto Coelho na sua casa no Alentejo e ouvir as suas histórias, ver os seus livros e perceber o amor que sentia por todas essas coisas simples. Um homem com firmeza no discurso, com eloquência na palavra, com verdade no dizer. Senti, na noite em que me chegou a notícia da sua morte, uma certa neblina.



good to know you

Valor humano!  
É o único valor que  
melhora as empresas,  
que lhes dá a energia  
necessária para  
considerar o futuro  
com clareza.  
Quando uma empresa  
investe nas pessoas,  
elas investem na empresa  
e aumentam o seu valor.

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



Sugira aos seus amigos a página "Fãs da Randstad"  
<http://www.facebook.com/RandstadPT>

good to know you

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services

## AGENDA

### Elevus

217 812 450

www.elevus.pt

• Formação: Vendas e Estratégias Comerciais. Lisboa, início a 26 de Janeiro de 2011.

Preço: 500€+IVA

### Nova Etapa

217 541 180

www.nova-etapa.pt

• A Gestão das Diferenças Culturais. Lisboa, 13 de Janeiro de 2011.

Preço: 130€

### IFE

210 099 800

www.ife.pt

• Employer Branding. Lisboa, 26 e 27 de Janeiro de 2011.

Preço: 950 €

### Paula Tomás Consultores

219 458 533

www.ptomasconsultores.pt

• Desenvolvimento e Gestão de RH. Lisboa, início a 27 de Janeiro de 2011.

Preço: 750 Euros + IVA

### Global Estratégias

213 143 450

www.globalestrategias.pt

• Os Novos Desafios da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho. Porto, início a 8 de Fevereiro de 2011.

Preço: 435 € (+ IVA)

## NOTÍCIAS RH



01

### SANTANDER TOTTA CERTIFICADO COMO ENTIDADE FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL EM PORTUGAL (01)

O Banco Santander Totta foi avaliado pela auditora Deloitte e pela entidade de certificação de qualidade SGS ICS Portugal, e recebeu a certificação EFR - Entidade Familiarmente Responsável, tornando-se assim na 1ª empresa em Portugal com esta certificação. Esta certificação, atribuída pela Fundação Mais Família, representa o reconhecimento por parte desta entidade das medidas que o Banco tem vindo a adoptar para apoiar os colaboradores a conciliar a vida pessoal e profissional e a promover a igualdade de oportunidades. O Banco Santander Totta implementou em 2007 o Programa "Santander És Tu", que tem vindo a provocar mudanças com um impacto directo na qualidade de vida dos colaboradores, através do lançamento de várias iniciativas.

### TOTVS NOMEIA NOVO DIRECTOR-GERAL PARA PORTUGAL

Luíz Muraro Neto é o novo director-geral da TOTVS em Portugal. Quadro daquela multinacional de software nos últimos 13 anos, o novo responsável apresenta uma vasta experiência operacional na liderança, gestão e formação de equipas na América do Sul, em países como a Argentina e Brasil. É licenciado em Tecnologias de Informação pela Universidade Mackenzie, detentor do MBA em Gestão de Negócios Empresariais da Fundação Getúlio Vargas e pós graduado em Gestão Estratégica de Vendas pela Universidade Mackenzie.



02

### DUAS BUSINESS SCHOOL DE PORTUGAL NO RANKING DO FINANCIAL TIMES

Pela primeira vez, duas escolas portuguesas figuram no ranking das Top European Business Schools do Financial Times, estando a Católica-Lisboa à frente. O alargamento deste ranking de 70 para 75 Escolas permitiu a entrada da Universidade Nova de Lisboa, o que ajuda a reforçar a posição do ensino superior Português a nível internacional.

### HOMENAGEM A ALBINO MENDES BAPTISTA" (02)

Foi no dia 14 de Dezembro, na Universidade Lusíada de Lisboa, que aconteceu o lançamento do livro "Estudos de Direito Desportivo em homenagem a Albino Mendes Baptista". O objectivo desta obra é homenagear o professor e investigador Albino Mendes Baptista que muito contribuiu para sedimentar o Direito do Desporto em Portugal. A iniciativa partiu de um grupo de oito advogados da área do Direito do Desporto.

### SAP E UNIVERSIDADE LUSÓFONA APROXIMAM ENSINO ÀS PRÁTICAS DO MERCADO

A SAP e a Universidade Lusófona anunciaram a adesão desta última ao Programa SAP de Alianças Universitárias, criado para dinamizar formações profissionalizantes que aproximem o ensino superior português das melhores práticas do mercado empresarial a nível mundial. Neste contexto, a Universidade Lusófona irá disponibilizar formação funcional e técnica sobre plataformas e tecnologias SAP





03

aos alunos dos cursos de Licenciatura em Engenharia Informática e em Informática de Gestão, bem como aos alunos do Mestrado em Sistemas de Informação e dos Programas Avançados da Escola de Executivos LISS (Lusófona Information Systems School). Esta formação terá uma componente lectiva prática e teórica com a plataforma SAP como uma base de conteúdos programáticos em aulas práticas.

#### “NÃO EXISTEM OBJECTIVOS INALCANÇÁVEIS” (03)

A importância da superação pessoal esteve no centro da conversa descontraída entre o reconhecido alpinista português João Garcia e uma plateia preenchida por uma centena de gestores, curiosos e alunos da EGP-UPBS, no âmbito do seminário “Motivação: superar-se a si próprio; Ir cada vez mais além”. Associada à 2ª edição da



04

Pós-Graduação em Gestão de Vendas da EGP-UPBS, a iniciativa cumpriu o seu objectivo que passava por valorizar as competências comportamentais, consideradas pelo alpinista, como tão ou mais importantes que as competências técnicas para o alcance de objectivos em situações de grande pressão.

#### RUMOS PORTO COM NOVAS INSTALAÇÕES (04)

A Rumos Porto mudou de instalações para a Rua do Bolhão, n.º 221. O objectivo desta mudança é fornecer um serviço de maior qualidade aos seus clientes, assim como uma melhor localização no centro da cidade, melhor ligação a transportes públicos (Metro e STCP) para as zonas circundantes, acesso facilitado a pessoas com mobilidade reduzida, oferta de parques de estacionamento e uma maior proxi-



Identifique,  
avale e concretize  
o potencial das pessoas  
e da organização.

Telefone: 217 813 949  
E-mail: [shl@shlportugal.pt](mailto:shl@shlportugal.pt)  
Visite: [www.shl.pt](http://www.shl.pt)



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

### Bolsa RH

 **MINISTRA HELENA ANDRÉ**


Em entrevista à Pessoal, a MTSS sublinha que o Governo está empenhado na qualificação dos portugueses, pois essa será a via privilegiada para reforçar a empregabilidade. Concordamos.



 **MANPOWER PORTUGAL**

A Manpower Portugal, ao nível dos 82 países onde a Manpower está presente, encontra-se no top 10 em termos de rentabilidade e crescimento. A empresa, que está a abrir agências de rua e a contratar novos colaboradores, espera fechar 2010 com cerca de 20 milhões de euros de facturação e em 2011 atingir os 30 milhões.



 **DIFICULDADE EM EQUILIBRAR TRABALHO E VIDA PESSOAL**

Um estudo realizado em 14 países europeus revela que Portugal é o país onde há maior dificuldade em equilibrar trabalho e vida pessoal (84%), seguido da Espanha (80%), Grécia (70%) e Holanda (39%).

por: **DAC**

05



midade de unidades hoteleiras. “Com esta mudança de localização pretendemos chegar a um maior número de formandos que assim passam a ter um acesso mais facilitado e ainda melhores condições logísticas. Além de actualizarmos sempre as nossas formações considerámos importante actualizarmos também as nossas instalações, tornando-as mais modernas e acessíveis”, refere Luís Morgado, Director Rumos Porto.

### MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A sessão de abertura da 11ª Edição do MBA Executivo em “Gestão de Recursos Humanos - As Competências, o Conhecimentos, os Talentos”, da iniciativa conjunta da APG e da Business School da UAL, está marcada para dia 24 de Janeiro. Márcia Trigo (EG&N/ UAL) e Margarida Barreto (Presidente da APG) assumem a coordenação científica do único EMBA em GRH existente em Portugal. O objectivo final deste EMBA é formar quadros e executivos, na gestão de pessoas que possam ascender a gestores RH, enquanto business partners, gestores de capital humano, em contacto de incerteza e crise e CPO/ Chief People Office.

### AUMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE ACORDO COM DESEMPENHO (05)

A Regus encomendou um estudo para averiguar os objectivos empresariais para 2011. Uma das conclusões foi a de que, ao contrário da muito criticada política de atribuição de

06



prémios do sector financeiro, as empresas portuguesas estão a planear incluir a remuneração variável associada ao desempenho nos seus planos para 2011. Dessa forma, farão corresponder as recompensas aos resultados reais e os funcionários com bom desempenho podem esperar remunerações mais elevadas, enquanto os trabalhadores mais complacentes perdem lugar, à medida que a economia recupera. Em Portugal, os principais objectivos referidos pelas empresas, neste estudo, prendem-se com o aumento da remuneração variável associada ao desempenho, o aumento do número de funcionários e a expansão do local de trabalho, o que corresponde à tendência global genérica.

### ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE COACHING (06)

A Associação Portuguesa de Coaching levou a cabo, no passado dia 1 de Dezembro, o seu encontro anual. Reunindo, desta feita, os seus associados e membros num cenário tranquilo e de grande beleza natural, na Pousada de Stª Cristina em Condeixa-a-Nova, este foi um excelente dia de convívio e de apresentação de novidades para 2011. As boas vindas foram dadas aos presentes por Viana Abreu, Presidente da Direcção da APCOACHING, que se congratulou com a presença de todos, e no seu discurso de abertura frisou “a vontade de continuarmos a crescer de uma forma sustentada, conscientes da importância que o Coaching re-

Como especialistas na gestão de Recursos Humanos, desenvolvemos soluções competitivas adequadas a projectos ou necessidades específicas das Empresas.



Quer seja no **Trabalho Temporário**, **Outsourcing**, **Formação**, ou **Contact Centres**, criamos parcerias estratégicas para maximizar a rentabilidade, produtividade e eficácia da área de negócio de cada um dos nossos Clientes.



## LEGISLAÇÃO NOV.

### PORTUGAL

Diário da República - I Série

• Portaria n.º 1196/2010, D.R. n.º 228, Série I de 2010-11-24

• Decreto Legislativo Regional n.º 33/2010/A, D.R. n.º 224, Série I de 2010-11-18

• Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, D.R. n.º 223, Série I de 2010-11-17

• Decreto-Lei n.º 124/2010, D.R. n.º 223, Série I de 2010-11-17

• Decreto Legislativo Regional n.º 32/2010/A, D.R. n.º 223, Série I de 2010-11-17

• Decreto-Lei n.º 122/2010, D.R. n.º 219, Série I de 2010-11-11

• Portaria n.º 1125/2010, D.R. n.º 212, Série I de 2010-11-02

• Portaria n.º 1140/2010, D.R. n.º 212, Série I de 2010-11-02

### UNIÃO EUROPEIA

Comissão

• Lista dos dias feriados em 2012 para as instituições da União Europeia (C 320 de 2010-11-25)

Conselho Europeu

• Decisão do Conselho, de 21 de Outubro de 2010, relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros (JOUE L 308 de 2010-11-24)

## NOTÍCIAS RH



07

presenta para Organizações, Equipas e Individuos. A APCOACHING assume a responsabilidade de contribuir activamente para uma clarificação, divulgação, credibilização do Coaching em Portugal, bem como ser um espaço de afirmação dos Coaches Portugueses, reforçando o papel de entidade reguladora da actividade profissional e da formação de Coaching em Portugal”.

### PRÉMIO JOVENS EMPRESÁRIOS

A MORE Institut anunciou o resultado do projecto e trabalho de coaching realizado pela equipa da empresa, quando no passado dia 26 de Novembro, foi atribuído o Troféu Jovem Empresário às gestoras Joana Conde e Alexandra Conde. O Troféu Jovem Empresário é uma homenagem atribuída anualmente aos empresários, empresas e personalidades que se distinguem na região de Leiria pelo seu desenvolvimento de vários sectores de actividade, pelo semanário Região de Leiria. As gestoras da empresa Iguarias do Tempo partilharam esse momento de felicidade e reconhecimento, e destacaram a importância da escolha da MORE e da metodologia de coaching como um conjunto de ferramentas práticas e valiosas.

### RSOPT FAZ BALANÇO DA SUA ACTIVIDADE (07)

A REDE RSO PT celebrou o seu segundo aniversário e aproveitou esta data para fazer o balanço da sua actividade. Em 2009, um ano profundamente marcado pelos efeitos



08

do contra ciclo económico global, a REDE RSO PT encarou o contexto de crise como uma oportunidade para impulsionar a mudança social e reequacionar os actuais modelos de gestão, através da consciencialização das organizações, instituições públicas e cidadãos, para os temas e práticas da Responsabilidade Social. Em 2010, a REDE RSO PT definiu novas linhas de orientação, com os objectivos de contribuir para a Estratégia Europeia 2020 através do reforço das suas actividades, que incluem a criação do Prémio “Aprender a Gerir com Responsabilidade Social”, que irá distinguir os gestores que integrem na sua actuação boas práticas de RS, a realização de um novo ciclo de workshops, a monitorização das práticas dos seus membros e o investimento nas áreas da comunicação e do marketing, como ferramentas privilegiadas para a promoção do conhecimento e consciência dos temas da RS. No futuro, pretende continuar a promover a RS no país, mobilizando todas as organizações e pessoas.

### MBA EXECUTIVO “LÍDERAR PESSOAS, ORGANIZAÇÕES & NEGÓCIOS” DA UAL (08)

A Sessão de Abertura da 6ª Edição do MBA Executivo “Liderar Pessoas, Organizações & Negócios”, da Business School da UAL, está marcada para dia 27 deste mês. O EMBA é coordenado por Márcia Trigo (Directora/ fundadora da Escola e professora/ coordenadora da UAL) e Aires da Silva (Partner da MindCapital) e conta com o apoio do BES. O EMBA integra várias inovações, com o objec-



09

tivo de formar 'Personal e Business Leaders' para actuarem e vencerem numa Economia Global, em Tempos de Crise e Incerteza.

**A KELLY ONSITE SERVICES RENOVA A CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE (09)**

A Kelly Onsite Services obteve a renovação do certificado do Sistema de Gestão da Qualidade cumprindo os requisitos especificados na norma NP EN ISO 9001:2008, no âmbito do recrutamento, selecção e gestão de trabalhadores temporários. A Kelly Onsite Services viu reconhecido o seu empenho na melhoria contínua dos seus processos e, conseqüentemente, na melhoria de qualidade percebida pelos clientes, que constituem já 37% do "mercado de volume", tornando-os assim líderes de mercado no sector automóvel, produtivo, alimentar e eléctrico. De acordo com a equipa auditora, um dos vários pontos fortes da eficácia do SGQ é o elevado nível de satisfação dos clientes da Kelly Onsite Services: 50% consideram o seu serviço muito melhor que o da concorrência.



## Mais do que Formar, Facilitamos Aprendizagens

Gostamos de trabalhar em co-produção, isto é, em ligação estreita com os nossos clientes para potenciar o talento e crescimento das pessoas.

### "Aprender é um desporto de contacto"

Fred Kofman

O nosso compromisso é operar como "parceiros estratégicos" dos nossos clientes.

É ajudar os Líderes a criar Futuros!

### Aprenda a Aprender...

...que aprendizagem não é somar ao que já se tem, é transformação!

...através do *Coaching* Individual e de Equipas

...a actuar como *coach*. A ser *coach*!

...que a Liderança é mais do que saber e saber fazer. É ser, crescer e fazer crescer!



Av. Magalhães Lima, 4 R/C Esq.  
1000-197 LISBOA  
Tel: 21 358 00 51  
pt.escolacoaching.com • www.labform.pt



Laboratório  
da Formação

## VISÃO GLOBAL: RESPONSABILIDADE SOCIAL

Por José Couto, Director RH Schindler Espanha.

A principal razão que motiva todas as iniciativas de Responsabilidade Social na Schindler Espanha é a vontade de nos podermos definir como cidadão corporativo responsável, comprometido com as comunidades que servimos. O objectivo da Schindler Espanha é o de ser reconhecida como uma empresa de excelência não só no que diz respeito aos seus produtos e serviços, mas também na relação e compromisso que estabelece com as comunidades em que se insere. Entendemos também que ao perseguirmos activamente este objectivo asseguramos o reconhecimento da nossa empresa pelo mercado em que actuamos e reforçamos a nossa imagem junto dos clientes que nos distinguem com a sua preferência. A nossa experiência mostra que actuações ao nível das práticas de responsabilidade social são muito positivamente valoradas pelas nossas equipas e representam um, muito forte e positivo, “sentimento de pertença” a uma empresa que não se centra exclusivamente em si própria mas partilha as necessidades e preocupações da comunidade em que se insere. Este sentimento, permite à Schindler atrair e reter profissionais muito qualificados e comprometidos e, desta forma, reforçar a sua capacidade de líder no mercado do transporte vertical.



## DEUTSCHE POST DHL E TEACH FOR ALL TORNAM-SE PARCEIRAS À ESCALA GLOBAL

A Deutsche Post DHL, empresa líder mundial no sector dos serviços de logística, e a rede internacional sem fins lucrativos Teach For All firmaram uma parceria de colaboração à escala mundial. O objectivo desta parceria global é melhorar a equidade e qualidade da Educação em todo o mundo. O enfoque principal das actividades conjuntas passa por expandir a acção da Teach For All na Argentina, Chile, Peru e Índia. No Brasil e em Espanha, a Deutsche Post DHL vai apoiar o desenvolvimento de todas as organizações que façam parte da rede Teach For All. A Deutsche Post DHL e a Teach For All vão identificar um conjunto de actividades, incluindo programas de acompanhamento e emprego. O suporte financeiro que a Deutsche Post DHL representa vai contribuir activamente para o desenvolvimento do grupo de estudantes graduados e apoiá-los no sentido de melhorarem as perspectivas de futuro de outros estudantes carenciados.



## DIRECTORES CLÍNICOS DO HOSPITAL DE LUANDA EM FORMAÇÃO

O Ministério da Saúde de Angola convidou a Nova Etapa para ministrar um curso de gestão aos directores clínicos do Hospital Américo Boavida, em Luanda. O curso identifica os principais modelos de gestão e liderança que contribuem para o aumento da qualidade do serviço, e dá directrizes para o sucesso dos directores clínicos, através do relacionamento com os RH e do desenvolvimento de estratégias de comunicação e marketing. “Gerir uma unidade hospitalar não é tarefa simples. Sobre os gestores recai a responsabilidade de pôr em funcionamento uma estrutura complexa de meios técnicos e humanos”, afirma António Mão de Ferro, Director Geral da Nova Etapa e formador deste curso.

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

# Como será o futuro da gestão RH?

A Pessoal, nesta primeira edição do novo ano, desafiou a consultora Mercer para escrever um artigo sobre as tendências e o futuro da Gestão dos Recursos Humanos.

por: **Diogo Alarcão**, Partner, Mercer



**N**os últimos 20 anos, verificou-se um significativo processo de transformação da GRH. Gradualmente, as empresas reconheceram a importância, para o sucesso dos seus negócios, das práticas de gestão do capital humano. Desta forma, as equipas de RH começaram a assumir um papel mais participativo e influente nas reflexões estratégicas das empresas. Esta mudança conduziu a um novo modelo de organização dos RH constituído por três grupos dentro da função de RH:

- **Parceiros de Negócio** - assessoria às funções de liderança sobre como gerir pessoas;
- **Centros de Competência** - foco na concepção de políticas e programas de RH;
- **Centros de Serviços Partilhados** - prestação dos serviços administrativos de RH.

Não obstante a tendência verificada nos últimos anos, muitos gestores continuam a considerar que o novo modelo de Gestão de RH não se traduziu em maior eficiência. Houve uma melhoria evidente no que se refere ao impacto que a função RH tem no negócio (mais presente e com contributos importantes para a estratégia da empresa), mas sem grandes melhorias na eficiência dos serviços base da função. Importa, pois, procurar identificar os factores que impedem o modelo actual de cumprir os seus objectivos. Identificámos

seis obstáculos fundamentais:

- 1. Falhas na implementação.** Na maioria das empresas, foram realizadas mudanças nos títulos, mas as funções permaneceram basicamente as mesmas. Os parceiros de negócio e os centros de competência continuaram a prestar os serviços de RH sem grande contributo ao nível estratégico.
- 2. Competências de RH insuficientes.** Atribuição de novas responsabilidades a colaboradores sem o nível adequado de competências.
- 3. Erros na prestação de serviços administrativos.** Quando os serviços básicos não são realizados com eficiência, a credibilidade de toda a função é afectada.
- 4. Adopção lenta de funcionalidades self-service.** Colaboradores e gestores sentem dificuldades em adoptar tecnologias que lhes permitam gerir as suas necessidades, recorrendo directamente aos serviços de RH.
- 5. Falta de suporte aos gestores de 1ª linha.** Uma parte significativa dos serviços de RH - desde a compensação e gestão de carreiras ao 'work/ life balance' - é gerida pelos gestores de 1ª linha, sem contributo da equipa de RH.
- 6. Abordagem geográfica insuficiente.** Embora muitas empresas tenham procurado criar estruturas de RH centralizadas e mais eficientes, alguns serviços continuaram a ser

**Os responsáveis de RH devem analisar como a função gere o seu tempo e recursos e apurar os processos de melhoria que contribuam para o sucesso do negócio**



prestados por especialistas locais de RH.

### DIFERENÇAS DA FUNÇÃO RH DO FUTURO FACE AO MODELO ACTUAL

Embora alguns dos principais elementos do modelo actual transitem para o futuro, há mudanças relevantes a implementar:

- Líderes de RH precisam de visão e convicções fortes. O líder de RH do futuro deve estar disposto a desafiar o 'status quo', retirar o trabalho administrativo das mãos dos parceiros de negócio e dos centros de competência e, fundamentalmente, alterar a natureza de muitos dos papéis na área de RH.
- 'Governance' de RH deve ser definido de forma clara e explícita. A função de RH do futuro deve gerir riscos e atingir resultados. O modelo deve definir claramente (1) a estrutura de 'governance'; (2) definir que elementos da sua política de RH serão comuns a toda a organização e quais devem ser adaptados geograficamente ou a determinadas unidades de negócio; (3) os RH devem validar todas as decisões com impacto nesta área.
- Os RH necessitam de maior focalização e reconhecimento pela organização. Os parceiros de negócio de RH do futuro vão ser um pequeno grupo de profissionais com elevadas competências. Devem ser vistos como "iguais" em relação aos gestores, prestando aconselhamento directo e apoiando os líderes nas suas decisões sobre as pessoas.
- Centros de competência devem centrar-se exclusivamente na estratégia e deixar os serviços administrativos. Embora o modelo actual tenha gerado a criação de Centros de Competências (CC), muitos continuaram a prestar serviços bá-

sicos. No modelo do futuro, este tipo de serviços será direccionado para os centros de serviços partilhados ou para parceiros externos de co-sourcing ou outsourcing, para que os CC se dediquem apenas à definição de estratégias, soluções e políticas globais.

- Serviços partilhados e o outsourcing são fundamentais. Grande parte do papel dos RH continuará a ser dedicado à eficiência e simplificação da administração e organização de registos. Embora os RH procurem assumir um papel mais estratégico, a sua credibilidade continuará associada à capacidade para prestar com sucesso um conjunto infindável de serviços administrativos. Na função de RH do futuro, estes serviços administrativos serão centralizados na área de serviços partilhados, embora possa incluir igualmente o recurso a parceiros externos.

- Sucesso do negócio depende dos quadros superiores. O sucesso do negócio depende em última análise da forma como os quadros superiores gerem os seus colaboradores. O modelo anterior apresentou falhas no reconhecimento desta realidade. Será importante que as empresas detectem os quadros com competências para gerir pessoas, proporcionem formação e ferramentas que os ajudem a melhorar a gestão e o desempenho das equipas em toda a organização.

### COMO CHEGAMOS AO MODELO FUTURO DE RH?

Para chegar ao modelo do futuro, consideramos que será muito importante seguir os seguintes passos:


#### 1. Compreender como funcionam os RH actualmente e como podem apoiar a estratégia da empresa.

Os responsáveis de RH devem analisar como a função gere o seu tempo e recursos e apurar os processos de melhoria que contribuam para o sucesso do negócio.

#### 2. Definir a estratégia para o desenvolvimento do desenho da nova função de RH.

Após um diagnóstico da função e compreensão das linhas estratégicas de negócio, os responsáveis de RH devem desenvolver um modelo que suporte da melhor forma as prioridades das pessoas e organização.

#### 3. Desenhar a estrutura adequada à nova estratégia.

Desenvolver os processos mais eficientes e adequados à nova linha de orientação, bem como investir nos recursos e competências necessárias para a sua concretização. 

Engagement/Comprometimento | Liderança e Gestão | Vendas | Customer Service | Apresentações e Comunicação | Melhoria de Processos

Visite-nos em:  
[www.portugal.dalecarnegie.com](http://www.portugal.dalecarnegie.com)



**DALE CARNEGIE®  
TRAINING**

It's time to get human again with Dale Carnegie Training® – the original and still the best resource

customer.service@dalecarnegie.pt

Lisboa | Porto  
210 937 018 | 229 396 700

# “O Governo aposta na qualificação”

Em entrevista à Pessoal, a ministra do Trabalho e da Solidariedade Social defende que “a qualificação dos trabalhadores é uma via privilegiada para reforçar a empregabilidade e é nisso que o Governo aposta”. Helena André refere, ainda, que “o Código Contributivo não introduz aumentos significativos nem para as empresas nem para os trabalhadores” e que “Portugal não tem um problema de estabilidade governativa” mas que “todos os ministros estão a prazo incerto no Governo. E, evidentemente, eu não sou excepção”.

por: **Duarte Albuquerque Carreira** fotos: **MTSS**

**A** agenda de um ministro é muito preenchida. E a da ministra do Trabalho e da Solidariedade Social, Helena André, não constitui excepção. Por querermos muito ouvir a voz da responsável pela pasta laboral no Governo, e há falta de disponibilidade na agenda para uma conversa presencial, entrevistámos Helena André por e-mail. Claro que existiriam mais perguntas na volta das respostas da ministra. Porém, é a voz que todos os gestores de Recursos Humanos, num momento tão conturbado como aquele em que vivemos, com a reforma do Código do Trabalho e a necessidade da agilização das relações laborais a marcarem actualidade, anseiam ouvir.

QUANDO ACEITOU O CONVITE DE JOSÉ SóCRATES PARA ASSUMIR A PASTA DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL NO GOVERNO ALGUMA VEZ PENSOU QUE IRIA TER DE ENFRENTAR UMA GREVE GERAL CONVOCADA PELAS DUAS CENTRAIS SINDICAIS, LIDAR COM UMA TAXA DE DESEMPREGO DE 11 POR CENTO OU SER SOLIDÁRIA COM O SEU COLEGA DAS FINANÇAS NA REDUÇÃO DOS SALÁRIOS DOS

**“A partir da entrada em vigor do Código será muito mais fácil para as empresas e para os cidadãos conhecerem as suas obrigações contributivas e saberem quais as regras que lhe são aplicáveis”**

TRABALHADORES DA FUNÇÃO PÚBLICA?  
As greves, gerais ou não, fazem parte do património de direitos das democracias e são, por isso mesmo, parte das possibilidades que um ministro deve estar preparado para enfrentar. Quanto ao desemprego, que considero o principal problema social actual, quando aceitei integrar o Governo, já era previsível que a crise internacional viesse, em Portugal como nos restantes países desenvolvidos, a potenciar um aumento do desemprego e, portanto, a alterar as prioridades da agenda social, como aconteceu.

FALA-SE MUITO NA QUEDA IMINENTE DO GOVERNO OU NUMA PROFUNDA REMODELAÇÃO GOVERNAMENTAL. CONSIDERA-SE UMA MINISTRA A PRAZO?

Se houvesse tantas remodelações quantas vezes os media falam disso, Portugal teria - mas não tem! - um grave problema de estabilidade governativa. De resto, em de-





mocracia, todos os ministros estão a prazo incerto no Governo. E, evidentemente, eu não sou excepção...

**O CDS/PP REFERE QUE O NOVO CÓDIGO CONTRIBUTIVO IRÁ CONTRIBUIR PARA QUE A SITUAÇÃO ECONÓMICA DOS TRABALHADORES E DAS ENTIDADES EMPREGADORAS SE AGRAVE SUBSTANCIALMENTE. PRESUMO QUE NÃO CONCORDA...**

O Código Contributivo não introduz aumentos significativos nem para as empresas nem para os trabalhadores. No que respeita à concretização de que determinadas componentes remuneratórias são base de incidência contributiva, que aliás já actualmente como tal poderiam ser consideradas, o alargamento será efectuado de forma progressiva, isto é, 33% ao ano. Ao que acresce que a entrada em vigor de algumas foi diferida para depois de 2014. Mas o que o Código Contributivo traz é o aumento da protecção dos trabalhadores, pois se a contribuição para a Segurança Social incidir sobre a remuneração efectivamente auferida pelo trabalho que prestam, será essa medida a que servirá para a determinação do montante das prestações sociais.

**QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DO NOVO CÓDIGO CONTRIBUTIVO?**

**NÃO SERIA MAIS BENÉFICO, PARA AS EMPRESAS E TRABALHADORES, ATRASAR A SUA ENTRADA EM VIGOR POR MAIS UM ANO?**

O Código Contributivo introduz, desde logo, o grande benefício que é a compilação e sistematização de cerca de 40 diplomas legais. Isto por si só traduz-se na clareza das regras jurídicas aplicáveis à relação contributiva. A partir da entrada em vigor do Código será muito mais fácil para as empresas, e para os cidadãos, conhecerem as suas obrigações contributivas e saberem quais as regras que lhe são aplicáveis. Introduce a racionalização do critério

de fixação da taxa contributiva, que é fixada de acordo com a protecção que é conferida ao trabalhador, que constitui um pilar essencial para o reforço da sus-



tentabilidade da Segurança Social. Introduce mecanismos que facilitam a luta contra a fraude e a evasão contributiva, por exemplo as declarações de remunerações officiosas, as trocas de dados com o sistema de informação fiscal ou o aumento das contra-ordenações para os incumpridores. Introduce mecanismos de desincentivo do recurso a vínculos laborais precários, como é exemplo a criação de uma taxa contributiva de 5% a cargo das entidades contratantes de 80% ou mais do trabalho de um prestador de serviços. Em suma, o Código Contributivo é um pilar muito importante no reforço do combate à fraude, da protecção dos trabalhadores e da sustentabilidade do sistema de segurança social público.

#### BRUXELAS SUBLINHA A NECESSIDADE DE REFORMAS ESTRUTURAIS NO NOSSO MERCADO LABORAL. CONCORDA?

Julgo que a instabilidade legislativa não aproveita a ninguém, a começar pelos empresários. A dificuldade da pergunta está em que se baseia numa expressão - “reformas estruturais” - que foi perdendo um significado preciso há medida que foi sendo banalizada. Mas, como não quero evitar a questão, direi que não há “reformas de mármore”, feitas para se tornarem insensíveis à mudança social e económica, nem razão para alterar o que vigora sem motivos ponderados.

#### O CÓDIGO DO TRABALHO ESTÁ ADAPTADO ÀS NECESSIDADES DA NOSSA ECONOMIA?

O Código do Trabalho em vigor foi uma reforma muito pensada, que resultou dum acordo tripartido de concertação social e que dispõe de virtualidades que todos os parceiros sociais reconhecem que estão largamente por desenvolver.

#### MAS NÃO PRECISAMOS DE UM CÓDIGO DO TRABALHO MAIS FLEXÍVEL, QUE SE ADAPTE MELHOR ÀS EVOLUÇÕES DA ECONOMIA?

Com a revisão de 2009, o grau de rigidez da legislação portuguesa sobre flexibilidade externa - isto é: sobre a liberdade patronal em contratar e em despedir - reduziu-se muito e está hoje entre o da França - mais elevada do que a portuguesa - e o da Alemanha, ligeiramente inferior à do nosso país. Os domínios onde temos níveis



de flexibilidade claramente inferiores à média europeia estão nas formas “internas” de flexibilidade, isto é, no tempo de trabalho e na flexibilidade funcional.

**“Os domínios onde temos níveis de flexibilidade claramente inferiores à média europeia estão nas formas ‘internas’ de flexibilidade, isto é, no tempo de trabalho e na flexibilidade funcional”**

#### PODE-NOS AVANÇAR SE TEM NA AGENDA, OU NÃO, UMA REVISÃO AO CÓDIGO DO TRABALHO PARA 2011?

Acho que a questão está respondida...

#### PARA 2011, QUE MEDIDAS PREVÊ O GOVERNO EXECUTAR PARA ESTIMULAR A CRIAÇÃO DE EMPREGO?

O apoio aos jovens à procura do primeiro emprego e o rápido regresso dos desempregados ao mercado de trabalho são áreas prioritárias nas políticas de emprego e que ajudam à recuperação da economia. Assim,



o Governo dispõe de um vasto leque de políticas activas de emprego, precisamente para reforçar a empregabilidade dos desempregados e dos jovens à procura do primeiro emprego. Desde logo, através de medidas que melhorem a articulação entre a oferta e a formação profissional e as necessidades do mercado de trabalho. Pretendemos alterar o valor das bolsas de formação, para minorar o efeito indesejado que resulta da subsídio do emprego. Apostamos também na garantia

de um patamar mínimo de qualificação para todos os desempregados para incentivar um regresso rápido ao mercado de trabalho. Vamos continuar a dinamizar o recurso ao microcrédito, porque acreditamos no empreendedorismo e na criação do próprio emprego. Assim, contamos apoiar quatro mil projectos de microcrédito, especificamente vocacionados para as pessoas com deficiência, para o empreendedorismo feminino e para o sector do artesanato. Deixe-me ainda salientar a importância da maior eficiência que estamos a levar aos serviços de emprego e de formação profissional, alargando o número de gestores de ofertas de emprego e acompanhando os desempregados a 50 mil entrevistas de emprego. Nesta matéria, queremos também promover acordos sectoriais entre o IIEFP e as associações empresariais para recrutar desempregados e racionalizar a rede de centros de formação.

**A APOSTA NA QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES É UM ASPECTO PRIORITÁRIO PARA O GOVERNO COMO COMBATE AO DESEMPREGO?**

A qualificação dos trabalhadores é uma via privilegiada para reforçar

**“Pretendemos alterar o valor das bolsas de formação, para minorar o efeito indesejado que resulta da subsídio do emprego”**

a empregabilidade e é nisso que o Governo aposta. Assim, durante o ano de 2011, mais de 70 mil desempregados vão fazer formação profissional (40 500 em cursos de Educação e Formação de Adultos e 30 mil em acções de formação modular). Para além disso, já estão a ser encaminhados para os Centros Novas Oportunidades os desempregados com habilitações inferiores ao 12º ano (prevê-se que, até ao final de 2011, o número de encaminhamentos seja 200 mil). Também os beneficiários do Rendimento Social de Inserção serão alvo de uma política activa de formação. Desde logo, através de acções de formação em competências básicas: leitura, escrita, cálculo e tecnologias de informação e comunicação; mas também em acções de formação profissional onde contamos integrar 30 000 beneficiários do RSI.

**EM QUE MEDIDA O TRABALHO TEMPORÁRIO, EM SUA OPINIÃO, PODERÁ SER UMA RESPOSTA EFICAZ AO DESEMPREGO?**

O trabalho temporário constitui uma forma legítima, entre outras, de as empresas satisfazerem necessidades específicas e temporárias de trabalho que pode ser interessante para alguns segmentos específicos dos desempregados.

**DE FORMA A PROTEGER O EMPREGO, DE ACORDO COM OS DADOS QUE DISPÕE, CONSIDERA QUE AS EMPRESAS DO SECTOR PRIVADO VÃO PROCEDER A RESTRIÇÕES SALARIAIS EM 2011?**

A Ministra do Trabalho e da Solidariedade Social tem o dever de se resguardar de exercícios de “futurologia”, como o que está implícito na sua pergunta.

**É NOS MOMENTOS DE CRISE, COMO AQUELE QUE VIVEMOS, QUE DEVEM APARECER AS GRANDES LIDERANÇAS. EM SUA OPINIÃO, QUAIS AS CARACTERÍSTICAS QUE UM BOM LÍDER DEVE TER?**

Saber ouvir, estar aberto à inovação, ter a coragem de decidir, saber explicar as decisões e os seus fundamentos.


**ENQUANTO LÍDER DE UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO, O MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL, COMO É QUE MOTIVA OS SEUS COLABORADORES? QUE PARA 2011, ALGUNS, VÃO SOFRER CORTES NOS SEUS VENCIMENTOS E OUTRO TIPO DE PENALIZAÇÕES...**

Sobretudo, com a relevância dos problemas para cuja solução o seu trabalho contribui.

OS DEPARTAMENTOS RH DAS EMPRESAS VÃO TER PELA FRENTE UM ANO BASTANTE DIFÍCIL. QUE CONSELHOS PODE A MINISTRA DO TRABALHO DAR AOS RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DAS PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES?

Era o que faltava ... a Ministra do Trabalho e da Solidariedade Social estar a aconselhar os dirigentes das empresas. Quando muito, a Ministra pode dizer que não acredita que a eficiência económica se faça sem coesão social, nem que as decisões, mesmo que legítimas, sejam respeitadas independentemente se não forem baseadas no diálogo social e em processos de comunicação eficientes.

**O MINISTÉRIO DO TRABALHO É UM BOM SÍTIO PARA TRABALHAR?**

Eu acho que sim, e espero que venha ainda a melhorar dado que as responsabilidades que lhe estão atribuídas são da maior importância para o nosso país. 

## Maria Helena dos Santos André

Maria Helena dos Santos André é a responsável desde 26 de Outubro de 2009 pela pasta do Trabalho e da Solidariedade Social no Governo. Nasceu em 1960, é licenciada em Línguas e Literaturas Modernas pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e era secretária-geral adjunta da Confederação Europeia de Sindicatos, cargo para o qual foi reeleita em 2007, quando o primeiro-ministro José Sócrates a convidou para assumir funções no Executivo. Antes de ir para Bruxelas, há quase 20 anos, coordenar na CES as áreas do mercado de trabalho, da formação, da imigração e da juventude, foi um dos quadros da UGT, dirigindo o Departamento Internacional da União Geral de Trabalhadores, entre 1988 e 1991.



**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

 Recrutamento e Selecção Avaliação Psicológica	 Trabalho Temporário	 Call Centers Aterramento Geral Serviços Administrativos	 Formação Consultoria
---	--	--	--

**egor**  
GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



# Responsabilidade Social

O papel social da empresa

Sair da Casca

Empresas e desenvolvimento sustentável

Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Exemplo a seguir

Adecco

Consultoria e Certificação

Pedra Base

Bureau Veritas







# O papel social da Empresa

Tradicionalmente, as empresas sempre tiveram um papel social activo na protecção dos colaboradores e nas acções de filantropia. Mas não será legítimo exigir

retorno e medir o impacto dos investimentos feitos?

por: **Elsa Vilalobos**, Manager da Área de Inovação Social, Sair da Casca

**É** frequente encontrarmos empresas cuja actuação social está ligada à caridade e bastante desligada do seu negócio, sendo esta situação visível na comunicação das empresas: catálogos de instituições patrocinadas, de acções sociais de “apoio à comunidade”, ou de “investimento na comunidade”.

Mas se estamos a falar em “investimento na comunidade” não será legítimo exigir retorno, ou seja, medir o impacto dos investimentos feitos?

É neste contexto que o sector empresarial começa a questionar o impacto da sua actuação social. Acresce ainda o facto de vivermos num contexto de crise social e económica à qual nem o Estado nem o Terceiro Sector conseguem dar uma resposta eficaz. Consequentemente, é colocada uma responsabilidade ainda maior sobre a actuação das empresas, para além das suas obrigações legais. A actuação social das empresas deve ser definida através de estratégias ou políticas de envolvimento com a comunidade, indissociáveis do seu ‘core business’ e do contexto competitivo, que pressupõem a definição do âmbito de actuação, compromissos, áreas de actuação e critérios de escolha de instituições/ projectos a apoiar.

Após a reflexão sobre o seu papel social, são vários os caminhos que uma em-

presa pode seguir, tendo em conta o seu maior impacto: uma orientação para as questões internas relacionadas com os colaboradores e a melhoria das suas condições de vida, ou um papel mais activo na comunidade. Qualquer que seja o caminho a seguir, a ligação ao ‘core business’ da empresa, o envolvimento dos colaboradores e a criatividade são factores chave de sucesso e estão intimamente ligados. A ligação ao ‘core business’ permite às empresas encontrarem soluções na sua “essência”, nas suas competências e no que melhor sabem fazer, contribuindo assim para a maximização do impacto para a empresa e para a comunidade.

O envolvimento dos colaboradores, além de reforçar a coesão interna da organização, pode ser uma fonte de oportunidades: estes podem contribuir com as suas competências, a sua criatividade e os seus conhecimentos pessoais para o desenvolvimento de projectos em instituições do Terceiro Sector. Uma das grandes tendências neste sentido são os programas de

**A actuação social das empresas deve ser definida através de estratégias ou políticas de envolvimento com a comunidade, indissociáveis do seu ‘core business’ e do contexto competitivo**

voluntariado. Com o Ano Europeu do Voluntariado em 2011, há ainda uma maior sensibilização das empresas para inovarem neste tipo de práticas, contribuindo assim para o desenvolvimento social e económico do país.

A criatividade é um factor que escasseia quando falamos no sector social. É preciso mudar o 'mindset' e pôr as empresas a pensarem em novos modelos de actuação que integrem questões sociais, onde podem ser clientes, fornecedores e parceiros.

Existem exemplos de caminhos, altamente inspiradores e coerentes com a missão e cultura do mundo empresarial como o "negócio inclusivo", promovido pelo World Business Council for Sustainable Development, e o social business de Muhammad Yunus. As empresas podem usar o orçamento disponível para a filantropia e investir num destes modelos, criando uma nova visão da empresa, em que o retorno não é apenas financeiro mas também social.

O "negócio inclusivo" tem em geral dois tipos de modelos: a empresa desenvolve bens ou ser-

viços para as populações pobres, com características específicas e preços acessíveis e/ou a empresa integra as populações na sua cadeia de valor, como fornecedores ou distribuidores, criando novas competências e desenvolvendo a economia local.

#### 'SOCIAL BUSINESS'

O 'social business' é um modelo empresarial, criado para responder a necessidades sociais. A diferença com o modelo tradicional de negócio é que, depois do reembolso do investimento, os lucros são reinvestidos nas empresas. O objectivo é a auto-suficiência, o desenvolvimento da actividade e o fim da subsídio-dependência que permite à estrutura concentrar-se na sua missão social em vez de passar uma grande parte do seu tempo a angariar fundos.

Estes dois modelos têm um ponto em comum: dão às pessoas a oportunidade de saírem do ciclo de pobreza. Traduzem a evolução da filantropia empresarial baseada no donativo para uma estratégia de investimento social. A convicção de que o sector económico não pode ter sucesso em sociedades que falham é o pressuposto de base para a redefinição do papel social das empresas. —P

**Com o Ano Europeu do Voluntariado em 2011, há ainda uma maior sensibilização das empresas para inovarem neste tipo de práticas, contribuindo assim para o desenvolvimento social e económico do país**

**ArtVision**  
Business Solutions

**Promova a competitividade de uma forma sustentada, eficiente e ágil.**

**Human Resources Portal**

**www.artvision.pt**

**ArtVision** empresa de consultoria informática aposta na implementação de soluções em ambiente Web, **Human Resources Portal**, Accounting Portal, E-Commerce, ERP ArtsOFT, Soluções de Business Intelligence, entre outros.

Garantimos o melhor enquadramento tecnológico da sua empresa, promovendo a sua satisfação.

**Grandes desafios, exigem as melhores soluções.**

# Empresas e desenvolvimento sustentável

O papel das empresas para o desenvolvimento sustentável é evidente. Contudo, só nos últimos anos é que as empresas começaram a tomar consciência das oportunidades que advêm do seu compromisso para um mundo sustentável e a ciência tornou claras as catástrofes inerentes a um desenvolvimento não sustentável.

por: **Luís Rochartre**, Secretário-geral do BCSD Portugal



**A**s empresas são o principal motor da eficiência de recursos na economia, do aproveitamento de tecnologia, da construção de infra-estruturas e fornecimento de serviços. Porém, para que as empresas desempenhem o seu papel de forma eficaz, as normas correctas e as instituições governamentais têm que funcionar em conformidade. A maximização do papel das empresas requererá novas formas de parcerias público-privadas e mais interacção não só com o Governo, mas também com organizações da sociedade civil. O desenvolvimento sustentável tornou-se claramente uma prioridade para chefes de Estado, empresas e comunidades. O apelo às empresas prende-se principalmente com o fornecimento de inovação e soluções necessárias para apoiar a gestão de um crescimento sustentável - em populações, cidades e actividades económicas.

As crises económicas, como a que vivemos hoje a nível global, lembram-nos que o desenvolvimento sustentável não tem que ver apenas com problemas ambientais ou sociais, mas é também um reflexo do desenvolvimento económico. Apesar de tudo, a crise financei-

**A sustentabilidade é actualmente o motor da inovação e a performance sustentável de uma empresa é uma forma de medir a qualidade da sua gestão**

## Corrida Verde



Luís Rochartre, Secretário-geral do BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, defende que, “no que diz respeito a políticas de responsabilidade social, Portugal está em linha com as melhores práticas dos seus parceiros europeus. Contudo, ainda há muito caminho a percorrer para se atingirem os objectivos globais, que garantam a sustentabilidade do planeta. A “corrida verde” está em curso – entre governos e empresas. A sustentabilidade é actualmente o motor da inovação e a performance sustentável de uma empresa é uma forma de medir a qualidade da sua gestão. A conjugação destas motivações empresariais com o apoio dos governos para uma inovação “verde” torna-se uma poderosa

ferramenta do ponto de vista empresarial e um estímulo para a mudança rumo ao desenvolvimento sustentável. O grande momento das empresas chegou, cabe aos líderes empresariais aproveitarem-no ao máximo.”

ra não tem provocado o abandono do caminho do desenvolvimento sustentável por parte de empresas e governos. De facto, há quem sugira que a “solução verde” pode ser encontrada nos desafios ecológicos e económicos, criando novos postos de trabalho e mercados através do investimento em novas formas de energia, re-design ou modernização de edifícios e equipamentos, e gestão sustentável de florestas e outros ecossistemas.

### BCSD PORTUGAL

Enquanto organização líder para o desenvolvimento sustentável, o BCSD Portugal tem uma grande responsabilidade como facilitador da colaboração entre empresas, e entre estas e outras partes da sociedade. A missão principal do BCSD Portugal é precisamente promover a liderança empresarial como catalisadora da mudança, rumo ao desenvolvimento sustentável, fomentando a implementação nas empresas de uma alteração substancial da forma como lêem o meio envolvente e de como interagem com todos os seus ‘stakeholders’. O trabalho do BCSD Portugal demonstra como os esforços em prol do desenvolvimento sustentável podem melhorar a competitividade das empresas, ou seja, ajuda-as a concretizar as vantagens reais para o negócio, decorrentes da adopção dos princípios e das práticas do desenvolvimento sustentável. Um dos objectivos do BCSD Portugal passa por explorar o papel das empresas na sociedade, agora e no futuro, para definir as fronteiras da responsabilidade social em torno de diferentes questões. As empresas, tal como outras áreas integrantes da sociedade, serão seriamente afectadas pela não resolução dos desafios que se nos apresentam hoje à sustentabilidade, com as realidades com que o mundo se depara. Embora seja possível desenvolver soluções que ultrapassem constrangimentos futuros, são necessárias alterações massivas, muita inovação e o uso dos mecanismos de mercado, combinados claro está com as políticas adequadas.

As empresas devem promover o seu papel junto de outras partes, como governos, consumidores, investidores, organizações não governamentais e instituições académicas. O BCSD Portugal apoia as empresas articulando esta cooperação com vista à promoção do desenvolvimento sustentável, através de uma participação activa no desenvolvimento de novas políticas, de forma a assim conseguir influenciar as condições de funcionamento estabelecidas para as empresas.

**Para melhor explorar as dinâmicas dos RH no âmbito do desenvolvimento sustentável, o BCSD Portugal adoptou o Chronos, uma ferramenta de e-learning destinada a promover a mensagem do desenvolvimento sustentável nos colaboradores das empresas**

### DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E OS RH

Para melhor explorar as dinâmicas dos recursos humanos das empresas, no âmbito do desenvolvimento sustentável, o BCSD Portugal adoptou o Chronos, uma ferramenta de e-learning destinada a promover a mensagem do desenvolvimento sustentável nos colaboradores das empresas. Esta ferramenta concilia a visão da organização empresarial líder a nível mundial nesta temática - WBCSD - com a experiência da prestigiada Universidade de Cambridge. Foi concebido para tornar o desenvolvimento sustentável relevante e significativo para os colaboradores das empresas, instruindo-os com o conhecimento que estes necessitam para identificarem as prioridades da empresa.

O Chronos é uma plataforma de e-learning, no âmbito do caso de estudo do desenvolvimento sustentável, disponível através da internet ou de CD-ROM. Pode também ser instalado na intranet das empresas, e não se destina a especialistas em sustentabilidade.

O Chronos possui um âmbito muito vasto de vantagens, mas a agenda do desenvolvimento sustentável varia consideravelmente de empresa para empresa, de acordo com a natureza do seu negócio, o ambiente operacional e as circunstâncias especiais. Neste sentido, o WBCSD e o University of Cambridge Programme for Industry (CPI), comprometeram-se a trabalhar em conjunto com as organizações, para customizar a experiência de aprendizagem de acordo com as suas necessidades especiais, como já aconteceu entre nós com a EDP e a Sonae Sierra.

O objectivo desta ferramenta de desenvolvimento de competências é proporcionar uma abordagem fácil e acessível dos temas do desenvolvimento sustentável, adequada ao contexto de cada empresa, um veículo flexível na implementação que permite recurso a formadores externos ou internos, é rápida e abrangente, compatível com todos os níveis hierárquicos e de baixo custo associado. **□**

## Política de Responsabilidade Social da Adecco

# Corremos pela solidariedade

A política de Responsabilidade Social da Adecco está presente nas práticas de gestão e no relacionamento com os seus clientes em todas as áreas em que opera, bem como em iniciativas diversas de apoio a causas humanitárias.

por: **Susana Correia**, Responsável de Especializações e Canal On-site, Adecco



Susana Correia

A Adecco desenvolveu, de Março a Dezembro 2010, o projecto Win4Youth, com o objectivo 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. Esta iniciativa estendeu-se a todo o grupo Adecco e permitiu que todos os colaboradores da empresa pudessem contribuir, correndo.

O objectivo do Grupo Adecco era, inicialmente, que pelo menos 30% dos colegas a nível mundial corressem no mínimo 5 quilómetros. No entanto, dada a imensa adesão a esta causa, o número de quilómetros percorridos ultrapassou em muito o inicialmente definido, sendo actualmente de 15 kms a média percorrida por participante. Devido ao sucesso desta iniciativa, os quilómetros que os clientes Adecco percorram juntam-se aos nossos.

Por cada quilómetro percorrido, o Grupo Adecco contribuiu com 1 euro para os jovens dos seis projectos seleccionados nos vários pa-

**Por cada km percorrido, a Adecco contribuiu com 1 euro para os seis projectos seleccionados. Em Portugal percorremos mais de 2000 quilómetros**

íses. Em Portugal, percorremos mais de 2000 quilómetros, e contribuímos com o mesmo valor para a instituição que apoiámos simultaneamente a nível nacional - a Casa de Acolhimento Mão amiga.

Outra iniciativa de responsabilidade social, da qual nos orgulhamos, é o 'Athlete Career Programme'. Conscientes da realidade dos Atletas Olímpicos e Paralímpicos e das dificuldades inerentes ao seu processo de transição de carreira, desportiva-empresarial, a Adecco criou, em colaboração com o Comité Olímpico Inter-

nacional, um Programa de Responsabilidade Social que tem como Missão apoiar, facilitar e mobilizar este processo de transição, garantindo o Sucesso ao longo da vida, em substituição de um Sucesso efémero que muitas vezes dá lugar ao anonimato repentino e inesperado numa etapa bastante jovem da vida.

Sendo a responsabilidade social baseada na integração das preocupações sociais e empresariais, a unidade de negócio Training não poderia deixar de contribuir para esta causa, através da metodologia de Team Building Social. Ao aliarmos a Responsabilidade Social com Teambuilding criamos fortes laços nos colaboradores, dando um sentido à missão social, que irá perdurar no tempo e criamos uma forte sensação de realização pessoal e colectiva fortalecida pelo sentimento de pertença e de missão cumprida!

As políticas de Responsabilidade Social conferem solidez e aumentam a confiança dos colaboradores face à empresa. Estes laços são de extrema importância entre os colaboradores no sentido de ultrapassarem obstáculos, contribuindo para uma imagem forte e positiva da empresa, sendo também um forte processo de Retenção de Talento no seio da Organização. **■**

## Opinião DRH Adecco - Carla Oliveira

A responsabilidade social da Adecco é intrínseca à própria actividade da empresa. Citando o nosso CEO, "nunca é demais realçar a importância do trabalho bem como tudo o que fazemos para ajudar as pessoas a encontrá-lo. O trabalho é uma das coisas que nos define enquanto indivíduos, contribuindo com um objectivo e um significado para as nossas vidas. É através dele que podemos aplicar os nossos talentos e contribuir para a sociedade". Esta mensagem está reflectida no código de conduta da Adecco, sendo que as nossas práticas, enquanto colaboradores, são congruentes com este mesmo princípio. 'Better Work, Better Life' é a nossa divisa e a sua aplicabilidade não se restringe a clientes e colaboradores mas estende-se, sempre que possível, à comunidade em geral.



## Temos soluções à sua medida

Experiência em Portugal de mais de 15 anos na área dos Contact Centers.

A especialização Call Center Solutions foca-se em soluções globais de Recursos Humanos no que respeita às áreas de Call Center e Contact Center.

A aposta na **formação contínua** das nossas equipas, o elevado grau de **empenho e motivação**, tornam-nos num parceiro de excelência na gestão do **turnover** e do **absentismo**.

**Contacte-nos para mais informações.**

## ISO 26000 - Guia para a Implementação da Responsabilidade Social

# Um caminho para a Sustentabilidade

A sustentabilidade é um desafio global, mas é também uma oportunidade para as empresas que tiverem recursos humanos preparados para compreender como integrar esta nova filosofia de gestão, criando novos modelos de administração das empresas.

por: **Anabela Vaz Ribeiro**, Partner, Pedra Base

**E**mbrora 86% dos líderes empresariais acredite que o investimento na formação dos seus quadros é essencial para criar uma nova geração de gestores cujo foco esteja no crescimento sustentável, apenas 60% está de facto a fazer esse investimento, como refere o estudo da Accenture-UNGC (United Nations Global Compact), Uma Nova Era da Sustentabilidade.

E isto porque a recuperação da confiança dos mercados passa por demonstrar que as empresas são geridas de forma ética e numa óptica de longo prazo, o que implica uma mudança quer ao nível dos modelos de governação, quer ao nível das relações da organização com a sua cadeia de valor e com as comunidades em que está inserida.

A sustentabilidade é um desafio global, mas é também uma oportunidade para as empresas que tiverem recursos humanos preparados para compreender como integrar esta nova filosofia de gestão, criando novos modelos de administração das empresas.

A ISO 26000, a nova norma da ISO, a Organização Internacional de Normalização, designada Guia para a Implementação da Responsabilidade Social, visa exactamente este objectivo: apoiar as organizações a adoptar e integrar políticas e comportamentos socialmente responsáveis na sua estratégia e operações, visando o seu crescimento no quadro da sustentabilidade.

Publicada a 1 de Novembro de 2010, esta norma é aplicável a todo o tipo de organização, está orientada para resultados positivos ao nível dos impactes gerados pela actividade da organização, consagra o conceito de



Responsabilidade Social e fornece as linhas de orientação para a integração da RS, através da abordagem aos sete temas centrais: Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente, Práticas Operacionais Justas, Consumo, Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade e Governança Organizacional que assume a função principal, pois é sobre este que assentam os processos, a estrutura de tomada de decisão, delegação de poder e controle. Tudo isto suportado por um conjunto de valores éticos e princípios, e salvaguardando os interesses dos stakeholders.

Existem, contudo, outros instrumentos para abordar a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade, desde normas certificáveis, como a Norma Portuguesa 4469-1 e a SA 8000, ambas Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social e certificáveis por terceira parte, passando por iniciativas lideradas por empresas, as quais colectivamente implementam códigos de prática como o Global Compact ou os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, até guias de implementação que orientam sobre como demonstrar responsabilidade e 'accountability'.

Todos estes têm um carácter voluntário, embora requisitos de clientes e/ou fornecedores, o crescente nível de exigência da opinião pública e consumidores mais informados, estejam a influenciar as escolhas dos investidores, o que faz com que passem, assim, a ser formas de pressão no sentido das organizações adoptarem práticas socialmente responsáveis, reconhecidas pelos seus stakeholders.

Na nossa opinião, a norma ISO 26000 é, sem dúvida, o único instrumento que reúne consenso internacional, cobre um espectro notável de áreas, permite uma abordagem evolutiva da RS e encoraja a inovação e melhoria contínua. Nos próximos anos vamos ouvir falar muito dela. **▣**

**A recuperação da confiança dos mercados passa por demonstrar que as empresas são geridas de forma ética e numa óptica de longo prazo**





Aceite o desafio  
de ser uma organização  
socialmente responsável.

Enraizamos  
hoje a **responsabilidade social**  
na sua organização,  
para que no futuro  
todos possamos usufruir  
de um mundo melhor.

#### RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Implementação das normas ISO 26000, NP 4469-1 e SA 8000;
- Programas e projectos de RS;
- Planos de prevenção e combate à corrupção;
- Igualdade de Género e Conciliação trabalho-família;
- Projectos de voluntariado.

#### ÉTICA

- Códigos de Ética e de Conduta;
- Workshops sobre ética empresarial.

pedrabase@pedrabase.pt  
www.pedrabase.pt



# Certificação em Responsabilidade Social



As organizações devem ser responsáveis pelos impactes das suas decisões, actividades e produtos na sociedade e no ambiente. A certificação em Responsabilidade Social assegura isso mesmo. A Pessoal foi falar com Ricardo Ferro, Director de Business Development do Grupo Bureau Veritas Portugal e especialista em certificação de Responsabilidade Social.

por: **Duarte Albuquerque Carreira**

foto: **Design e Forma**

**A** certificação ajuda a estabelecer a diferença”, afirma, em entrevista à Pessoal, Ricardo Ferro, Director de Business Development do Grupo Bureau Veritas em Portugal. “Pois permite demonstrar às várias partes interessadas que as práticas de responsabilidade social estão integradas em toda a organização e que estas estão alinhadas com a estratégia da organização e que permitem a criação de valor às partes interessadas envolvidas”. A certificação é a verificação por parte de uma entidade independente que o sistema de gestão de Responsabilidade Social está eficazmente implementado na organização.

Ricardo Ferro enumera algumas vantagens resultantes da implementação e certificação de um sistema de gestão de Responsabilidade Social nas organizações. “As empresas induzirem níveis superiores de empenhamento entre os seus colaboradores, contribuindo para maior produtividade, elevados níveis de criatividade e menor absentismo pela criação de um melhor ambiente de trabalho; diminuição dos custos com acidentes e doenças – sejam eles os directos ou indirectos, através de sistemas preventivos relacionados

com a higiene, saúde e segurança no trabalho; cumprimento da regulamentação, prevenindo a empresa de acções judiciais; melhoria no acesso ao mercado de capitais e a financiamento; decisões de melhor qualidade pelo maior empenhamento dos membros organizacionais na implementação das decisões tomadas através de políticas de participação dos trabalhadores (ou seus representantes) nessas decisões;


**A certificação é a verificação por parte de uma entidade independente que o sistema de gestão de Responsabilidade Social está eficazmente implementado na organização**

reforço do desempenho individual e organizacional, pelo incremento das competências técnicas e sociais da organização, através de políticas de formação dos trabalhadores; redução dos níveis de stress e absentismo dos colaboradores através da adopção de políticas de conciliação da vida familiar e profissional; uma gestão ambientalmente mais eficiente e responsável, conduzindo as empresas a simultaneamente alcançar dois objectivos: menor depilação de recursos naturais e menores custos na utilização dos mesmos; atracção e retenção mais fácil dos colaboradores mais talentosos; reforço das ligações com os clientes e os fornecedores pelas suas actuações socialmente responsáveis; maior penetração em novos mercados pela quantidade crescente de consumidores a preocupar-se com a aquisição de produtos social e ambientalmente responsáveis; e menores conflitos com ONG, comunidades locais, trabalhadores e seus representantes, entidades públicas, órgãos governamentais”, termina.

Uma organização certificada em responsabilidade social terá uma maior probabilidade que as suas práticas sejam mais consistentes, operacionalizadas de forma mais eficaz e que tragam maior benefício às partes interessadas envolvidas. Não obstante o nosso país ter evoluído muito nos últimos dois anos no número de organizações certificadas como socialmente responsáveis, o director de Business Development do Grupo Bureau Veritas e também presidente da Comissão Técnica da NP4469 avisa que ainda há muito países que estão à nossa frente nesta matéria. “O que se constata é que as marcas

## Bureau Veritas

O Bureau Veritas tem, com o seu know-how, colaborado no desenvolvimento de guias, manuais e normas na área da Responsabilidade Social e cooperado com as principais organizações que desenvolvem estes trabalhos, como a APEE, organismo de normalização sectorial para as áreas da Ética e Responsabilidade Social, o GRACE a rede RSOpt, para além do grupo em Portugal ser subscritor dos 10 princípios do Global Compact.

que melhor se posicionam à escala mundial têm cada vez mais este tipo de exigências relativas aos seus fornecedores. E se houver uma aposta clara das empresas portuguesas, poderemos conseguir aumentar o número de empresas fornecedoras destas marcas que valorizam estas práticas e permitem um maior retorno à sua cadeia de valor”. 



### Demonstre o Seu Compromisso com a Sustentabilidade

O Bureau Veritas oferece diversos serviços relacionados com a Sustentabilidade:

■ **Gestão Ambiental:** ISO 14001, EMAS, GHG Emissions, Verificação de Emissões de CO2 ■ **Gestão de Saúde e Segurança:** OHSAS 18001, NP 4397, SCC  
 ■ **Gestão Florestal:** FSC, PEFC ■ **Gestão Responsabilidade Social:** SA 8000, NP 4469 ■ **Gestão da Qualidade:** ISO 9001 ■ **Gestão da Segurança Alimentar:** HACCP, ISO 22000, BRC ■ **Relatórios de Sustentabilidade**

De acordo com os Modelos de Avaliação da Qualidade, desenvolvidos pelo Instituto de Solidariedade Social (ISS), o Bureau Veritas certifica a Qualidade da sua Organização para cada uma das seguintes Respostas Sociais:

■ **Serviço de Apoio Domiciliário** ■ **Centro de Dia** ■ **Estruturas Residenciais para Idosos** ■ **Centro de Actividades Ocupacionais**  
 ■ **Creche** ■ **Lar de Infância e Juventude** ■ **Centro de Acolhimento Temporário** ■ **Lar Residencial**

Saiba mais em [www.bureauveritas.pt](http://www.bureauveritas.pt)

Rua H, N.º 4, 4.ª A, Pólo Tecnológico de Lisboa | Tel: 217 100 917 | N.º nacional 707 200 542  
 Bureau Veritas Portugal | Lisboa | Porto | Aveiro | Leiria | Sines | Lagoa

Qualidade, Saúde e Segurança, Ambiente e Responsabilidade Social.  
[www.bureauveritas.pt](http://www.bureauveritas.pt)



Move Forward with Confidence



# Certificação em Responsabilidade Social

A SA8000 (Social AccountAbility 8000) é a primeira certificação internacional em Responsabilidade Social. Em baixo, apresentamos alguns exemplos de empresas já certificadas no âmbito da Responsabilidade Social.

EMPRESAS CERTIFICADAS COM A NORMA SA8000			
Nome da Empresa	Data de Certificação	Âmbito	Entidade Certificadora
Adc - Águas de Cascais, S. A.	25 /3/08	Captação, transporte, tratamento e distribuição de água; drenagem de águas residuais domésticas	APCER
Águas do Nordeste, S. A.	12/11/08	Gestão do projecto e construção de instalações; captação e tratamento e purificação de água para o consumo humano; recolha, tratamento e eliminação de resíduos	APCER
Bento Pedroso Construções, S. A.	8/3/06	Gestão de projectos de construção civil, desde a fase inicial até à entrega e abastecimento nas áreas de serviço de infra-estrutura pública e privada	Bureau Veritas Certification
Companhia Portuguesa de Hipermercados, S.A. (Auchan Group) Trademarks Jumbo - Pão de Açúcar	28/7/06	Distribuição de unidades alimentares e não alimentares em super e hipermercados	SGS
Coopprofar - Cooperativa dos Proprietários de Farmácia, C.R.L. / Farmacêutica S.A. / MedLog, Logística Farmacêutica S.A.	25/10/07	Venda e distribuição de produtos farmacêuticos	IQNet Ltd
Fionima - Fabricação de Peúgas, S.A.	31/3/09	Design, produção e comercialização de meias ou similares de malha	APCER
HTECNIC	29/9/01	Teste de estruturas e inspecções; reabilitação e reforço de estruturas; reparação e conservação de construções históricas	Bureau Veritas Certification
Johnson Diversy Portugal S.A.	9/2/09	Fabricação e comercialização de produtos e sistemas de limpeza industrial	LRQA
Lipor - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto	21/1/09	Gestão e tratamento de resíduos sólidos urbanos	APCER
Nova Delta, SA	20/12/09	Concepção e desenvolvimento, produção e venda de café, venda e/ou embalagens de açúcar e de produtos complementares, cacau, chocolates, açúcar, adoçantes, leite, chás, infusões e paus de canela	Bureau Veritas Certification
Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	21/7/10	Apoio técnico especializados nas áreas de recursos financeiros e patrimoniais, recursos humanos e educação profissional continuada, consultoria legal, avaliação, planeamento e comunicação, sistemas de informação e de compras electrónicas	APCER
SIMRIA - Saneamento Integrado dos Municípios da Ria, S.A.	21/2/08	Promover o desenvolvimento, construção e operação do sistema de recolha de água residuais, tratamento e descargas	APCER
Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.	24/11/09	Industrial, construção civil e fundações públicas e tecnologias	Bureau Veritas Certification
TNT Express Worldwide Transitários, Transportes e Serviços Complementares	22/7/09	Expresso Global, logística e e-mail	APCER
VALNOR Valorização e Tratamento de Resíduos Sólidos do Norte Alentejano, S.A.	30/9/06	Recolha, tratamento e valorização de resíduos sólidos e equivalentes, resíduos de construção e demolição e outros resíduos industriais; descontaminação e desmantelamento de veículos em fim de vida; recepção, tiragem, tratamento e armazenamento	SGS

Fonte: Social Accountability Accreditation Service

# invista no original

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



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

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

## Quando o Gestor de Recursos Humanos é despedido

# Há mais vida para além da carreira



O desemprego é o maior problema social que o país enfrenta. A crise obriga as organizações a repensarem

o seu modelo de negócio e a reestruturações do quadro de pessoal. E por vezes também o Gestor de

Recursos Humanos é afectado por essa optimização da estrutura e enfrenta o drama do despedimento. A resiliência é a palavra chave para dar a volta à situação.

por: **Miguel Villa de Freitas**, Formador, Sócio da Leadconsulting

**A** vida na empresa corria-lhe bem. Era um trabalho estimulante que ia ao encontro do seu perfil, valores e preferências profissionais. Tinha autonomia, sentia-se a crescer como pessoa e a evoluir como profissional. Num cenário de contenção de custos e num mercado de trabalho retraído, esta função aliciante de “gestão do talento” era sentida como um “porto seguro”, garantindo as condições necessárias para acorrer aos encargos crescentes que representou o nascimento dos gémeos.

Um dia, inesperadamente - ou nem tanto -, o João foi confrontado com uma má notícia. Era convidado a repensar o seu futuro na empresa. Uma reorganização à escala europeia obrigou a uma optimização da estrutura. O João facilmente se apercebeu que a hipótese possível para se manter na empresa não era aceitável e teve de negociar a sua saída.

No princípio, sentiu tudo como um “murro no estômago”. Alternaram-se sentimentos e emoções intensas: revolta - “a empresa não podia ter feito isto comigo, tanto esforço que lhe dediquei”; desapontamento - “afinal o que significa o que está escrito na ‘missão’ quando diz que a prioridade é a fidelização e o desenvolvimento dos colaboradores?; medo do futuro - “desemprego... como vou aguentar as contas da casa?”; “quando vou ter uma próxima oportunidade?”; culpa - “no fundo, não fiz tudo o que podia”; vergonha - “o que vão os outros pensar?”.

Esta espiral descendente de desânimo só começou a ser interrompida quando por acaso (se é que existem acasos!) encontrou um antigo colega que sabiamente lhe sugeriu: “se calhar, é a tua grande oportunidade de ‘pores o contador a zeros’ e decidires exactamente aquilo que queres ser e criares

o futuro que sempre sonhaste”. E já de saída ainda lhe deixou o desafio: “olha que há mais vida para além da carreira!”.

Foram palavras desafiadoras e ao mesmo tempo um bálsamo que ajudou o João a começar a desanuviar um horizonte de nuvens carregadas. Sentiu na pele o desafio e a oportunidade para construir e reforçar a sua resiliência.

Qualquer semelhança desta situação com a realidade já vivida (ou a viver) por muitos de nós, é pura coincidência, mas ilustra bem que na actual conjuntura situações semelhantes são cada vez mais prováveis, e que a resiliência será cada vez mais uma competência chave a desenvolver - no trabalho e na vida.

Ser resiliente não nos dispensa de viver o forte impacto emocional da experiência, mas ajuda-nos a desenvolver um sentido de autoria e de esperança encarando a adversidade ou a perda como uma possível oportunidade para começar de novo. Quase sempre o falhanço ou a decepção pode ser uma porta de entrada para uma descoberta mais profunda do sentido e propósito da vida, e até mesmo um caminho de libertação daquilo que descobrimos mais tarde serem falsas seguranças.

A investigação sobre este tema demonstra que a capacidade de resiliência é “ordinária” e não “extraordinária”. Traduz-se em comportamentos, pensamentos e acções que podem ser aprendidas e desenvolvidas por qualquer um.

- A capacidade de auto-regulação de sentimentos, emoções e impulsos;
- Uma visão positiva e equilibrada de si próprio - os seus pontos fortes e capacidades;
- A capacidade de comunicação e de resolução de problemas;
- A capacidade de fazer planos e tomar decisões realistas;
- A qualidade da rede de relações dentro e fora da família. As relações de confiança são o principal suporte para lidar equilibrada e construtivamente com o falhanço e a adversidade.

Que sugestões podemos apresentar ao João para lidar construtivamente com este contratempo e desenvolver a resiliência?

#### A nível intrapessoal:

- Estar atento ao seu diálogo interior, desafiando padrões de pensamento que, por serem irrealistas, exagerados ou catastrofistas, podem estar a originar crenças limitadoras sobre si próprio ou sobre a situação específica.
- Aceitar as circunstâncias que não podem ser alteradas pode ajudar a focalizar-se nas circunstâncias que podemos alterar.
- Cultivar um optimismo realista sobre o futuro, alimentando a expectativa de que os acontecimentos positivos não tardarão a aparecer.
- Não ter medo dos sentimentos e emoções intensas; quanto mais os tratarmos por “tu” e os assumirmos como nossos, mais lhe retiramos a carga aversiva e mais nos auto regulamos.
- Fazer uma “autobiografia”; rever os seus pontos fortes e qualidades e ter em conta áreas de maior vulnerabilidade.
- Visualizar um dia tipo do estilo de vida em que se sentirá plenamente realizado e preenchido. O que estará a fazer, com quem estará, como ocupará o seu tempo?

**Um dia, inesperadamente – ou nem tanto –, o João foi confrontado com uma má notícia. Era convidado a repensar o seu futuro na empresa. No princípio sentiu tudo como um “murro no estômago”**

- Resistir (se possível) à tentação de ter de fazer logo qualquer coisa a qualquer preço; de “fuga para a frente”. Conceder-se a si próprio algum “tempo

## Miguel Villa de Freitas

Consultor de Formação nos domínios de desenvolvimento pessoal, competências de liderança e gestão do desempenho. Sócio da Leadconsulting. Licenciado em Psicologia. Exerceu funções na BP Portuguesa e na Onicomunications. Acreditado em Inteligência Emocional e Liderança pela Hay/ McBer e pela ‘6seconds’. Acreditado nas metodologias de assessment 360° PDI (Personnel Decisions International) e Facilitador certificado nos sistemas de formação DDI (Development Dimensions International).

sabático” para se reencontrar com os seus valores mais profundos e de clarificar os seus desejos e propósitos mais genuínos. Só depois começar a traduzir isso num plano de acção coerente.

- Revisitar e reescrever a sua missão pessoal.

#### No domínio interpessoal e da acção:

- Cultivar as relações com membros próximos da família, amigos, colegas. Pedir e aceitar ajuda e apoio daqueles que se preocupam connosco e que nos escutam.
  - Manter-se activo na pertença a grupos que proporcionem suporte social.
  - Do ponto de vista profissional, actualizar a rede de contactos e a partir daí fazer o levantamento de oportunidades.
  - Desenvolver algumas metas realísticas. Fazer alguma acção regularmente - mesmo que pequena - que lhe permita avançar no sentido dos objectivos. Em vez de se focalizar em tarefas que são inatingíveis, perguntar-se a si próprio: “Qual a acção que eu sei que posso cumprir hoje que me pode ajudar a avançar na direcção que pretendo seguir?”.
  - Cultivar hábitos de um estilo de vida saudável, preservando o seu equilíbrio físico e emocional. Fazer exercício regular, descansar e dormir o suficiente e uma dieta equilibrada ajuda a gerir a energia necessária para lidar com os desafios de forma energética e determinada.
  - Envolver-se em actividades regulares de que retire prazer e relaxamento.
- Acima de tudo, ver nesta situação de vida uma oportunidade para aprofundar o seu auto-conhecimento e revitalizar as suas escolhas e decisões. Muitas pessoas reconhecem que, depois de um período de “travessia do deserto”, melhoraram as suas relações, aumentaram a sua auto-confiança e renovaram a sua capacidade de apreciar e tirar partido da vida tal como ela se apresenta. **—P**

## Rede Social Contacto

# Recrutamento através das redes sociais

A Rede Social Contacto, criada pela Sonae, foi a primeira rede social desenvolvida por uma empresa em Portugal com o objectivo de facilitar a contratação de jovens licenciados de elevado potencial. Segundo o Corporate Leadership Council, esta é a primeira rede mundial de uma única empresa que tem como missão encontrar novos e promissores talentos tendo em vista o seu recrutamento.

por: **Cátia Pereira**



A selecção dos jovens é cada vez mais complexa e exigente, sendo que se pretende garantir cada vez mais a qualidade dos seleccionados. Utilizando as potencialidades da massificação das novas tecnologias e da Internet, a Sonae procurou novas formas de chegar aos finalistas universitários, bem como de conhecer melhor o perfil de cada um. Destinando-se aos melhores alunos que frequentam o último ano da sua formação, de todos os cursos, com especial atenção para Gestão, Economia e algumas das Engenharias, a criação da Rede Social para o Programa Contacto vem permitir uma grande interacção entre as empresas Sonae e os candidatos, facilitando o processo de recrutamento e selecção, bem como a sua fiabilidade. Na opinião de Miguel Rangel, Director de Relações Institucionais, Marca e Comunicação da Sonae, “as redes sociais têm o condão de permitir uma

**“A Rede Contacto está prestes a atingir os 10 000 jovens registados (...), vamos abrir as portas aos que mais se destacarem e esperar que aproveitem a oportunidade”**  
[Miguel Rangel]



maior interacção entre as empresas e os candidatos, facilitando o processo de selecção. No entanto, as redes sociais devem ser vistas como complementares no processo de recrutamento, já que ainda há variáveis que apenas o contacto pessoal permite aferir. A utilização das redes sociais é uma tendência crescente, sendo também uma importante fonte de informação para empregador e empregado”.

O número de utilizadores da Rede Social Contacto superou todas as expectativas e faz do ano de 2010 o mais participado de sempre do Programa Contacto. Mas além da quantidade, existe a garantia de qualidade dos participantes, em resultado da interacção que é estabelecida com os inscritos na Rede Social Contacto.

Tudo começou com o Programa Contacto em 1986, criado com o intuito de criar um importante momento de comunicação junto da comunidade universitária, de forma a possibilitar o recrutamento de jovens quadros. Todos os anos, o Programa Contacto realiza um evento, o “Dia Contacto”, que tem como principal objectivo dar a conhecer a futuros profissionais com elevado potencial a realidade empresarial do maior grupo económico privado português não financeiro. O Programa Contacto propicia uma oportunidade para conhecer, por dentro, as estratégias e planos de desenvolvimento da Sonae, contactando directamente com os seus principais líderes. Paralelamente, também existe o objectivo de se identificarem potenciais talentos que possam, futuramente, vir a integrar a equipa Sonae. Segundo Miguel Rangel, “as empresas Sonae acreditam que as pessoas estão no centro do seu sucesso e, por isso, investem na atracção dos melhores colaboradores. Nesse


sentido, a Sonae tem procurado novas formas de chegar a cada vez mais potenciais candidatos, aproveitando as vantagens da massificação das novas tecnologias e da Internet. O lançamento da Rede Contacto tem

como objectivo facilitar a contratação de jovens licenciados de elevado potencial. A Sonae é uma empresa de pessoas e, por isso, tem de investir na captação dos melhores talentos”.

E como funciona a Rede Social Contacto? Miguel Rangel explica: “A Rede Contacto introduz uma forma alternativa de os jovens universitários demonstrarem o seu potencial, já que possibilita a cada candidato reforçar a sua avaliação com dinâmicas de participação que vão para além do seu currículo académico.

Assim, os jovens estão a ser desafiados a realizar diversas tarefas, desde a realização de trabalhos até ao preenchimento de questionários, passando por opiniões sobre temas específicos ou jogos online ‘Quiz’. Estes desafios são colocados pelas diversas empresas Sonae e permitem aos participantes acumular pontos para uma classificação que possibilita aceder ao ‘Dia Contacto’, um evento que reunirá cerca de 60 jovens de elevado potencial e que lhes dará a oportunidade de conhecer por dentro a Sonae. Destes 60, são seleccionados 20 jovens para realizar estágios na Sonae, podendo depois ser integrados nos quadros das empresas Sonae”.

A Rede Social Contacto está integrada no Programa Contacto da Sonae e é um meio de relacionamento com os jovens universitários. Oferece uma forma alternativa destes demonstrarem o seu potencial, já que possibilita a cada candidato reforçar a sua avaliação com dinâmicas de participação que vão para além do seu currículo académico.

“A Rede Contacto está prestes a atingir os 10 000 jovens registados, um valor que supera largamente as nossas expectativas. Vamos abrir as portas aos que mais se destacarem e esperar que aproveitem a oportunidade”, remata Miguel Rangel. Os jovens finalistas interessados em participarem no Programa Contacto devem fazer o seu registo na Rede Contacto, disponível em [www.programacontactosonae.com](http://www.programacontactosonae.com). 

**“A utilização das redes sociais é uma tendência crescente (...), têm o condão de permitir uma maior interacção entre as empresas e os candidatos, facilitando o processo de selecção” [Miguel Rangel]**

## 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:**

- **Excel Aplicado à Gestão de RH**  
• Lisboa, 24 e 25 de Janeiro de 2011
- **Employer Branding** - Captar e reter os “melhores talentos” para trabalhar na sua empresa  
• Lisboa, 26 e 27 de Janeiro de 2011
- **Mecanismos de Cessação de Contratos de Trabalho**  
• Lisboa, 31 de Janeiro e 1 de Fevereiro 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 DTO.  
1070-020 LISBOA  
TEL: 210 033 800 | FAX: 210 033 886  
E-MAIL: [inscricao@ife.pt](mailto:inscricao@ife.pt)

Media Partners: **human** Pessoal

Partners Oficiais: **humanet** **RH** online

Empresa acreditada por: **DGERT**

Organizado por: **IFE**



# Gestão de Afectos

Francisco Pedro Balsemão é o Director de Recursos Humanos do maior Grupo de comunicação nacional: Impresa. Como tal, o departamento que lidera tem de levar a cabo uma “Gestão de Afectos”, atendendo às várias categorias profissionais que o Grupo tem, desde jornalistas a actores, num total de 1311 trabalhadores.

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

**QUAIS SÃO AS GRANDES PRIORIDADES DO DEPARTAMENTO DE RH QUE LIDERA PARA 2011?**

Por um lado, pretendemos consolidar as boas práticas que introduzimos no ano passado [2009], incluindo o ciclo anual de gestão do talento. Este ciclo começou no início de Novembro, com o lançamento do processo de avaliação do desempenho, e passa depois pela realização de reuniões de feedback, em Janeiro, e a subsequente elaboração do Plano Anual de Formação, com base nas necessidades identificadas nessas reuniões. Faremos no final uma reavaliação da segmentação do talento na empresa. O objectivo é tornar a gestão do talento na Impresa sustentável e fazer com que em determinados momentos do ano os trabalhadores do Grupo vejam estes processos como uma parte normal do seu dia-a-dia. Por outro lado, pretendemos introduzir algumas práticas novas. Uma das grandes apostas para 2011, já assumida pela Administração do Grupo, será o coaching. Concluimos, através do Inquérito de Clima Organizacional que realizámos em Outubro, que os trabalhadores sentem que necessitam de mais aconselhamento e orientação na gestão das suas carreiras.

**EM QUE MEDIDA O DRH DA IMPRESA PODE AJUDAR A ADMINISTRAÇÃO NESTA FASE DE CRISE?**

A Direcção de RH tem a obrigação de aconselhar proactivamente a Administração sobre como ser eficiente na gestão dos custos com pessoal, nomeadamente no que respeita ao

tipo de vínculo contractual a adoptar no âmbito de processos de recrutamento, e ao tipo de benefícios a atribuir aos trabalhadores. A DRH tem também a obrigação de

encontrar formas criativas de prestar serviços de qualidade aos seus clientes internos com custos reduzidos, ou mesmo sem custos. Por exemplo, temos vários trabalhadores que realizaram cursos de formação para formadores e que todos os anos dão formação interna em diferentes áreas a funcionários (jornalismo, fotografia, programação, etc.). Adicionalmente, para aumentar os níveis de motivação, procuramos aproveitar as capacidades não profissionais de alguns trabalhadores para realizar outro tipo de cursos. Recentemente, organizámos um curso de defesa pessoal que foi ministrado por um trabalhador da Direcção de Tecnologias e Sistemas de Informação que teve muito sucesso. Potenciámos também o facto de sermos um Grupo de media para dar a oportunidade aos nossos trabalhadores de ter experiências que não teriam noutras empresas. Dois exemplos: lançámos uma bolsa de especialistas para não jornalistas, na qual se inscreveram pessoas com conhecimentos sobre temas específicos e à qual os directores dos nossos meios informativos podem recorrer caso necessitem. Organizámos um casting aberto apenas a trabalhadores da Impresa para figurantes na telenovela “Laços de Sangue”, da SIC, e houve mais de cem pessoas a participar. Tudo isto a custo zero.

**CHEGOU À DIRECÇÃO RH EM AGOSTO DE 2009. QUE INOVAÇÕES AO NÍVEL DA GESTÃO RH PROCUROU IMPLEMENTAR?**

Quando entrei, a Direcção de RH do Grupo tinha menos de um ano de existência, porque antes a área não estava unificada. Apesar de a equipa ser fantástica, a DRH era conotada com as actividades tipicamente associadas a esta área e não lhe era dada o devido valor. Portanto, uma das minhas prioridades foi dar visibilidade à DRH e explicar às pessoas como podem contar connosco. Envolvi a equipa em determinadas questões, que passaram a ser tratadas pela nossa área por serem transversais ao Grupo, como o plano de seguros de saúde ou a organização do Encontro Anual de Quadros. Para isso, foi

**“Pretendemos introduzir algumas práticas novas. Uma das grandes apostas para 2011, já assumida pela Administração do Grupo, será o coaching”**



**“A Direcção RH tem a obrigação de aconselhar proactivamente a Administração sobre como ser eficiente na gestão dos custos com pessoal e ao tipo de benefícios a atribuir aos trabalhadores”**

todos os objectivos definidos. A primeira medida que tomei quando entrei foi a realização de um Inquérito de Clima, para recolher informação sobre a percepção dos trabalhadores relativamente às práticas de recursos humanos no Grupo. Um dos pontos mais criticado foi a comunicação interna, e portanto este tem sido um dos nossos cavalos de batalha. Procurámos reforçar a comunicação ‘top-down’, através, por exemplo, do envio trimestral a todos os funcionários de uma Carta do Presidente escrita pelo CEO da Impresa. Melhorámos as funcionalidades e layout da nossa intranet. Pedimos sugestões temáticas frequentemente aos trabalhadores via e-mail. Neste caso, tal como noutros, é essencial primeiro identificar o problema e depois “atacá-lo” de forma criativa. A criatividade é essencial na área dos recursos humanos e é provavelmente o que mais me motiva.

**É LICENCIADO EM DIREITO, DEPOIS FOI PARA OXFORD TIRAR UM ‘MASTER’. QUANDO É QUE NASCEU O GOSTO PELA GRH?**

A cadeira que mais gostei de fazer no LLM que tirei em Oxford chamava-

se ‘Comparative Human Rights’, e curiosamente era a que menos tinha a ver com o tipo de advocacia que fazia na altura, que era Mercados de Capitais. Depois do ‘Master’, estive quatro meses em Nova Iorque, a trabalhar na Missão de Portugal nas Nações Unidas, também na área dos Direitos Humanos. Deve ter sido por essa altura que comecei a desenvolver a vontade de trabalhar na área dos recursos humanos, que aliava dois tipos de “Direitos”: Direito Societário, que ia de encontro à perspectiva do empregador, e Direitos Humanos, aplicável a todos, mas especialmente aos trabalhadores. Mas o gosto pela Gestão dos Recursos Humanos nasceu muito antes. É algo que aprendemos desde a escola primária, quando negociávamos com os professores o prazo para a entrega dos trabalhos de casa. Acho que sempre relei o factor humano acima de tudo o resto e daí a passagem para esta área ter sido natural.

**QUANDO REGRESSOU A PORTUGAL FOI LOGO TRABALHAR PARA A CONSULTORA HEIDRICK & STRUGGLES?**

Sim. Primeiro enquanto estagiário, visto que simultaneamente frequentava o Curso Geral de Gestão da Faculdade de Economia de Universidade Nova e, mais tarde, como Senior Consultant.

**QUAIS FORAM OS ASPECTOS MAIS RELEVANTES QUE ABSORVEU NA HEIDRICK & STRUGGLES?**

A Heidrick & Struggles é uma óptima escola na área da consultoria em recursos humanos. Ganhei essencialmente competências no que respeita aos ‘assessments’ a quadros de topo, em projectos de nivelamento funcional e na área da sustentabilidade. Trabalhei também no Estudo “Melhores Empresas para Trabalhar”, realizado em parceria com a revista Exame.

**DEPOIS FOI PARA A IMPRESA... TEVE RETI-CÊNCIAS EM TRABALHAR NA “EMPRESA DA FAMÍLIA”?**

No início, tinha muitas dúvidas sobre vir trabalhar para a Impresa, não só pelo síndrome “filho do patrão” mas especialmente porque não sabia como poderia ser útil para o Grupo. Para além disso, como tenho dois irmãos que trabalham na Impresa e dois que exercem atividades fora do Grupo, sempre me senti muito indeciso sobre o que fazer com a minha carreira. Mas agora que olho para trás, vejo que sempre me senti muito atraído pela área dos média, pela informação e pelo entretenimento. Por isso, apesar de considerar que podia ter prestado mais pro-

**“(…) O gosto pela Gestão dos Recursos Humanos nasceu muito antes. É algo que aprendemos desde a escola primária, quando negociávamos com os professores o prazo para a entrega dos trabalhos de casa”**

vas fora do Grupo, o convite para a Direcção dos Recursos Humanos era praticamente irrecusável.

#### QUAIS AS ESPECIFICIDADES DA GESTÃO RH DA IMPRESA?

O ‘core’ do nosso negócio é a informação e o entretenimento e temos que ter uma atenção especial com as pessoas que trabalham nessa área. Pelo facto de termos categorias profissionais diferentes, como jornalistas e actores, somos obrigados a uma gestão diferente: a gestão de afectos. Isto está também relacionado com a natureza da nossa actividade, que é desgastante e está sujeita a um crivo diário. As audiências televisivas são medidas ao minuto, os jornais e revistas têm um enorme impacto social e os desafios decorrentes das novas plataformas são cada vez maiores. Tudo isto constitui uma fonte de pressão constante sobre os jornalistas e outros trabalhadores que exercem funções editoriais. É normal que alguns dos problemas ocorridos nestas áreas sejam diferentes e portanto tenham que ser abordados de forma diferente. No entanto, não podemos descurar as outras áreas funcionais e de suporte que têm um papel fundamental para o sucesso do nosso negócio. Estas áreas não podem ser tratadas como sendo menores e também merecem todo o nosso apoio.

#### COMO É QUE FAZ A GESTÃO DO TALENTO?

A gestão do talento é encarada, no Grupo, como uma vantagem competitiva. Em primeiro lugar, é preciso identificar o talento. Compete à DRH, em conjunto com as áreas funcionais, definir quais as características que definem um talento. Estas variam de área para área, mas é possível detectar na Impresa dois padrões gerais de talento: por um lado, o talento-gestor, que deve ter capacidade de liderança, obter resultados excepcionais, conhecer e apostar nas novas tendências na sua área, etc. Por outro, o talento-especialista, o ‘expert’, que tem conhecimentos especializados no âmbito da sua área funcional mas não deixa de trabalhar para cumprir com os objectivos definidos pela empresa. Em am-

## Tudo em Família

#### TER O PAI COMO “PATRÃO” FACILITA OU PODE SER UMA DIFICULDADE ADICIONAL?

É preciso saber distinguir as coisas. O meu pai será sempre, em primeiro lugar, meu pai, mas em assuntos profissionais é o Dr. Balsemão. Temos uma relação saudável porque temos uma capacidade de trabalho semelhante e temos os mesmos valores. Ajuda conhecê-lo e saber o que ele valoriza mas é normal que ele seja mais exigente com os filhos. Até à data tenho sentido um apoio grande da sua parte, bem como dos outros elementos da Comissão Executiva, e isso é uma fonte de motivação.



#### EM QUE MEDIDA SE SENTE NO GRUPO O PESO DO CONCEITO DE “EMPRESA FAMILIAR”? PODE COMPLEMENTAR A SUA RESPOSTA COM ALGUM EXEMPLO PRÁTICO?

É uma empresa familiar no sentido lato da palavra, pela forma próxima como a Administração e as chefias trabalham junto dos trabalhadores. Apesar de haver muitos procedimentos internos em vigor, muitos assuntos são tratados pegando no telefone ou dirigindo-se pessoalmente ao gabinete de outrem. Mas a Impresa não tem o conceito de empresa familiar formalizado.

Em todos os casos, o talento deve inspirar aqueles que com ele trabalham, seja pela gestão que faz dos recursos à sua disposição, seja pela qualidade do seu trabalho, e deve partilhar os valores da empresa. Depois de efectuada esta segmentação, é necessário responder a duas perguntas. A primeira é: como podemos potenciar o talento identificado? Na Impresa temos procurado desenvolver as capacidades de determinados segmentos através da formação na área das ‘soft skills’. Realizamos, por exemplo, dois cursos transversais, os Editoriais para o Futuro, dirigido a jornalistas com funções de chefia, e os Jovens com Elevado Potencial, para pessoas com menos de 32 anos com potencial de crescimento. Em ambos os casos fomentamos a retenção do talento através de prémios de permanência. É também essencial descobrir e acompanhar o que os talentos valorizam e procurar satisfazer os seus interesses.

#### QUAL A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA O GRUPO IMPRESA?

A Impresa promove, desde 2003, a responsabilidade social através da SIC Esperança, uma IPSS que actua como “chapéu de sol” para todas as iniciativas desta natureza realizadas no Grupo. Internamente, a DRH tem trabalhado com a SIC Esperança na organização e promoção da participação dos trabalhadores do Grupo em acções de voluntariado. Num sentido mais lato da responsabilidade social, a DRH procura promover internamente as boas práticas em áreas, por exemplo, como o ambiente e a boa forma física.

#### POR QUE RAZÃO O GRUPO IMPRESA, DO PONTO DE VISTA DOS TRABALHADORES QUE GERE, É UMA BOA EMPRESA PARA TRABALHAR?

Principalmente pelos valores e pela missão da empresa, bem como pela imagem que esta tem no exterior. As pessoas que trabalham no Grupo orgulham-se da sua independência editorial e dos produtos e serviços Impresa. A nossa cultura organizacional tem implícito um enorme respeito e justiça no tratamento dos trabalhadores que julgo ser raro encontrar noutras empresas do ramo. **—P**

# Uma filosofia de Gestão de Talento

As empresas que têm uma filosofia de 'topgrading' tendem a procurar mais para encontrar o talento, a realizar 'screenings' mais aprofundados para seleccionar as pessoas certas e a agir mais rapidamente para lidar com aqueles que têm um baixo desempenho.

por: **Maria José Santos**, Business Unit Manager, Mercuri Urval Portugal

**N**uma época em que se fala tanto da necessidade de inovação e de criação de valor, nada nos parece mais oportuno do que lembrar a importância de ter as pessoas certas nas organizações. Segundo Peter Drucker, o principal motor de criação de valor para o accionista é o talento de todos na organização a quem se confia a implementação da estratégia de negócio. Este é um conceito comumente referido mas na realidade, na opinião de muitos 'experts' nesta área, pobremente aplicado. Neste artigo abordamos as vantagens de se seguir/ utilizar uma filosofia de 'topgrading' como base para a gestão de talento das organizações.

O termo "topgrading" é utilizado para descrever a prática de não só observar, encontrar, contratar e promover pessoas melhores, a todos os níveis (que seria upgrading) - mas de forma proactiva, contra-

**Efectuar o 'topgrading' de uma organização deve ser uma prioridade dos administradores e quadros superiores da empresa, sem os quais não será adoptada de forma consistente**

tar e promover apenas as pessoas com mais talento e simultaneamente, de forma sensível, mas igualmente proactiva, efectuar o 're-deployment' das pessoas com um nível crónico de baixo desempenho. Esta abordagem permite às empresas construir uma vantagem competitiva baseada no talento.

Ao contrário do que se pensa, as organizações que fazem 'topgrading' não pagam necessariamente mais pelo talento. As empresas que têm uma filosofia de 'topgrading' tendem a procurar mais para encontrar o talento, a realizar 'screenings' mais aprofundados para seleccionar as pessoas certas, e a agir mais rapidamente para lidar com aqueles que têm um baixo desempenho.

No entanto, construir uma vantagem competitiva baseada no talento não acontece sem um alto nível de foco e de energia. Efectuar o 'topgrading' de uma organização deve ser uma prioridade dos administradores e quadros superiores da empresa, sem os quais não será adoptada de forma consistente.

Segundo Peter Drucker, "as decisões mais difi-



ceis nas organizações são as decisões sobre as pessoas - contratar, promover, despedir, etc. A capacidade de tomar boas decisões em relação às pessoas representa uma das últimas fontes de vantagem competitiva em que podemos confiar, já que poucas organizações são realmente boas nisso.”

As organizações que fazem ‘topgrading’ são capazes de conduzir melhorias ou alterações em factores de elevado valor estratégico, tais como a produtividade, inovação, qualidade, serviço ao cliente, e ‘time-to-market’. Ter consistentemente um forte desempenho operacional pode ser uma força poderosa na construção do valor para o accionista. Isto não quer dizer que o talento é o único ‘driver’ do valor para o accionista, mas que é um dos mais importantes e um dos únicos que os ‘senior managers’ podem controlar directamente.

A filosofia subjacente ao ‘topgrading’ é tão simples, que é espantoso que sejam tão poucas as empresas que realmente o fazem. Com efeito, demasiadas vezes, gestores de todos os níveis cometem o dispendioso erro de tentar gerir o seu caminho para a excelência com pessoas de baixo desempenho na sua equipa.

Nada do que uma empresa faz é mais importante do que contratar e desenvolver as pessoas certas (acredita Larry Bossidy/ AlliedSignal). As estratégias são intelectualmente simples, mas o sucesso da implementação da estratégia depende de quem está a implementá-la. Procurar proactivamente e empregar as pessoas mais talentosas pode ter um efeito multiplicador na criação de outras vantagens competitivas (Geoffrey Smart).

As pessoas de elevado desempenho contribuem mais, inovam mais, trabalham de forma mais inteligente, ganham mais facilmente a confiança dos clientes, demonstram mais desenvoltura, têm mais iniciativa, desenvolvem melhores estratégias de negócio, implementam mudanças de forma mais eficaz, entregam uma qualidade de trabalho superior, demonstram maior trabalho de equipa, e encontram formas para terminar o trabalho em menos tempo e com menor custo.

#### NA PRÁTICA, O QUE É O ‘TOPGRADING’?

‘Topgrading’ significa simplesmente procurar proactivamente e empregar as pessoas com mais talento disponíveis e simultaneamente efectuar a reintegração (interna ou externamente) daqueles que têm menor capacidade ou desempenho. Isto é, ‘topgrading’ significa empregar apenas pessoas de elevado desempenho. Essas pessoas correspondem aos 10% mais

## Maria José Santos



© Bruno Gonçalves

Maria José Santos, Licenciada em Gestão pelo ISCTE, Lisboa, é ‘Business Unit Manager’ da Mercuri Urval Portugal, onde desenvolve igualmente actividades como ‘Senior Management Consultant & Business Coach’.

Colabora com a Mercuri Urval desde 1997, com responsabilidades ao nível de desenvolvimento de negócio, gestão, de projectos e de equipas de trabalho.

Possui uma sólida experiência em projectos relacionados com Alinhamento Estratégico, ‘Business Transformation’, Desenvolvimento Organizacional, bem como Identificação, Coaching e Desenvolvimento de Pessoas Chave, implementados em clientes nacionais e multinacionais dos mais diversos mercados.

### **A filosofia subjacente ao ‘topgrading’ é tão simples, que é espantoso que sejam tão poucas as empresas que realmente o fazem**

talentos disponíveis. “Disponível” significa o número total de pessoas no círculo de talento que estão dispostos a trabalhar por um certo nível de compensação, numa determinada empresa específica, numa função específica.

Na verdade, as empresas mais bem sucedidas executam simultaneamente os quatro elementos do ‘topgrading’:

1) Procurar e identificar proactivamente as pessoas de elevado desempenho (‘Top Performers’) dentro ou fora da empresa.

2) Utilizar os mais avançados e rigorosos métodos de selecção para cometer menos erros e contratar e promover apenas pessoas de elevado desempenho.

3) Desenvolver o capital humano existente, fornecendo aos colaboradores formação, coaching e acompanhamento e/ou redireccionando aqueles que têm um baixo desempenho, para funções em que possam ser ‘top performers’.

4) Exigir aos managers a todos os níveis que adoptem uma filosofia de ‘topgrading’ para a construção das suas equipas.

Em empresas de elevado desempenho, este processo é contínuo e não é uma iniciativa ou um programa isolado.

#### INCREMENTAR A CRIAÇÃO DE VALOR

Para aqueles que têm a enorme responsabilidade de aumentar o valor para o accionista, o ‘topgrading’ fornece uma ferramenta poderosa.

Ao aumentar o nível de talento, é possível ver subir importantes indicadores de desempenho. Ao contrário de muitos factores que também afectam o valor para o accionista, tais como os clientes, concorrentes, investidores e as tendências económicas internacionais, a direcção e a administração sénior podem controlar directamente o nível de talento da empresa (‘Bradford Smart’).

Uma vez que poucas empresas adoptam realmente uma filosofia de ‘topgrading’, este representa uma fonte de vantagem competitiva segura. Por agora. **□**

**Nota:** Adaptado de Topgrading de Organization – Board & Directors (Smart & Smart); Bibliografia: “Topgrading” e The Smart Interviewer: Tools and Techniques for Hiring the Best) - Bradford D. Smart; “Good to Great”; Jim Collins; “The War for Talent” - Michaels a.o.



Melhores Empresas Para Trabalhar

Semear a  
sustentabilidade  
na sociedade



Oferecem refeições biológicas e bicicletas à equipa para fomentar um estilo de vida saudável, menos prejudicial ao ambiente, e promovem programas sobre alterações climáticas junto de escolas... Perto de 1500 organizações criam um ambiente de qualidade no seu seio, mas também fora de portas.

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

**A**companhar cada colaborador na caminhada para melhorar o ambiente e comprometer-se, de forma activa, com stakeholders-chave é um papel desempenhado com um empenho gradual por organizações líder. As Melhores para Trabalhar seleccionadas pelo Great Place to Work Institute privilegiam, cada vez mais, o envolvimento dos colaboradores em questões de sustentabilidade. Dão os primeiros passos através da redução de desperdício ou da promoção da reciclagem. E concentram-se na implementação da eficiência energética, na conservação de edifícios ou no aumento da eficiência nos transportes. Nas regiões que o permitem, os colaboradores chegam mesmo a ser presenteados com bicicletas. Outras vão mais longe: fazem lobbying junto do Governo. Relacionar o desempenho da gestão em CSR (Responsabilidade Social Empresarial) ao reconhecimento dos colaboradores e aos pacotes de remuneração é, por exemplo, uma prática valorizada internacionalmente pela maioria. A meta é, para todas, ser bem-sucedida na integração efectiva da agenda sócio-ambiental - incluindo as alterações climáticas - no seu dia-a-dia. Assegurar às equipas e à liderança as competências necessárias para compreender estes desafios estratégicos, de modo a adoptar a sustentabilidade ou, mesmo, a responsabilidade social nas suas práticas, está, por isso, na ordem do dia da elite das Melhores Empresas para Trabalhar na Europa.

#### COMO “ADOPTAR” A SUSTENTABILIDADE?

Reduzir desperdícios, implementar eficiência energética e medidas de conservação nos edifícios, recorrer a fontes de energia provenientes de fontes renováveis ou, ainda, promover a eficiência nos transportes e o envolvimento dos colaboradores em questões relacionadas com a sustentabilidade...

Segundo a avaliação do Great Place to Work Institute, há organizações que lideram o mercado na formação e liderança no campo da sustentabilidade (entre as candidatas ao estudo), que além de conquistar o prémio de Liderança e Formação para a Sustentabilidade, ganharam o prémio especial de Saúde e Bem-Estar e foram, ainda, nomeadas as Melhores Empresas Para Trabalhar.

A eleição justifica-se pela permanência do compromisso em minimizar o impacto ambiental decorrente do negócio: normalmente, a organização tenta ser neutra no impacto de carbono decorrente da sua actividade. Para honrar este compromisso, a Google, por exemplo, investe

**Os resultados das melhores empresas para trabalhar em Portugal e na Europa serão divulgados prioritariamente na revista *Pessoal*, site [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt), na webTV [www.rhtv.com.pt](http://www.rhtv.com.pt) e no site do Instituto [www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt)**

numa abordagem de três passos.

O gigante aposta em esquemas de ‘offsetting’ de carbono, para equilibrar o saldo das emissões que não reduz directamente, enquanto potencia o aumento constante da eficiência energética das próprias operações. Recorre, ainda, a fontes limpas e renováveis de electricidade.

A nível externo, fazer lobbying junto dos formadores de políticas internacionais lidera as prioridades. Com vista a acelerar o desenvolvimento e a eficácia no recurso a tecnologias de energia renovável, privilegia a pesquisa na solução de uma fórmula que permita encontrar um custo efectivo de eficiência energética. O objectivo? Reduzir as emissões que provocam o efeito de estufa.

Para envolver e encorajar a equipa a adoptar um estilo de vida saudável e a pensar, no seu dia-a-dia, em alternativas de transporte menos prejudiciais ao ambiente a nível interno, a organização ofereceu (em 2007) um par de ‘hot wheels’ - uma bicicleta da Google - a cada colaborador (na região EMEA).

A companhia traduz a relevância de colocar a sustentabilidade no topo da agenda empresarial: não se limita a trabalhar efectivamente a um nível macro (fazendo lobbying junto

## Great Place to Work Institute

O estudo do Great Place to Work Institute elaborou a primeira lista das melhores empresas para trabalhar publicada a nível europeu. Realizado desde 1999 em Portugal, trata-se do estudo original de avaliação de ambientes de trabalho no nosso país. Globalmente, trata-se do maior estudo de ambientes de trabalho a nível mundial. Os resultados das melhores empresas para trabalhar em Portugal e na Europa serão divulgados prioritariamente na revista *Pessoal*, site [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt), na webTV [www.rhvtv.com.pt](http://www.rhvtv.com.pt) e (no site do Instituto) [www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt).

dos Governos e dos governantes/decisores). O trabalho estende-se a um nível micro (ao apoiar cada colaborador na adopção de práticas que causem o menor impacte possível no ambiente). Adicionalmente, o compromisso com stakeholders-chave é claro no que diz respeito às questões relacionadas com a sustentabilidade. O que estabelece um precedente valioso no mercado.

“As políticas verdes ultrapassaram a fase do “eu também” e estão a ser gradualmente reconhecidas como portadoras de valor acrescentado e de benefícios para o negócio. Os empregadores líderes reconhecem que não apenas têm a obrigação de promover políticas sustentáveis na sua própria organização, mas também de dar passos pró-activos na educação dos consumidores e no lobbying aos Governos para criar uma mudança real”, declarou um responsável da Google, cujo “mote informal” ‘don’t be evil’ conduz o desejo de apoiar políticas mais sus-



### As Melhores para Trabalhar seleccionadas pelo Great Place to Work Institute privilegiam, cada vez mais, o envolvimento dos colaboradores em questões de sustentabilidade

tentáveis. Quer se trate de oferecer refeições biológicas no restaurante ou de apresentar líderes tribais ao palco mundial, para proteger a bacia da Amazónia. Asseguram formação verde a todos os ‘googlers’ (colaboradores da Google) para contribuir para a redução do impacte das alterações climáticas, inculcando simples mudanças no estilo de vida das equipas que, afinal, podem fazer toda a diferença.

#### FAZER A DIFERENÇA DENTRO E FORA DE PORTAS

As organizações destacam-se quando o mote é fazer a diferença. Uma forte tradição de responsabilidade social empresarial (RSE), encarada como um ingrediente fundamental na receita de como fazer negócios, motiva

## Nota

#### PRÉMIO DE FORMAÇÃO E LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE (MICROSOFT E CISCO – 2009 E 2010).

##### Sustentabilidade como estratégia organizacional.

- Inclusão do departamento de recursos humanos no plano de sustentabilidade.
- Desenvolvimento de produtos sustentáveis.
- Utilização de matérias primas com menor impacte ambiental.

##### Comunicação, comunicação, comunicação

- Disponibilização de informação, formação e partilha com os colaboradores e com o exterior: melhores práticas no exterior e no seio da organização.

##### Empresas sustentáveis são socialmente responsáveis

- Contribuição para a diminuição da pegada de carbono.
- Preferência por meios digitais.
- Prática de reciclagem.
- Opção por transportes colectivos para os colaboradores e/ou veículos de menor impacte ambiental.

Fonte: Estudo (2009/ 2010) Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal

as pessoas, mais comprometidas e produtivas quando respeitam as organizações para as quais trabalham. A RSE é, por isso, um elemento com uma importância crescente para esta equação.

No caso de uma empresa de origem britânica, o empenho em comprometer-se com os stakeholders e o facto de considerar o impacto da sua actividade em áreas-chave do negócio fez a diferença. Exemplos das melhores práticas nesta área incluem: a condução do negócio com base em Princípios Globais que estabelecem requisitos aos fornecedores, de modo a que obedecam às leis nacionais e internacionais; a colaboração com o 'Marine Stewardship Council', no sentido de apenas vender peixe aprovado pelo esquema de avaliação ambiental da companhia e, por exemplo, a substituição de 99 por cento das embalagens de PVC dos produtos alimentares que comercializam.

Os valores também são integrados a todos os níveis, o que pressupõe o envolvimento dos colaboradores em iniciativas com a comunidade. Oferecer uma oportunidade a mais de 2500 pessoas que enfrentam barreiras na procura de emprego, incluindo sem-abrigo, portadores de deficiência, jovens e pais, fez parte do programa 'Marks and Start', por exemplo, considerado o maior esquema levado a cabo por uma organização para proporcionar experiência profissional. Mais de 90 por cento das pessoas que participaram neste programa, no primeiro ano, declararam que uma colocação na Marks & Spencer, ainda que por pouco tempo, mudou as suas vidas e gerou a confiança que necessitavam para regressar ao mundo do trabalho. Os participantes conquistaram empregos seguros e permanentes, quer em lojas da Marks & Spencer ou em áreas como a educação, a

**Os empregadores líderes reconhecem que não apenas têm a obrigação de promover políticas sustentáveis na sua própria organização, mas também de dar passos pro-activos na educação dos consumidores e no lobbying aos Governos para criar uma mudança real**

## Nota



**PRÉMIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL (ACCENTURE E CISCO – 2009 E 2010).**

### Cidadania corporativa: respeito na organização

- Intervenção social por parte de todos os colaboradores enquanto cidadãos corporativos.
- Disponibilização e remuneração do tempo de trabalho em voluntariado.

### Ação social: as acções falam mais alto

- Doação de materiais ou equipamentos.
- Desenvolvimento económico de zonas carenciadas.
- Parcerias com organizações humanitárias.
- Patrocínios a desportistas.

### RSE interna: equidade e igualdade de oportunidades

- Informação e formação sobre práticas de responsabilidade social.
- Apoio à maternidade/paternidade.
- Promoção de equidade e igualdade no recrutamento e selecção.

Fonte: Estudo de 2009 e de 2010 das Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal

contabilidade ou a segurança. Durante um ano, cerca de 1000 colaboradores da empresa desempenharam o papel de mentores neste cenário e desenvolveram capacidades como o coaching e a comunicação - tudo no decorrer do seu dia de trabalho.

## PROCURA-SE ÉTICA NO ADN DAS ORGANIZAÇÕES

São estas organizações que o Instituto procura e avalia (actualmente presente em 45 países), há mais de vinte e cinco anos. Comprometido em encontrar organizações cujo perfil incorpore, no seu ADN, a busca pela melhoria contínua e a excelência na gestão, o Instituto, decidiu, recentemente, reforçar o reconhecimento das empresas para as quais a ética e a inovação são palavras de ordem. Em Portugal e no Reino Unido, destaca organizações pela Formação e Liderança em Sustentabilidade e pela Responsabilidade Social. Iniciativas adoptadas com a missão de fazer eco das melhores práticas e dos exemplos de referência a nível mundial. Esperamos pelo efeito multiplicador nos diversos mercados. —P



# Responsabilidade Social e Direito do Trabalho

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

**A**s matérias de índole social encontram-se bem presentes na regulação das relações de trabalho. Com efeito, os vínculos laborais traduzem uma gestão de interesses complementares mas, em certa medida, opostos entre si. Por um lado, o empregador tenderá a maximizar os recursos produtivos disponíveis, organizando-os e dirigindo-os tendo em vista o interesse empresarial prosseguido, nomeadamente através de uma visão estruturada e global dos diversos contratos de trabalho. Já do ponto de vista do trabalhador, o seu contrato surge como a principal, se não mesmo única, fonte de receita, o que o coloca numa situação de sujeição, tanto jurídica como económica.

A legislação laboral, bem como a contratação colectiva, actuam por isso no equilíbrio entre os interesses de gestão empresarial e os interesses pessoais e patrimoniais dos trabalhadores. Nessa medida, o poder de direcção do empregador surge actualmente limitado por interesses sociais que o legislador visou acautelar. O sentido de responsabilidade social do Estado é, aliás, particularmente visível na extensa protecção conferida à parentalidade, a qual visa facultar uma conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, numa lógica de promoção de igualdade. Em todo o caso, a responsabilidade social das empresas não se confunde, muito menos se subsume, à responsabilidade social do Estado. Independentemente das várias acepções do conceito, parece mostrar-se relativamente pacífico o entendimento de que a responsabilidade

social das empresas consubstancia um comportamento adoptado voluntariamente por estas, que vai para além do mero cumprimento das prescrições legais.

Ora, sem prejuízo da força motriz que constitui o padrão ético de cada empresário, e do apelo crescente por parte das estruturas políticas e sociedade civil, a responsabilidade social tem vindo a ser percebida pelas empresas como um instrumento de gestão e planeamento estratégico. Com efeito, a escolha dos mais capazes e aptos a ocupar os postos de trabalho disponíveis, independentemente da idade, sexo, origem étnica ou condição social, traduz uma política de recrutamento mais eficiente. Do mesmo modo, a formação profissional constante de todos os trabalhadores potencia a sua constante adaptação ao mercado e às novas tecnologias, tomando a força de trabalho mais competitiva.

Em todo o caso, a responsabilidade social vai além do tratamento igualitário. Com efeito, diversas empresas conferem facilidades acrescidas a trabalhadores com condições económicas menos favoráveis, assim compensando patamares retributivos mais baixos. A introdução de mecanismos de flexibilidade temporária que permitam aos trabalhadores melhor conciliarem a vida profissional com a vida familiar, são exemplos de prestações acessórias atribuídas com uma lógica de apoio social, uma vez que não visam retribuir directamente o trabalho realizado. Em todo o caso, se estas prestações traduzem um esforço económico por parte da empresa, o racional da sua atribuição não se identifica com uma mera acção de caridade, porquanto visam igualmente incrementar a motivação e disponibilidade para o trabalho, bem como sentimento de pertença à organização.

Se no momento da angariação de trabalhadores e durante a execução do vínculo contratual a responsabilidade social se faz notar em diversas empresas, também no momento da cessação do contrato de trabalho poderão estar presentes preocupações de índole social.

**A legislação laboral, bem como a contratação colectiva, actuam no equilíbrio entre os interesses de gestão empresarial e os interesses pessoais e patrimoniais dos trabalhadores**

Por fim, a responsabilidade social não comporta apenas um efeito directo na produtividade dos trabalhadores, mas igualmente um efeito potenciador da reputação, marca e imagem das empresas, com a conseqüente crescente atenção por parte dos consumidores e investidores. Aliás, tem já sido apontado que nas situações de crise económica, como aquela em que actualmente vivemos, os consumidores tendem a identificar-se e privilegiar as marcas socialmente responsáveis e as empresas que desenvolvem acções junto dos seus trabalhadores, das comunidades ou de grupos desfavorecidos.

Nas empresas multinacionais ou de maior dimensão, este tipo de responsabilidade encontra-se já enraizada e institucionalizada, sendo frequentes a adopção de códigos de conduta, 'guidelines' internacionais que contêm os valores da organização ou mesmo a introdução de linhas de 'whistleblowing' (mecanismos que permitem aos trabalhadores denunciar, em condições de segurança e/ou de anonimato, a prática de actos discriminatórios ou abusivos no interior do grupo ou empresa). Sucede que, uma substancial parte da nossa tecitura empresarial é composta por PME, fortemente afectadas pelo clima economicamente desfavorável que se vem sentido. Com efeito, a rigidez da lei laboral origina a procura por formas flexíveis de contratação, de natureza temporária ou

a termo, a fim de evitar uma estrutura de custos fixa demasiado onerosa. Do mesmo modo, e durante a execução do contrato de trabalho, se a atribuição de benefícios acrescidos potenciaria a produtividade dos trabalhadores, o facto é que são cada vez mais as empresas que pretendem retirar ou reduzir os benefícios já existentes, modificar os sistemas de retribuição e, de um modo geral, diminuir os níveis de despesa com os seus recursos humanos.

Em todo o caso, não será de excluir a relevância do papel que os incentivos públicos poderão representar numa recepção mais acelerada da responsabilidade social pelos empresários. Aliás, o Código do Trabalho acolhe e permite ao legislador a adopção de medidas de discriminação positiva, isto é, medidas legislativas que beneficiem certos grupos, desfavorecidos em função de factor de discriminação, com o objectivo de garantir o exercício, em condições de igualdade, dos direitos previstos na lei ou corrigir uma situação de desigualdade que persista na vida social. Tais incentivos poderão passar por regimes fiscais mais favoráveis, taxas contributivas para a Segurança Social mais reduzidas e por um revisitar do tema da flexibilidade laboral, que atribua às empresas mecanismos reais, plausíveis e verdadeiramente eficazes de gestão da sua força de trabalho. \_\_\_\_\_P





Maria João Antunes e Paulo Alves

# Oportunidades: 2011

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

**O**novo ano já começou. E todos querem que 2011 seja o ano da mudança no clima de crise que se vive em Portugal e em grande parte dos países da União Europeia. Sentámos à mesma mesa Maria João Antunes, directora de RH da Makro e premiada pela APG em 2010, e Paulo Alves, director comercial da Manpower Portugal. Pelo meio, fizemos uma remodelação governamental e nomeamos uma ministra do Talento. A sua primeira proposta já foi anunciada: “vamos criar um gabinete especial para um laboratório de desenvolvimento de projectos que possam criar algumas empresas vocacionadas para a exportação”.

## QUAL A VOSSA ANÁLISE POLÍTICA PARA 2011?

**Maria João Antunes:** Não prevejo grandes alterações para 2011 em termos de instabilidade política. Sabemos que o Governo não é maioritário, sabemos que foi extremamente controversa toda a questão da aprovação do Orçamento do Estado. Portanto, acho que a oposição vai continuar muito cerrada, muito colada ao Governo e a denunciar qualquer aspecto que não

esteja de acordo com a estratégia definida. E tempos de eleições, também o sabemos, são tempos um pouco parados para o meio empresarial. Sinceramente, em termos empresariais, não se vislumbra, para já, a luz ao fundo do túnel em 2011. E posso falar da minha organização, a Makro, onde se sente muito a crise - como é evidente. Nós dependemos muito do Canal Horeca, que está associado a hotéis, cafés, restaurantes, e as pessoas têm menos poder económico.

**E AS INFLUÊNCIAS DA POLÍTICA NO MEIO EMPRESARIAL? AS INDEFINIÇÕES QUE SE VIVEM A NÍVEL POLÍTICO PODERÃO POTENCIAR INDEFINIÇÕES NAS EMPRESAS?**

**MJA:** As questões políticas estão sempre mui-



to associadas ao nível de confiança. Do investidor, do empresário... Qualquer multinacional está sempre limitada ao nível do seu investimento, aos detalhes que tem nos países. Se há contenção, se há menos resultados, as multinacionais têm a tendência para investir em países emergentes, e sair, por exemplo, de Portugal, que tem uma economia europeia mais saturada.

**Paulo Alves:** Claramente que a conjuntura política não se irá alterar pelas presidenciais, penso que haverá uma continuidade daquilo que vivemos hoje em dia. A grande expectativa será a entrada ou não do FMI em Portugal, se vamos recorrer a ajuda externa. E perante um Governo que não é maioritário, a oposição,

como a Maria João disse, irá continuar a fazer o seu trabalho de cada vez mais cercar as políticas e as decisões que o Governo toma. Principalmente políticas que se advinham bastante austeras devido à conjuntura de crise que vivemos. Notamos nas conversas que vamos tendo com os nossos clientes, e com as empresas com as quais trabalhamos, que há uma grande expectativa no que diz respeito a investimento, porque esta instabilidade conduz a isso mesmo e leva a deslocalização para mercados emergentes, este fenómeno vê-se claramente nas grandes multinacionais.

#### E NOTA-O NAS EMPRESAS PORTUGUESAS?

**PA** Noto receio de investir. Se estivermos perante grandes empresas portuguesas, noto receio de investir e a vontade de deslocalizar e investir em países emergentes; nas empresas nacionais que estão estanques ou têm uma menor dimensão, há um grande receio do investimento. Por outro lado, isto também funciona em contra ciclo para uma empresa como a Manpower. Neste sector dos recursos humanos, se surgir determinado projecto, a empresa não vai arriscar na contratação directa. Então, vamos tendo cada vez mais solicitações de empresas que utilizam o Trabalho Temporário ou o Outsourcing. Aliás, cada vez mais as soluções de Outsourcing são uma aposta da Manpower na resposta às solicitações dos seus clientes. Perante esta situação que se vive hoje em dia, ninguém quer arriscar a colocar colaboradores no quadro.

#### MAS JÁ SE ASSUMIU UMA CERTA FLEXIBILIZAÇÃO DA LEI LABORAL...

**PA** Penso que não será por aí. A flexibilidade que uma empresa como a Manpower presta aos seus clientes, até em termos dos recursos que são necessários, depois, para gerir essas pessoas, é muito grande. E o nosso 'core business' é mesmo esse: gerir pessoas, gerir projectos ao serviço de outras empresas. E cada vez mais, até a nível internacional, nota-se um crescimento nos mais diversos sectores.

#### A CRISE, AO OBRIGAR AS EMPRESAS A PROCURAREM NOVOS MERCADOS, NÃO PODERÁ ESTAR A DESENCADear DESAFIOS POSITIVOS?

**MJA** Penso que é um desafio global. Para os empresários e para as pessoas que estão dentro das organizações. Do meu ponto de vista, e naquilo que tenho observado ao longo dos meus anos de trabalho, em empresas bastante grandes, os próprios colaboradores têm de ser mais desafiados e sair da sua zona de conforto. É muito fácil passarmos muitos anos com alguma tranquilidade, com a garantia de que tudo aparece, que o salário surge ao fim do mês, que não há grandes revoluções, não há perigos, em que as pessoas têm o conceito do trabalho para a vida inteira... E esta crise, de certa forma, cria algum desafio. E as pessoas começam a pensar de uma forma um pouco diferente, a pensar que o seu posto de trabalho poderá estar em risco e que têm necessidade de fazer qualquer coisa de diferente.

#### E ESSES DESAFIOS LEVAM A RESULTADOS POSITIVOS, POR PARTE DAS EMPRESAS E DOS TRABALHADORES?

**MJA** Têm de levar. Os trabalhadores ficam mais sensíveis, mais comprometidos com as organizações. Viver em contextos completamente diferentes é um trabalho que começa a ser feito em algumas organizações.

**“Esta crise, de certa forma, cria algum desafio. E as pessoas começam a pensar de uma forma um pouco diferente, a pensar que o seu posto de trabalho poderá estar em risco e que têm necessidade de fazer qualquer coisa de diferente” [MJA]**

## Uma frase motivacional...



'WE ARE SO IMPORTANT'. (MJA)  
'LET'S DO IT'. (PA)

**“Neste sector dos recursos humanos, se surgir determinado projecto, a empresa não vai arriscar na contratação directa. Então, vamos tendo cada vez mais solicitações de empresas que utilizam o Trabalho Temporário ou o Outsourcing” [PA]**

nização para fazermos face à nova realidade. E acredito que as empresas, em 2011, possam ter a necessidade de despedir pessoas. Quer queiramos quer não, o investidor quer lucros na sua organização - sejamos realistas. E se não tem resultados, tem de reduzir custos, e o custo com maior peso nas empresas é o de pessoal. Pese embora eu ache que, em 2010, já muitas empresas começaram a tratar desse aspecto. E já em 2009 houve imensos despedimentos colectivos. Sinceramente, não sou muito optimista para 2011 porque as empresas que não têm resultados não conseguem viver com custos, para poderem pagar os salários têm de ter proveitos.

**A CANDIDATURA IBÉRICA À ORGANIZAÇÃO DO MUNDIAL DE FUTEBOL PODERIA SER APROVEITADA COMO UM TUBO DE ENSAIO PARA UMA SAÍDA CONJUNTA DE PORTUGAL E DE ESPANHA DA CRISE?**

**PA** Poderia ser... Para muitas multinacionais, a região ibérica já é tratada

como uma única. A Ibéria, em muitos casos, é considerada uma única região, quase um único país. Claro que poderia ser uma alternativa, o nosso mercado dos 10 milhões quintuplicava. Mas não sei até que ponto, e perante a situação em que está Portugal e Espanha, estas políticas conjuntas poderiam ser a solução. Eu, pessoalmente, acredito que sim devido à força económica que ganharíamos como região ibérica. Se será possível nos próximos anos, não acredito. Bom, só se a crise for realmente de tal ordem que empurre os governos de ambos os países a tal.

**PAULO, EM SUA OPINIÃO, AS EMPRESAS ARRUMARAM A CASA EM 2010 OU TERÃO AGORA, EM 2011, DE FAZER ESSE TRABALHO?**

**PA** Algumas empresas têm a casa arrumada, algumas desde 2009 e outras mesmo desde 2008. Se analisarmos o nosso tecido empresarial no que diz respeito às PME, é meu entender que 90% ainda não arrumou a casa. Em termos de empresas de maior dimensão, as coisas estão mais estruturadas, estão cada vez mais a preparar-se para responder à crise, até mesmo nas análises que fazem. No caso da Manpower Portugal estamos a ser um pouco a excepção ao cenário de crise. Ao nível dos 82 países onde a Manpower está presente, estamos no top 10 em termos de rentabilidade e crescimento e 2011 será, claramente, também um ano de crescimento. Até ao final do primeiro trimestre de 2011 vamos duplicar a quantidade de redes de agências que temos. Actualmente temos sete e queremos passar para catorze. Estamos a abrir agências de rua, estamos a contratar novos colaboradores, tudo isto para dar resposta ao crescimento que estamos a ter. Expectamos fechar 2010 com cerca de 20 milhões de euros de facturação e em 2011 atingir os 30 milhões.

**IMAGINEM QUE O GOVERNO SE LEMBRAVA DE CRIAR UM MINISTÉRIO PARA A GESTÃO DO TALENTO. MARIA JOÃO, COMO MINISTRA DA GESTÃO DO TALENTO QUAL SERIA O SEU PROGRAMA?**

**MJA** Eu, como ministra do Talento, acho que Portugal precisa de aumentar o seu PIB e acho, também, que nós temos um défice muito grande de exportações. Não criamos nada, importamos tudo. Precisamos de exportar, precisamos de dinheiro, e eu lembrei-me de lançar, nesse âmbito, um desafio às empresas. Dentro das organizações há de certeza pessoas com talentos diferentes, vamos criar um gabinete



especial para um laboratório de desenvolvimento de projectos que possam criar algumas empresas vocacionadas para a exportação. Por exemplo, eu sei que em Portugal a aquicultura é insuficiente para satisfazer o mercado nacional - o que acho inaceitável. Nós temos uma costa enorme e, com certeza, temos pessoas cá dentro com competências para desenvolver esse negócio. Portanto, será criado um regulamento para as empresas criarem um concurso ao qual os trabalhadores se podem candidatar. Sendo que a empresa receberá um subsídio pela disponibilização do trabalhador que for eleito para colaborar neste laboratório. A empresa lança o desafio, o talento da empresa passará uma parte do seu tempo no laboratório e o Estado patrocina a empresa com um subsídio.

**PAULO, QUE PROPOSTAS FARIA À MINISTRA DO TALENTO?**

**PA** A Manpower poderá auxiliar a ministra do Talento na gestão logística destes talentos

todos. É a nossa especialidade. Poderíamos fazer o desenvolvimento e gestão de uma plataforma electrónica e sistema informático para recepção das candidaturas e projectos tailor made (Elan IT); em que fazíamos toda a recepção, análise e validação de projectos e candidaturas (Manpower Professional); análise de viabilidade económico e financeira dos projectos (Jefferson Wells); apoio e patrocínio financeiro ao Ministério, bem como, captação e angariação de investidores internacionais (Manpower Group presente em 82 Países e participante em vários importantes fóruns mundiais); proceder a todo o processo de recrutamento, selecção e gestão contratual dos futuros colaboradores das empresas a criar a nível nacional, evitando custos fixos directos no início de actividade e permitindo maior flexibilidade da estrutura na adequação às oscilações da actividade até atingir a estabilidade (Manpower Trabalho Temporário & Outsourcing). **—P**

## Próximo Tema

Na próxima edição de "Ao Almoço Com..." será abordado o tema "Como reduzir custos sem pôr em causa a formação". Pode enviar as suas perguntas até ao dia 14 de Janeiro para [revistapessoal@moonmedia.info](mailto:revistapessoal@moonmedia.info).

**Assine já!**

**SIM, desejo assinar...**

**Revista Pessoal**  
 12 exemplares 27€     24 exemplares 50€     20 Suplementos 50€

**Suplemento Fora de Série RH**  
 5 Suplementos 15€     10 Suplementos 30€

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

**DADOS PESSOAIS**  
 Nome: \_\_\_\_\_  
 Nº: \_\_\_\_\_  
 Morada: \_\_\_\_\_  
 Localidade: \_\_\_\_\_  
 CP: \_\_\_\_\_  
 Telefone de contacto: \_\_\_\_\_  
 Email: \_\_\_\_\_

On-line:  Sim  Não

**INDIQUE A FORMA DE PAGAMENTO PREFERENCIA**  
 **AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO EM CARTÃO.** Por debitar a conta de crédito que indicamos, após a sua autorização, ao pagamento das importâncias referentes à Revista Pessoal e Suplementos. Não indicação em contrário, a nossa administração reserva-se a administração.  
 Titular do cartão: \_\_\_\_\_ No Serviço: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_  
 Nº de cartão: \_\_\_\_\_  
 **ORDENHO NO CARTÃO DE CRÉDITO.**  **VISA**  **Mastercard**  
 Nº: \_\_\_\_\_  
 Se preferir, por razões de segurança, faça a assinatura através de cartão de crédito por telefone (214 337 008)  
 ou presencialmente, localizada a nível por fax (214 337 008)

**CHEQUE** (a ordem de Vaga Premium). Junto envio cheque nº \_\_\_\_\_  
 Sistema de fatura: \_\_\_\_\_  
 Nome e assinatura: \_\_\_\_\_  
 Nomes e assinaturas: \_\_\_\_\_  
 Titular para: **VGP PREMIUM, SERVIÇO 1172 2726-111 ADJUNTA CADEM**

On-line:  Sim  Não



## CONFERÊNCIA 'ART & TALENT'



Num ambiente de partilha de informações, a consultora Pro.Skills levou ao Palácio Correio Velho, em Lisboa, a conferência "Art & Talent" para pensar na evolução dos modelos e sistemas de gestão do talento, a importância da liderança e da comunicação no meio empresarial e o que fazer para alcançar o sucesso. Em tempo de crise, prestes a entrar num 2011 pouco auspicioso, gestores e empresários reuniram-se para discutir a arte e o talento na gestão das suas empresas, num momento em que a nova reforma laboral inquieta os departamentos de recursos humanos sobre as alterações que serão introduzidas. Em declarações à imprensa, Anabela Sancho, directora-geral da empresa, defendeu que, neste momento, é fundamental ter as pessoas certas com as competências adequadas, informadas e alinhadas com aqueles que são os objectivos estratégicos da gestão de topo".

## TNT É O MELHOR CALL CENTER PARA TRABALHAR EM PORTUGAL

Já foi divulgado o Melhor Call Center para Trabalhar em Portugal 2010. De acordo com o Great Place to Work Institute, o prémio sectorial foi para o Call Center da TNT. Em parceria com a IFE – International Faculty for Executives, pelo quarto ano consecutivo, o prémio foi atribuído na cerimónia de entrega dos Troféus Call Center que decorreu a 25 de Novembro, no âmbito do Global Contact Center. João Bento, Contact Centre Manager da TNT afirmou estar satisfeito com a vitória que é resultado de um conjunto de acções desenvolvidas ao longo do ano, "o prémio de Melhor Call Center para Trabalhar, representa um grande sucesso para a TNT, assim como o reconhecimento pelas nossas pessoas, do modelo de People Management que aplicamos diariamente", conclui.



Rede Nacional de Responsabilidade Social



Incentivamos atitudes

# Junte-se a nós



Responsabilidade Social é um instrumento de gestão que promove soluções inovadoras e eficientes no seu negócio e na nossa sociedade.

Contribua para a implementação de políticas e práticas sustentadas na gestão da sua organização.

Junte-se a uma REDE que abrange as diferentes dimensões da Responsabilidade Social. Um compromisso com o futuro e uma forma criativa de enfrentar as dificuldades, aprender e partilhar.

Incentive também novas atitudes na sua empresa!

Fundações Promotoras da rede



redesopt@rsopt.com

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

tel. 214 234 046

**SENSORIUM**

E se uma máquina lhe pudesse sugerir aromas de acordo com o seu perfil? Essa máquina já existe, chama-se Sensorium e está disponível em duas perfumarias na zona de Lisboa. A ideia partiu da divisão de produtos de luxo da L'Oréal, que achou que estava na hora de revolucionar a maneira de se escolher um perfume, criando novas experiências sensoriais.

**REWORK**

Jason Freid e David Heine-meier Hansson criaram a 37signals, uma empresa que factura todos os anos milhares de milhões de dólares., seguindo uma filosofia que usa e abusa de uma qualidade que os portugueses têm para dar e vender: a arte da improvisação.

Lua de Papel, 248pp



**RATO PARA COMPUTADOR: 20 MIL EUROS**

A maioria dos consumidores só compra um rato quando precisa, mas algumas pessoas acham que são um óptimo acessório de moda, principalmente na era dos portáteis. A empresa suíça Pat Says Now produziu o rato mais caro do mundo feito de 18 quilates de ouro branco e decorado com 59 diamantes lapidados.



**TOSHIBA CAMILEO SPORTCAM**

É resistente à água, à neve, à chuva e até ao pó, por isso pode levar esta mini-câmara para qualquer lado e garantir filmagens bem sucedidas. A câmara foi pensada para desportistas activos e para fãs da aventura, mas também serve para as típicas filmagens caseiras. Pesa apenas 114g e cabe em qualquer bolso.

**BUGATTI**

O Veyron 16.4 da Bugatti é o carro com a produção mais cara de sempre. A potência, a velocidade, a performance e o luxo, são garantidos. Atinge os 100 quilómetros por hora em 2,5 segundos e a velocidade máxima de 400 quilómetros por hora em apenas 55 segundos.





## **PROGRAMA**

**Afirmar o Coaching  
em Portugal**

**A Experiência do Coaching  
em Espanha**

**Impacto do Coaching no  
Desenvolvimento Profissional**

**Impacto do Coaching no  
Desenvolvimento Organizacional**

**O Chapter Portugal e a ICF**

[www.icf.pt](http://www.icf.pt)  
[eventos@icf.pt](mailto:eventos@icf.pt)

# 2011 Congresso Coaching

ICF Portugal

15 de Fevereiro  
Culturgest (CGD)  
Lisboa



texto e fotos: **Fernando Borges**

Bem no meio do nada, no estado americano do Colorado, onde a paisagem é marcada pelo perfil das Montanhas Rochosas com os seus 'canyons', planaltos e profundos vales, trazendo-nos de imediato á memória velhos filmes de cowboys, uma região atravessada pelo Rio Colorado onde viviam os os Arapahos, Cheyennes, Comanches, Kiowas e Pawnees, existe um pequeno lugar que, no Inverno, se toma ponto de encontro de ricos e famosos, no mais desejado destino de neve do Mundo. Seu nome, Aspen.

**J**á no tempo em que era um reduto natural de várias tribos índias e se tornou num destino de vaqueiros, mineiros e fazendeiros que ali chegavam à procura do "el dorado" ou do "sonho americano", pois as vozes que chegavam à costa Leste dos Estados Unidos diziam que aquela região no meio das Montanhas Rochosas era uma região de mil riquezas minerais, um pequeno vilarejo, baptizado de Roaring Fork Valley, destacava-se por ser um ponto próspero de comércio e extracção de prata. Mas esse foi um período que rapidamente chegou ao fim, e esse ponto perdido no meio das Montanhas Rochosas deixou de se chamar Roaring Fork Valley, para ser baptizada de Aspen. Mas nem essa mudança de nome fez com que esse pequeno ponto deixasse de ser isso mesmo, um pequeno ponto.



O que mudou mesmo foi que, com o declínio da prata no final dos séc. XIX, Aspen passou a ser alvo de investidores que viram nas montanhas da região um potencial para a construção de um resort de esqui, fundando-se em 1945 a Aspen Skiing Corporation para, em 1950, tornar-se internacionalmente numa das mais conhecidos e desejados destinos de neve, um ponto de encontro de milionários e estrelas do mundo artístico e desportivo, sendo comum entre cada descida e em qualquer das 350 pistas cruzarmo-nos com Tom Hanks, Kevin Costner, Julia Roberts, Paris Hilton, Donald Trump, George Clooney, Nicolas Cage... Mas Aspen não deixou de ser um ponto perdido no meio do nada. Mas este é um ponto no meio de um nada pleno de fascínio, um ponto no meio de um nada composto por quatro montanhas direccionadas para vários

perfis de esquiadores, a Aspen Mountain, conhecida pelas suas belas paisagens, Snowmass, perfeita para crianças, Aspen Highlands, para os mais experientes e Buttermilk, para os iniciantes. Um ponto perdido no meio do Colorado que se tornou famoso pela sua beleza e sofisticação, um lugar de 6 mil habitantes que no Inverno, quando leves plumas brancas transformam as ruas em macios tapetes de neve passa a ter 27 mil pessoas a percorrer pouco mais de 9,5 km<sup>2</sup> repletos de lojas de grife e edifícios cujas fachadas nos fazem recuar aos tempos do velho-oeste, quando Aspen ainda vivia da exploração de minério. Um lugar delicioso mesmo para quem não faz esqui e opta pelo turismo contemplativo a partir de uma qualquer varanda de um qualquer restaurante, para quem percorre as suas ruas, exclusivas para peões, ao encontro das mais



de 30 galerias de arte e 100 restaurantes ou para quem parte do après-ski deve ser passado numa piscina com a água a 40° enquanto os termómetros anunciam uma temperatura exterior de vários graus negativos e a neve cai sobre os telhados de elegantes e românticos chalés de madeira.

E esta é também uma típica cidade do velho-oeste por onde circula a elegância e que faz do luxo uma bandeira.

Logo à chegada, no Aspen/ Pitkin County Airport, jovens vestidos de Ralph Lauren apresentam-se como verdadeiros “embaixadores” da cidade e oferecem-se para chamar um táxi, encontrar um hotel a gosto ou para dar informações gratuitamente. Jovens que são contratados pelas estações de esqui e que têm como a missão oferecer um tratamento “VIP” a todos que chegam à velha Roaring Fork Valley, tornando ainda mais agradáveis os dias passados neste lugar de eleição e fazendo com que cada visitante se torne um verdadeiro fã e apaixonado deste ponto perdido no meio do nada.

A Aspen que começa a sua programação de Inverno em Novembro e a estende até Março, dos shows de rock gratuitos nas bases das montanhas e das temporadas de ópera e concertos de música erudita no teatro, dos pas-

seios em trenó e da patinagem no gelo para crianças e adultos, das ‘hot springs’, piscinas de águas termais nos arredores da cidade que atraem famílias e casais, dos bares que oferecem cardápios com tequilas, mojitos, caipirinhas e drinques típicos de vários países, das cartas de vinhos que oferecem produtos de França, Itália, Austrália, Nova Zelândia e, especialmente, das vinícolas da Califórnia, das mesas dos restaurantes onde não falta caviar, trufas e ‘foie gras’.

Uma programação que não esquece as noites, oferecendo atracções para todos os gostos e idades, abrindo as portas a uma vida nocturna que tanto pode ser pacata como agitada, onde quem manda é o visitante. Uma vida nocturna marcada pela vida agitada dos restaurantes e bares, dos jantares que abrem menus cheios de especialidades e alternativas internacionais, sofisticados e descontraídos às 21 horas e se prolongam pelos bares até às 2 horas da manhã, dos clubes nocturnos com diversos estilos musicais, do country à música electrónica, das adegas de vinho, das pistas de gelo onde o convívio e a agitação acontece de uma forma natural, divertida e informal, ou das noites do simples vaguear pelas ruas iluminadas pelas vitrinas das mais de 200 lojas de griffe.

É assim a mediática Aspen das estrelas, do clima típico de montanha que no Inverno cobre com o longo manto branco as montanhas do Colorado, das taças do Mundo de esqui, da elegância e do glamour. A Aspen que já se chamou Roaring Fork Valley, uma antiga cidade que passou pela febre da exploração mineira e que soube guardar o charme victoriano e o espírito do oeste americano, que se transformou num dos melhores resorts de esqui do Mundo e que foi votada por diversas vezes pelos leitores da conceituada Ski Magazine como a estância nº 1 em après-ski. \_\_\_\_\_

## Contactos



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

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

E-mail: [travel@across.pt](mailto:travel@across.pt)

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



# Faça-se sócio em

# www.apg.pt



## O melhor do Mundo está nas Pessoas

A APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos - foi fundada em Outubro de 1964, então com o nome de Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal.

É uma Associação Profissional, Cultural e Científica sem fins lucrativos, reconhecida pelo Governo Português como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública.

Congrega pessoas e organizações que se dedicam à Gestão do Capital Humano ou exercem funções especializadas nesta área.

Possui núcleos especializados de cariz técnico-científico (Núcleo de Formadores & Coaches e Núcleo de Jovens Gestores de Recursos Humanos) e núcleos regionais (Grupo Regional Norte, com sede em Vila Nova de Gaia e Grupo Regional Sul, com sede em Lisboa).

### Sede Nacional

Av.ª. 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)



## Benefícios

- > Oferta mensal da revista "Pessoal"
- > Acesso ao CRC  
- Centro de Recursos em Conhecimento
- > Aquisição de livros a preços reduzidos
- > Acesso ao Gabinete Jurídico-Laboral
- > Apoio em contactos internacionais
- > Descontos em Licenciaturas, Pós-Graduações e EMBA'S
- > Descontos em eventos e acções de formação nacionais e internacionais
- > Descontos em vários serviços (seguros, assistência médica, hotéis, escolas de línguas, health clubs, etc.).



# Que tipo de inteligência nos está a faltar?

Jorge Marques, Talent Manager, jorgesantosmarques@gmail.com

**E**stamos no começo de 2011, um ano particularmente difícil para o nosso país, mas também para o mundo em geral. Mas falando apenas de nós, a crise está longe de ser apenas económica ou de ter apenas influências externas. A crise é profunda no Sistema Político, na Justiça, na Educação, no Sistema de Saúde, no Sistema Social, Cultural, nas Empresas. Começo por me questionar sobre o tipo de inteligência que nos conduziu até aqui e que tipo de inteligência nos vai conseguir tirar daqui? A boa inteligência é aquela que produz resultados, mas quais resultados? É aquela que faz as pessoas felizes? É aquela que permite a construção de uma obra que se perpetua no futuro? É aquela que sabe tirar proveito das diversidades? É a que é reconhecida socialmente? É a que as escolas indicam? É a dos papagaios? É aquela que permite um bom relacionamento, aprendizagem e interação com os outros e com o mundo? É aquela que nos conduz à acção? É aquela que nos dita a ética? É aquela que nos permite inovar?

Os fundamentalistas racionais, que são muito mais do que pensamos, ainda acreditam que o nosso cérebro, apesar de ter dois hemisférios, apenas um tem validade. E não encontraram melhor explicação, senão a de dizer que o cérebro esquerdo era a parte que nos distingue dos animais e nos permite a linguagem, um raciocínio analítico e fazer cálculos. Mesmo quando tiveram que aceitar a existência do lado direito do cérebro, apressaram-se a dizer que não tinha qualquer valor, pior que isso, era um perigoso hemisfério que podia minar o progresso socioeconómico que tinha sido conseguido através da força da lógica aplicada às nossas vidas.

Afinal o grande inimigo era o lado holístico, o das emoções, da criatividade, das intuições e de outros tipos de linguagem. Muita gente foi chamando a atenção, desde os anos 50, para o erro que se estava a cometer ao desprezar o nosso lado direito. Orstein no seu *The Right Mind*, dizia que o hemisfério direito era a chave para expandir o pensamento humano, sobreviver aos traumas, curar o autismo e ia até mais longe quando acrescentava que seria esse hemisfério que nos havia de salvar, porque era aí que morava a criatividade e a alma.

O QI que media esse lado esquerdo tornou-se o senhor do mundo e monopolizou por demasiado tempo o espaço da inteligência, não que não seja importante, mas os monopólios transformam-se em impérios e um dia têm que cair, como caem todos os impérios. A título de exemplo e no campo do sucesso profissional, parece contribuir com apenas 4 a 10%.

Talvez a senhora ministra da Educação tenha razão em querer acabar com os exames, talvez esses exames sejam os responsáveis pelo engano em que temos andado á volta da inteligência, talvez não tenham mesmo nenhuma importância! Mas pior que não terem importância, podem mesmo ser o princípio de uma escola de aldrabice, a acreditar em alguns estudos, como aquele que foi realizado nos EUA e que nos diz que os resultados dos exames são viciados em 63% no caso da medicina e direito e 75% em economia e gestão. Que confiança podemos ter nestes resultados, nesta gente, nesta inteligência, nesta ética profissional, nestes cidadãos?

Se eu fosse Primeiro-Ministro, estaria neste momento a preparar um concurso nacional de ideias para descobrir qual o tipo de inteligência que nos podia tirar deste beco sem saída! Porque esse tipo de inteligência deveria ter que saber gerar uma coisa nova, uma nova economia e uma nova forma de estar na vida. Deveria saber aproveitar as oportunidades que esta crise nos está a oferecer. Essa inteligência demonstra-se na capacidade de fazer e de motivar os outros e não nas análises e debates das verdades preconceituosas. A não acontecer assim, temos que ter muito cuidado com os inteligentes. Cuidado?

Sim... Cuidado porque existe hoje em Portugal uma luta que tem que ser travada nos campos da inteligência, uma que quer manter a maioria do país na escuridão, fazendo confundir a luz da vela como sol e outra que quer partilhar e fazer chegar o sol verdadeiro a todos. Uns que querem guardar a inteligência numa redoma de vidro e outros que a querem espalhar e democratizar.

E sobre esta ideia deixo-lhes um pensamento de Yets, que dizia: "Falta convicção aos melhores, enquanto que os piores estão cheios de apaixonada intensidade". **—P**



# ENFRENTA O FINAL DO ANO COM A ENERGIA DO PRINCÍPIO

→ OUVE O TEU CORPO

**HOLMES PLACE**

Health Clubs

ONE LIFE.  
LIVE IT WELL.



Step



Body Combat



Body Jam

holmesplace.pt

Condições: esta promoção equivale a um cartão que se poderá trocar por serviços Holmes Place, cursos ou qualquer tratamento Zensations. O cartão só poderá ser utilizado pelo titular ou por qualquer outra pessoa a quem este designe. Em todo o caso, será válido unicamente no clube de inscrição antes do dia 30 de Dezembro de 2010. Comença válida até 30 de Novembro de 2010 e não acumulável com qualquer outra campanha ou oferta em vigor. Válida para novos sócios maiores de 16 anos. Não válida para ex-sócios que cancelaram a sua inscrição há menos de 3 meses. Consulta as condições no teu clube de inscrição.

# 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