



**Inês Oom
de Sousa**

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO
SANTANDER PORTUGAL

**"A FUNDAÇÃO
INVESTÊ
ANUALMENTE
CERCA DE 7
MILHÕES
DE EUROS"**



**Diversidade
& Inclusão**

**DEI: hype ou
investimento
sustentável?**



**NA PERFORMANCE
É QUE ESTÁ O GANHO**

Inovação em compensação

SÉBASTIEN HAQUETTE

Diretor-geral | Cofidis Portugal

"Em 3 meses de formação,
os colaboradores passaram
por um processo de reskilling"



SUSANA MIRANDA

Talent Director | Vieira de Almeida

"Procuramos auscultar os
colaboradores, utilizando
diferentes abordagens"

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

14 DE MAIO

TRIBUNA PRESIDENCIAL ESTÁDIO DO SPORT LISBOA E BENFICA

fórumRH 2024

AI Driven HR

Boosting Employee Skills
and Beyond



VIVA UMA EXPERIÊNCIA ÚNICA NO EVENTO PREMIUM DO SETOR RH

Patrocinadores Premium

Adecco

DECOPROTeste
SABER É PODER



goodhabitiz
online training

cornerstone

ISQe
ENGAGING PEOPLE

WORKPLACE OPTIONS

Patrocinadores

Capgemini

cegid

doutorfinanças

G
GFOUNDRY

goFLUENT

GROW-ING

inetum.
positive digital flow

ISQ
ACADEMY

trinta anos
multipessoal

Steelcase®

URBAN SPORTS CLUB

Organização



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

MAIS INFORMAÇÕES
[FORUMRH.IIRH.PT](https://forumrh.iirh.pt)



Inovar, sempre!



com enorme satisfação que vos apresento a edição 151 da vossa RHmagazine, mais um marco que reflete a nossa jornada contínua na exploração das dinâmicas do mundo do trabalho. Nesta edição, mergulhamos profundamente no tema de capa — "Inovação em compensação: na performance é que está o ganho", trazendo à tona discussões essenciais sobre como as organizações estão a reinventar as estratégias de compensação para melhorar a performance e o bem-estar dos colaboradores.

Atravessamos histórias inspiradoras de empresas como a Salvador Caetano, que em apenas um ano conseguiu melhorar significativamente a saúde mental dos seus colaboradores, e a Mercedes-Benz.io, que investiu no desporto e bem-estar com o Urban Sports Club, evidenciando o poder do cuidado e a importância da saúde mental no trabalho.

Nas nossas entrevistas exclusivas, partilhamos as visões de líderes influentes como Sébastien Haquette, Diretor-geral da Cofidis Portugal, e Susana Miranda, Talent Director da Vieira de Almeida, que oferecem perspetivas ricas sobre os desafios e oportunidades no universo dos recursos humanos. Saliento também a entrevista a Inês Oom de Sousa, Presidente da Fundação Santander, que nos explica o muito que esta instituição tem contribuído para melhorar a educação em Portugal.

Destacamos igualmente um artigo técnico essencial sobre "Ética nas empresas: o papel crucial dos líderes", uma leitura obrigatória que sublinha a importância da integridade e da ética na liderança empresarial moderna.

Esta edição é enriquecida com outros artigos que oferecem uma reflexão sobre temas críticos como

a sustentabilidade, diversidade e inclusão e a retenção de talento, elementos chave para o desenvolvimento de uma cultura organizacional robusta e inclusiva.

Não posso deixar de mencionar também o nosso Dossier Especial dedicado à aprendizagem. Esta é uma das áreas mais inovadoras dos Recursos Humanos, com a tecnologia a apoiar cada vez mais o desenvolvimento dos colaboradores. Por intermédio de uma dúzia de exemplos, terão a oportunidade de conhecer a oferta mais destacada nesta área.

Através destas páginas, esperamos inspirar, informar e equipar-vos com o conhecimento necessário para navegar as complexidades do ambiente de trabalho atual, sempre com um olhar atento às tendências futuras. Espero que esta edição seja um recurso valioso na vossa jornada profissional e no crescimento contínuo das vossas organizações.

Boa leitura!

Cristina Barros

06 NOW

TEMA DE CAPA

- 10 **Inovação em compensação:** na performance é que está o ganho
- 16 **Salvador Caetano** melhora saúde mental dos colaboradores em apenas 1 ano
- 18 **Manuel Sommer** Partner and Country Manager da Pulso Europe Portugal
- 20 **O poder do cuidado:** o futuro da saúde mental no trabalho
- 22 **Como a Mercedes-Benz.io investe** no desporto e bem-estar com o Urban Sports Club
- 24 **Filipa Martins** CEO da Edenred Portugal
- 26 **Maria Varela Marques** Fundadora da Human Positive-CO



28 **Employee Experience**
Rui Malcata Director da Steelcase Portugal

ENTREVISTA DHR

42

Susana Miranda
 Talent Director da Vieira de Almeida (VdA)



DIRETORA Cristina Martins de Barros cristinabarros@iirh.pt / **DIRETORA EXECUTIVA** Vanessa Henriques vanessahenriques@iirh.pt

PROPRIETÁRIO IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda. e o NIPC 513217533 / **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** Cristina Martins de Barros / **DETENTOR DO CAPITAL SOCIAL** Cristina Martins de Barros / **ESTATUTO EDITORIAL** publicado em <http://iirh.pt/wp-content/uploads/2019/07/estatuto-editorial.pdf> / **CONSELHO EDITORIAL** Alexandra Godinho, Alfredo Silva, Ana Pinto, Armanda Antunes, Carla Pombeiro, Carlos Courelas, Carlos Figueiredo, Eduardo Caria, Emília Roseiro, Fernanda Correia, Generosa do Nascimento, Inês de Castro, Isabel Paiva de Sousa, Joana Santos Silva, José Sintra, Luísa Dornellas, Margarida Calado, Maria Kol, Maria Isabel Heitor, Maria Roman, Miguel Carvalho Guerra, Miguel Pereira Lopes, Nuno Peixinho, Patrícia Chambel, Rita Távora, Rita Baptista e Sandra Barranquinhão / **MARKETING & PUBLICIDADE** Vanessa Henriques vanessahenriques@iirh.pt; Ana Hortense Silva anahortensesilva@iirh.pt / **DESIGN** IIRH / **FOTOGRAFIA** NC Produções / **IMPRESSÃO E ACABAMENTO** DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém dps@vasp.pt - www.dps.pt / **PERIODICIDADE** Bimestral / **TIRAGEM** 8000 exemplares / **DISTRIBUIÇÃO** DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém Telefone: 214 337 000 geral@vasp.pt / **EDITOR** Carlos Gonçalves Morais / **JORNALISTA** Bárbara Figueiro, IIRH - Rua António Champalimaud, Lote 1, Sala 105 | 1600-513 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / **REGISTO NO ICS** n.º 122 776 / **DEPÓSITO LEGAL** 222 775

ENTREVISTA CEO

34

Sébastien Haquette
Diretor-geral
da Cofidis
Portugal



CADERNO ESPECIAL

- 30 Liderança**
Manual de Sobrevivência
para novos DRH
- 38 Sustentabilidade**
Margarida Couto Presidente
do GRACE - Empresas
Responsáveis
- 40 Management Intercultural**
Cynthia Bitar
Chef Restaurante Touta
- 46 Diversidade & Inclusão**
DEI: hype ou investimento
sustentável?
- 48 Responsabilidade Social**
Inês Oom de Sousa
Presidente da Fundação
Santander Portugal
- 52 Retenção de Talento**
Filipa Carmo People Director
da Critical Software

- 54 Employee Experience**
As tendências de employee
experience para 2024
- 57 Passaporte**
- 58 Artigo Técnico**
Ética nas empresas: o papel
crucial dos líderes
- 60 BiogRHafia**
Mirali Jamnadas Strategy
Manager da JENTIS
- 62 Bem-estar no trabalho**
O salário emocional está longe
de ser uma realidade em
Portugal
- 64 Talento Além-fronteiras**
Maria Campos Gestora de RH
- 66 Libris Club**
- 67 Crónica Nathalie Ballan**

- 70 B-Training**
- 72 Dynargie**
- 74 Galileu**
- 76 GoodHabitZ**
- 78 GROW-ING**
- 80 ISQ Academy**
- 82 ISCTE**
- 84 ISEG**
- 86 Lisbon Digital School**
- 88 ISCAC**
- 90 PwC**
- 92 Wall Street English**
- 94 Espaço APG**
Qual o papel das lideranças
na transformação digital das
organizações?



TENDÊNCIAS

74% dos RH apontam a remuneração inadequada como o principal motivo para a rotatividade de colaboradores

CONHEÇA AS CONCLUSÕES DA ROBERT WALTERS RELATIVAMENTE ÀS TENDÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL.

A

Robert Walters antecipa um mercado de trabalho desafiante, com uma taxa de inflação estimada em 3,3% e uma taxa de emprego de 6,7%. Tal como no ano anterior, os profissionais mais valorizados serão

aqueles que possuem não apenas as competências técnicas necessárias, mas também competências interpessoais, como proatividade, trabalho em equipa, comunicação eficaz e adaptabilidade.

O salário continua a ser a principal ferramenta de atração de talento, contudo não é totalmente eficaz, pelo menos por si só, no processo de retenção de profissionais. De acordo com a pesquisa, as principais razões que levam uma

peessoa a querer sair do seu local de trabalho são as seguintes: crescimento limitado na empresa, sentem que são mal pagas, já não se sentem desafiadas, sentem-se subvalorizadas e/ou não se encaixam na cultura organizacional.

No que diz respeito à compensação e benefícios, a Robert Walters sublinha diferentes práticas

que as empresas adotam. Entre as mais comuns estão os seguros de saúde, subsídios de transporte e alimentação, flexibilidade de horário e planos de reforma. Estes benefícios são frequentemente incluídos nos pacotes de remuneração como forma de atrair e reter talento, proporcionando conforto e segurança aos colaboradores.

A ROBERT WALTERS SUBLINHA DIFERENTES PRÁTICAS QUE AS EMPRESAS ADOPTAM: SEGUROS DE SAÚDE, SUBSÍDIOS DE TRANSPORTE E ALIMENTAÇÃO, FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS E PLANOS DE REFORMA



DISTINGUIDAS

SAIBA QUEM SÃO AS 48 EMPRESAS EM PORTUGAL CONSIDERADAS TOP EMPLOYERS 2024

FIQUE A CONHECER AS ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS COMO TOP EMPLOYERS 2024 — DAS 2303 CERTIFICADAS EM 121 PAÍSES, 48 SÃO EMPRESAS PORTUGUESAS. O PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DO TOP EMPLOYERS INSTITUTE TEM COMO BASE A HR BEST PRACTICES SURVEY, UMA METODOLOGIA QUE ENGLOBA AS 255 MELHORES PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS A NÍVEL MUNDIAL.

> **Realizado anualmente, este programa de certificação tem três tipos de certificações.** Com o selo vermelho, certificam-se as organizações a nível local (país); com o selo azul, as organizações a nível continental/regional (Europa/Ásia/Pacífico/América Latina/América do Norte/África) e com o selo "Gold", certificam-se organizações a nível global.

Na lista Top Employers 2024 em Portugal, constam nomes como a Airbus, a Alcon, a AstraZeneca, a Auchan, o Bankinter, o BNP Paribas, a Capgemini, a DHL Supply Chain, a

Hovione, a Inetum ou a Randstad.

Além desta distinção, a Lista Top Employers 2024 também distingue empresas sediadas em Portugal com Certificação Continental Europeia. Nesta distinção, encontramos nomes como a HLC, a Huawei, a Cognizant, a Olympus ou a PepsiCo.

Já na classificação de Certificação Global, surgem nove nomes apontados pelo programa Top Employers: Airbus; DHL Express; DHL Global Forwarding, Freight; HCL; JTI; NTT Data; PepsiCo; Saint-Gobain; e Takeda.



multipessoal

O risco de uma transformação feita por catálogo

ANDRÉ RIBEIRO PIRES

Chief Operating Officer da Multipessoal

> Enquanto gestores de pessoas e de negócios, temos tendência para resolver problemas e assumir que esse é o nosso trabalho. No entanto, muitos dos problemas que encontramos nas organizações portuguesas resultam de um desfasamento entre o que as pessoas procuram e o que as empresas têm para oferecer. É neste enquadramento, em que o conceito de futuro na cabeça do gestor passa de visão para correção, que se verifica a tendência de encontrar os pensos rápidos da transformação.

Assistimos nos últimos anos a discussões sobre qual o melhor regime de trabalho, qual o número de dias que a semana de trabalho deve ter, quais os benefícios flexíveis mais procurados, entre outros "pacotes" de transformação que nada mais são do que pensos rápidos para problemas de ontem. Estou consciente que resolver estes problemas é essencial para o dia a dia das empresas, mas também é responsável por gerar um falso sentimento que a transformação, está a decorrer.

Transformação é bem-vinda e necessária para Portugal, mas deve começar pela resposta à pergunta principal: para onde queremos ir?

"TRANSFORMAÇÃO É BEM-VINDA E NECESSÁRIA PARA PORTUGAL, MAS DEVE COMEÇAR PELA RESPOSTA À PERGUNTA PRINCIPAL: PARA ONDE QUEREMOS IR?"



ESCASSEZ

71% DAS EMPRESAS ENFRENTAM DIFICULDADES EM CONTRATAR RH COM BOAS COMPETÊNCIAS DIGITAIS

DE ACORDO COM UM ESTUDO DA STRAND PARTNERS, ENCOMENDADO PELA AMAZON WEB SERVICES (AWS), 71% DAS EMPRESAS AFIRMAM QUE ESTAS DIFICULDADES ESTÃO A ATRASAR O SEU CRESCIMENTO, EM COMPARAÇÃO COM UMA MÉDIA EUROPEIA DE 44%.

> Um terço (34%) da população ativa considera a falta de competências digitais como a principal barreira às oportunidades de emprego. Por outro lado, 74% das empresas portuguesas preveem que, dentro de 5 anos, as competências digitais vão ultrapassar as qualificações universitárias tradicionais em termos de importância para a maioria das funções.

Um outro dado relevante é o facto de 81% das empresas

já estarem familiarizadas com estas tecnologia, apesar de ser um número ligeiramente abaixo da média europeia de 85%.

O relatório termina referindo que apenas 19% das empresas consideram fácil recrutar profissionais com as competências digitais necessárias. Esta carência reforça a importância do papel estratégico dos RH na implementação de programas de formação contínua e no desenho de estratégias de recrutamento inovadoras.

INCENTIVO

IEFP lança novo projeto de incentivo para estimular emprego jovem



A PLATAFORMA "GARANTIA JOVEM" TEM COMO OBJETIVO CHAMAR MAIS JOVENS PARA O MERCADO E TAMBÉM FACILITAR A SUA INTEGRAÇÃO NO MERCADO.

> De acordo com dados do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), só metade dos jovens em Portugal que não tem trabalho nem estuda está inscrito na instituição. Com o intuito de chamar para o mercado de trabalho mais jovens e facilitar a respetiva integração, o IEFP anunciou a criação do projeto "Garantia Jovem".

A Garantia Jovem é um projeto que tem sido desenvolvido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e cujo objetivo é apoiar os jovens (até aos 29 anos) que nem estudam nem trabalham a encontrarem um novo emprego, estágio ou oportunidade de formação.

REMUNERAÇÃO

MAIS DE 251 MIL PORTUGUESES NECESSITAM DE EXERCER DOIS EMPREGOS

DADOS DO INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA INDICAM QUE EM 2023, UM ANO EM QUE O DESEMPREGO VOLTOU A AUMENTAR, O NÚMERO DE TRABALHADORES NO PAÍS QUE ACUMULAVAM DOIS OU MAIS EMPREGOS CRESCIU.

> De acordo com o INE, os dados mostram que foi entre os profissionais com menores qualificações (ao nível do ensino básico, 3.º ciclo) que o duplo emprego mais aumentou no último ano, registando uma subida de mais de 10,8% face a 2022. Logo a seguir, surgem os trabalhadores com ensino secundário e pós-secundário (6,9%) e, por fim, os trabalhadores com formação superior, onde o duplo emprego cresceu 5,6% no último ano.

Em paralelo, a precariedade no país,



medida pelo peso dos contratos a termo e das prestações de serviços, aumentou pela primeira vez desde 2019 para 17,4%, mais 0,9 pontos percentuais do que em 2022.

EXEMPLOS

ÍNDICE DA EXCELÊNCIA: JÁ SÃO CONHECIDAS AS EMPRESAS PREMIADAS NAS PRÁTICAS DE CAPITAL HUMANO

PELO OITAVO ANO CONSECUTIVO, O ÍNDICE DA EXCELÊNCIA DISTINGUE AS EMPRESAS QUE APRESENTAM UM ELEVADO PADRÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SE DESTACAM COMO REFERÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS, EM PORTUGAL.

> GRANDES EMPRESAS

(mais de 251 colaboradores)

- 1.º Lugar Grandes Empresas: Zurich Insurance Europe AG, Sucursal em Portugal
- 2.º Lugar Grandes Empresas: agap2IT
- 3.º Lugar Grandes Empresas: KCS iT
- 4.º Lugar Grandes Empresas: Grupo Nabeiro - Delta Cafés
- 5.º Lugar Grandes Empresas: Moneris
- 6.º Lugar Grandes Empresas: Turismo de Portugal, I.P.
- 7.º Lugar Grandes Empresas: Grupo Ramos Ferreira Engenharia
- 8.º Lugar Grandes Empresas: CUF | Hospitais e Clínicas
- 9.º Lugar Grandes Empresas: Shamir Optical, LDA
- 10.º Lugar Grandes Empresas: Bondalti

> MÉDIAS EMPRESAS

(entre 51 e 250 colaboradores)

- 1.º Lugar Médias Empresas: CA Seguros - Companhia de Seguros de Ramos Reais
- 2.º Lugar Médias Empresas: Samsys - Consultoria e Soluções Informáticas
- 3.º Lugar Médias Empresas: Altronix - Sistemas Electrónicos
- 4.º Lugar Médias Empresas: team.it

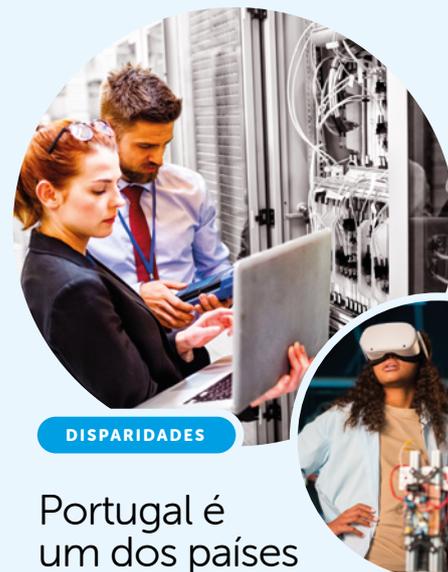
- 5.º Lugar Médias Empresas: Quilaban - Química Laboratorial Analítica

- 6.º Lugar Grandes Empresas: Odisseias Puras
- 7.º Lugar Grandes Empresas: TELLES
- 8.º Lugar Grandes Empresas: Real Vida Seguros
- 9.º Lugar Grandes Empresas: Cachapuz - Weighing & Logistics Systems
- 10.º Lugar Grandes Empresas: AEVA - Associação para a Educação e Valorização da Região de Aveiro

> PEQUENAS EMPRESAS

(entre 11 e 50 colaboradores)

- 1.º Lugar Pequenas Empresas: AMCO INTERMEDIÁRIOS DE CRÉDITO
- 2.º Lugar Pequenas Empresas: B-Training Consulting
- 3.º Lugar Pequenas Empresas: InovaPrime
- 4.º Lugar Pequenas Empresas: GuestWorld
- 5.º Lugar Pequenas Empresas: Lease Capital
- 6.º Lugar Pequenas Empresas: Untile
- 7.º Lugar Pequenas Empresas: VORTAL Connecting Business
- 8.º Lugar Pequenas Empresas: Sysnovare - Innovative Solutions
- 9.º Lugar Pequenas Empresas: SMART VISION - Assesores e Auditores Estratégicos
- 10.º Lugar Pequenas Empresas: Grupo SD



DISPARIDADES

Portugal é um dos países da UE com maior fosso nas competências digitais

SEGUNDO DADOS DIVULGADOS PELO EUROSTAT, PORTUGAL É O PAÍS DA UE ONDE AS DISPARIDADES (ENTRE OS GRUPOS DE MENOR E MAIOR NÍVEL DE ESCOLARIDADE) SÃO MAIORES.

> Os dados divulgados no relatório

“Digital skills in 2023: impact of education and age”, apontam que 55% dos indivíduos com 16 a 74 anos tinham, pelo menos, competências digitais básicas. O gabinete de estatísticas identificou disparidades significativas entre os países membros, variando de 83% nos Países Baixos e, apenas, 28% na Roménia.

Os dados também evidenciam uma correlação entre idade e competências digitais. Grupos etários mais jovens, entre 16 e 44 anos, tendem a possuir uma proporção maior de indivíduos com competências digitais básicas em comparação com os grupos etários mais avançados. Além disso, constatou-se que mais mulheres possuíam essas competências nos grupos etários mais jovens, enquanto a disparidade de género aumentava entre os grupos etários mais velhos, com os homens apresentando taxas mais altas.

Em Portugal, 55,97% dos indivíduos possuem competências digitais básicas, ultrapassando a média comunitária mencionada anteriormente. O país ocupa a 17.ª posição na tabela comunitária.



Inovação em compensação: na performance é que está o ganho

A retribuição pelo trabalho desenvolvido continua a ser uma importante alavanca para o desempenho.

Seja na sua componente formal (salário) - onde é prioritário combater a discriminação, seja nos benefícios extrassalariais, campo onde a personalização das soluções faz a diferença.

A

capacidade de desempenho entrou, em definitivo, na agenda das organizações. É-lhe reconhecida o poder, óbvio, de influenciar a produtividade e os resultados da empresa, mas também o seu papel preponderante na determinação da compensação e benefícios.

De acordo com a pesquisa salarial 2024 da Robert Walters, 54% dos profissionais aguardam por um aumento salarial em 2024. No entanto, é preocupante notar que outros 54% estão predispostos a procurar um novo emprego.

O estudo "O Estado da Compensação 2023-2024", realizado pela Coverflex e baseado na colaboração de mais de 2.000 profissionais residentes em Portugal continental e ilhas, corrobora essa constatação ao revelar que apenas 35% dos inquiridos demonstram estar satisfeitos com o seu atual pacote de compensação. Além disso, entre os participantes, mais de seis em cada 10 inquiridos (60,6%) indicam ter benefícios flexíveis como parte da sua compensação.

Estes dados indicam uma tendência crescente em direção aos benefícios flexíveis como forma de atrair e reter talento. Contudo, a significativa proporção de profissionais insatisfeitos com os seus pacotes de compensação ressalta da necessidade urgente de as organizações avaliarem as suas estratégias de remuneração e benefícios. E agora, perante esta necessidade premente de reavaliação, como podem os profissionais de RH iniciar a construção de programas mais flexíveis e alinhados com as expectativas dos colaboradores?

Avalie o "Gender Pay Gap" da sua organização

A procura da igualdade remuneratória tem sido a prioridade central da Estratégia da União Europeia (UE) para a Igualdade de Género 2020-2025. Para tal, foi fundamental a aprovação da diretiva relativa à transparência salarial (em abril de 2023), princípio esse que será o maior obstáculo às desigualdades de género no plano salarial. O diploma obriga, entre outros procedimentos, a que as empresas em



Marta Dias Gonçalves, Rewards Leader da Mercer Portugal

toda a UE partilhem informações sobre a diferença salarial entre homens e mulheres e tomem medidas corretivas se essa diferença for superior a 5%.

Em solo nacional, Portugal dá um passo em frente em direção à igualdade ao instituir, em 2023, a monitorização do Gender Pay Gap (GPG) nas organizações pela Autoridade para as Condições no Trabalho (ACT). A métrica promovida pela ACT é agora a ferramenta chave para avaliar o nível de iniquidade salarial entre géneros em cada organização.

65%

> Dos profissionais **não estão satisfeitos** com o seu atual pacote de compensação (segundo estudo da Coverflex)



EM PORTUGAL E EM TODA A UE, MEDIDAS LEGISLATIVAS RECENTES, COMO A DIRETIVA SOBRE TRANSPARÊNCIA SALARIAL, ESTÃO A REDESENHAR AS NORMAS E A PROMOVER ALTERAÇÕES SUBSTANCIAIS NAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Apesar dos avanços legislativos, as disparidades salariais entre homens e mulheres persistem. Na UE, dados de 2021 apontam para um Gender Pay Gap de 12,7%, o que revela que as mulheres auferem, em média, menos de 13% por hora do que os homens. Globalmente, a disparidade salarial atinge os 36,7%, considerando a média mensal do número de horas pagas e a taxa de emprego.

Por sua vez, estas disparidades têm impacto direto no emprego. Em 2022, a diferença entre homens e mulheres no emprego na UE era de 10,7%, com uma menor taxa de emprego entre mulheres (69,3%) em comparação com homens (80%).

Neste contexto, a Mercer Portugal tem apoiado as organizações a abordar esta questão, considerando várias perspetivas e sempre com base em metodologias e ferramentas sólidas. Marta Dias Gonçalves, Rewards Leader da Mercer Portugal, destaca três áreas de

atuação: diagnóstico, análise e monitorização da equidade salarial; "trabalho de igual valor" e definição de modelos e estruturas de gestão da compensação.

Eunice Valério,
Head of Legal da
Edenred Portugal



No plano do diagnóstico, análise e monitorização da equidade, a Mercer assegura soluções que permitam dar resposta aos requerimentos específicos da legislação de cada um dos mercados, bem como analisa e trabalha a equidade num sentido mais "amplo e transversal". "As metodologias de avaliação de funções como a International Position Evaluation da Mercer permitem materializar o conceito de 'trabalho de igual valor', cada vez mais integrado na legislação, definindo níveis e posicionando as funções em níveis, determinado o que é comparável", esclarece Marta Dias Gonçalves.

O trabalho desenvolvido pela consultora inclui ainda a definição de modelos e estruturas de gestão da compensação. "Enquadramos a política e guiamos a prática e as decisões das organizações, assim como o posicionamento dos colaboradores, assegurando um enquadramento dentro de parâmetros de competitividade externa e a equidade interna e facilitando a transparência", destaca.

Promova a transparência salarial

Em Portugal e em toda a UE, medidas legislativas recentes, como a diretiva sobre transpa-

ALÉM DOS BENEFÍCIOS TRADICIONAIS, COMO SEGURO DE SAÚDE E SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO, A ESTRATÉGIA DE BENEFÍCIOS AOS COLABORADORES DAS EMPRESAS DEVE-SE INCLUIR OUTROS BENEFÍCIOS SOCIAIS, COMO VALES CRECHE OU DE EDUCAÇÃO

rência salarial, estão a redesenhar as normas e a promover alterações substanciais nas políticas de remuneração das organizações.

A diretiva, que deve ser adotada a nível nacional até 7 de junho 2026, impõe uma série de obrigações às empresas. Uma delas é a necessidade de reportar regularmente, e de acordo com critérios objetivos, as diferenças salariais por género para empresas com mais de cem colaboradores. Esta informação deve estar acessível tanto para os colaboradores, como para as autoridades nacionais, com poder de aplicar sanções em caso de não cumprimento.

“Na fase de contratação, além de terem de assegurar que os anúncios de oferta de emprego, bem como as designações dos cargos, sejam neutros em termos de género e que os processos de recrutamento sejam conduzidos de forma não discriminatória, os empregadores ficam ainda obrigados a fornecer aos candidatos o salário ou intervalo salarial das ofertas que publicitam”, explica Eunice Valério, Head of Legal da Edenred Portugal.

Este alto quadro da empresa especializada em benefícios extrassalariais salienta que os recrutadores ficam proibidos de questionar os candidatos sobre o seu histórico salarial.

Por outro lado, é garantido aos colaboradores o direito de solicitar e receber, de forma documentada, informações precisas acerca do seu nível de remuneração individual, bem como dos níveis médios de remuneração, discriminados por género, para categorias de trabalhadores que executem funções equiparadas ou de igual valor.

Antes da implementação da lei, Marta Dias Gonçalves destaca a importância de as empresas avaliarem e questionarem-se sobre o seu nível de preparação para responder ao estipulado pelo diploma. “É essencial conhecer a diretiva e aproveitar o período até 2026 para organização, o que pode passar pela estrutura funcional, pelo job levelling ou pela criação de processos e modelos de gestão da compensação, que sejam estruturados e robustos”, indica.



Construa uma estratégia de benefícios personalizada

Quando desenvolvem a sua estratégia de benefícios para colaboradores, as empresas devem levar em consideração que esta deve ser pautada pela compreensão das necessidades individuais de cada colaborador, visando oferecer benefícios que se adequem às suas circunstâncias e requisitos pessoais. Além dos benefícios tradicionais, como seguro de saúde e subsídio de refeição, deve-se incluir outros benefícios sociais, como vales creche ou de educação.

“De acordo com a Diretiva de Serviços e Pagamentos - DSP2, os vales sociais devem

CONVENÇÕES COLETIVAS FACE ÀS DIFERENÇAS DO MERCADO

> As convenções coletivas representam um instrumento essencial no contexto laboral, especialmente na gestão das disparidades inerentes aos diferentes mercados. Estes acordos, resultantes

de negociações entre sindicatos e empregadores, estabelecem normas e diretrizes que regulam as condições de trabalho, remuneração e benefícios para os colaboradores de um determinado setor ou indústria.

Estas convenções podem abordar uma variedade de questões, incluindo horários de trabalho, benefícios de saúde, segurança no local de trabalho e até mesmo questões relacionadas com a equidade de género e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.



O impulso de motivação para os seus colaboradores.

Desde 2003.

Aumente a satisfação dos seus empregados com um portal de benefícios da corporate benefits com ofertas atrativas de mais de 150 marcas conhecidas.

Criamos a sua própria plataforma: gratuitamente, rapidamente e sem qualquer esforço da sua parte.

corporate-benefits.pt

OS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS DA NATIXIS

> O projeto da Natixis no Porto, realizado pelo Grupo BPCE, é um exemplo da clara aposta em benefícios flexíveis que abrangem diversas áreas, como educação, formação, saúde, bem-estar, transportes e tecnologia. Entre os principais benefícios destacam-se:

- **Loyalty Program:** garante dias adicionais de férias com base na longevidade na empresa
- **Wellbeing Voucher e Career Award:** são atribuídos no 5º aniversário do colaborador
- **Programas de línguas:** incluem cursos de português, inglês e francês
- **Incentivos à mobilidade sustentável:** atribui um voucher por colaborador para promover a utilização de transportes verdes.

“Destacam-se ainda os Tech Dojos, uma iniciativa que pretende apoiar o desenvolvimento de competências na área tecnológica (Business Analytics, Quality Assurance e Power BI), independentemente da função exercida”, destaca Maurício Marques, Diretor de Recursos Humanos da Natixis Portugal.

Ainda na área de formação, Maurício Marques sublinha a realização de Academias COBOL. “Um programa de Reskilling nesta linguagem de programação com formadores especializados, aberto também a pessoas externas à organização”, afirma.

A Natixis promove ainda uma série de eventos internos, dedicados ao negócio, mas também à diversão e ao bem-estar dos colaboradores.



Maurício Marques,
Diretor de Recursos
Humanos da Natixis

ser utilizados em redes de estabelecimentos específicas, dentro da categoria a que o vale se refere, estimulando a economia local, levando à criação de mais emprego, que, por sua vez, aumentará o consumo”, refere Eunice Valério.

Sobre os vales sociais creche, a Head of Legal da Edened explica que são destinados ao pagamento de creches, jardins de infância e lactários, mediante o apoio das entidades empregadoras. “Este benefício social tem isenção de tributação em IRS e TSU para o colaborador e isenção da TSU para a empresa”, aponta.

Já os vales de educação, formação, saúde e apoio social são isentos de contribuições para a Segurança Social se a sua utilização for dentro do escopo das alíneas c) e d) do

artigo 48.º do Código Contributivo”, conclui.

Ao adotar estratégias flexíveis e personalizadas de remuneração e benefícios, as empresas estão a apostar numa abordagem “dois em um”: motivam os colaboradores a darem o seu melhor ao mesmo tempo que conquistam uma vantagem competitiva. 

QUANDO DESENVOLVEM A SUA ESTRATÉGIA DE BENEFÍCIOS PARA COLABORADORES, AS EMPRESAS DEVEM LEVAR EM CONSIDERAÇÃO QUE ESTA DEVE SER PAUTADA PELA COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES INDIVIDUAIS DE CADA COLABORADOR





a dar valor
ao seu dia a dia

+ valor para os colaboradores

+ valor para a empresa

Há 50 anos que, com a Ticket Serviços, o que paga aos seus colaboradores tem mais valor. Assegura-lhes o acesso a bens e serviços essenciais como a alimentação, educação e saúde, com vantagens sociais e fiscais para a sua empresa e colaboradores.

**A nossa garantia é reduzir custos e acrescentar valor.
A sua é colher os benefícios, sem dúvida.**



ticket.pt



Ana Ruivo
(esquerda),
Paula Arriscado e
Miguel Teixeira,
Coordenação
Marketing
Corporativo e
Sustentabilidade
(direita)

“OUTRO INDICADOR MUITÍSSIMO IMPORTANTE É A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO ATENDIMENTO CLÍNICO, NUMA ESCALA DE 1 A 5, A ATRIBUIÇÃO MÉDIA DOS COLABORADORES DA SC AO ATENDIMENTO DOS PSICÓLOGOS DA TEAM 24 É DE 4.99”

ANA RUIVO, COO & CO-FOUNDER DA TEAM 24

da pandemia COVID-19”, explica Paula Arriscado, Diretora Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação da SC.

O Clube Ser, ativo há quase 8 anos, recorre ao Barómetro Ser Caetano para avaliar o clima organizacional e auscultar os seus colaboradores — e um dos itens de análise que “saltou à vista” foram os resultados da questão “acredita que a organização valoriza a saúde e o bem-estar e se esforça para apoiar os mesmos”. Foi neste contexto que a Salvador Caetano (SC) decidiu procurar um parceiro especialista e escolheu a TEAM 24.

“A TEAM 24 não só veio dar resposta a esta necessidade como trouxe uma solução que nos permitiu abranger colaboradores de todo o país, graças ao digital, algo que nas soluções estudadas anteriormente se restringiam a um espaço geográfico e a uma utilização mais restrita”, afirma Paula Arriscado.

O desdobramento do projeto

Apesar dos desafios inerentes a um novo projeto, a implementação foi rápida e eficaz. Um aspeto

Salvador Caetano melhora saúde mental dos colaboradores em apenas 1 ano

Com a crescente preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, a Salvador Caetano procurou um novo serviço para criar um ambiente de trabalho mais positivo. Assim, nasceu a parceria com a TEAM 24, que já dura há 4 anos e continua de “boa saúde”.

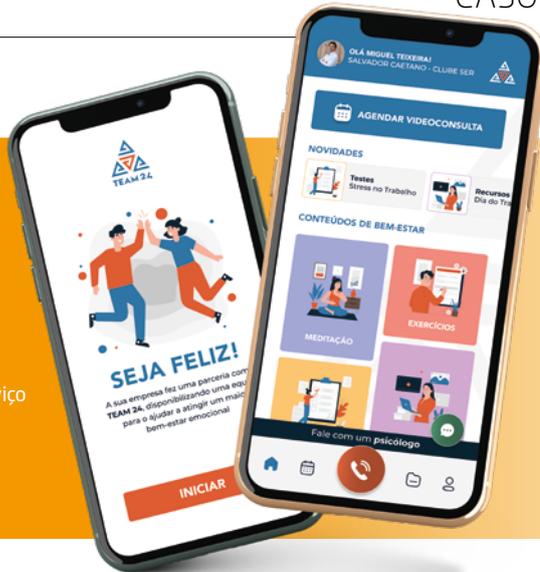
Confinamentos e desconfinamentos. O ano de 2021 foi marcado pela incerteza, insegurança e por casos severos de saúde mental. As organizações foram confrontadas com novos desafios que afetaram não só a produtividade,

mas também a saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

“Esta parceria surge de duas situações que se cruzaram em meados de 2021, o processo de melhoria contínua dos benefícios do Clube Ser (projeto que congrega a proposta de valor Ser Caetano), e o impacto

APP TEAM 24: SAÚDE NA PONTA DOS DEDOS

> Sob o mote “Mente sã, empresa sã”, a TEAM 24 disponibiliza um serviço de apoio psicológico online, ajustado às necessidades de cada empresa. A plataforma é interativa e permite que a navegação seja anónima.



• **Atendimento dos psicólogos da TEAM 24 - 4.99***

*atribuição média dos colaboradores da SC



• **Risco de saúde - evoluíram de uma “situação intermédia / (que) requer vigilância” para uma situação “favorável para a saúde”**

que contribuiu para tal foi a SC ter uma equipa de gestão de pessoas (Clube Ser) dedicada ao projeto, permitindo uma comunicação mais ágil entre as partes. “A Salvador Caetano é um parceiro desafiante pela sua dimensão, estrutura e também pelo seu core business. Felizmente a TEAM 24 está preparada e habituada a lidar com grandes grupos empresariais, de todos os setores de atividade, por isso, mostrou-se uma implementação tranquila”, esclarece Ana Ruivo, COO & CO-Founder da TEAM 24.

Adicionar um novo benefício requer um plano de comunicação, sobretudo quando se trata de um serviço relacionado à saúde mental, uma área tão delicada. “Era necessário chamar a atenção para o que havia de novo e sensibilizar para o tema, mostrar as vantagens para os colaboradores, provocar interesse em saber mais e levar a adesão à APP e – não menos importante – derrubar barreiras e preconceitos”, indica Paula Arriscado.

Neste âmbito, a SC apostou numa estratégia omnichannel

para comunicar o novo serviço de psicologia, com recurso a vários canais: portal interno de comunicação, newsletters, webinars, workshops, website, formações na academia digital (e-learning), etc. Uma das maiores lutas da TEAM 24 é, precisamente, o processo de comunicação com os 7.000 colaboradores da SC. “Diariamente monitorizamos os acessos à app TEAM 24 e aos nossos serviços e desenvolvemos estratégias de comunicação, em conjunto, para que a informação e sensibilização sobre a saúde mental e sobre este benefício, chegue a todos de forma eficaz e igualitária”, acrescenta.



“A TEAM 24 NÃO SÓ VEIO DAR RESPOSTA A ESTA NECESSIDADE COMO TROUXE UMA SOLUÇÃO QUE NOS PERMITIU ABRANGER COLABORADORES DE TODO O PAÍS, GRAÇAS AO DIGITAL, ALGO QUE NAS SOLUÇÕES ESTUDADAS ANTERIORMENTE SE RESTRINGIAM A UM ESPAÇO GEOGRÁFICO E A UMA UTILIZAÇÃO MAIS RESTRITA”

PAULA ARRISCADO, SALVADOR CAETANO

Este plano comunicacional foi o motor do projeto e conduziu a resultados positivos em apenas um ano de implementação. O primeiro indicador é o número de downloads da app TEAM 24 que foi “muito expressivo”. “Outro indicador muitíssimo importante é a avaliação da satisfação do atendimento clínico, numa escala de 1 a 5, a atribuição média dos colaboradores da SC ao atendimento dos psicólogos da TEAM 24 é de 4.99”, indica Ana Ruivo. Paula Arriscado acrescenta que na escala de risco para a saúde, evoluíram de uma “situação intermédia / (que) requer vigilância” para uma situação “favorável para a saúde”.

A parceria entre a SC e a TEAM 24 é um testemunho do contínuo compromisso em priorizar a saúde mental e o bem-estar. “A SC é um dos nossos mais antigos parceiros, que tem crescido connosco e acompanhado todas as nossas inovações no que diz respeito às melhores práticas de saúde mental e bem-estar”, afirma Ana Ruivo.

Esta posição também é partilhada por Paula Arriscado. “Para 2024, avançamos para um formato sem videoconsultas limitadas e apresentamos o 1.º Plano de Saúde Mental que, em articulação com a TEAM 24 e as empresas, espera-se que seja mais uma melhoria a todo este processo”, conclui. 

MANUEL SOMMER

Partner and Country Manager da Pulso Europe Portugal

As chefias têm maior risco de burnout

O tema dos riscos psicossociais continua a ser descurado por um número significativo de organizações. **Manuel Sommer, responsável em Portugal por um dos principais players nesta área**, explica-nos como as empresas podem lidar com estes desafios ligados à saúde mental e ao bem-estar dos colaboradores e aborda também, especificamente, a realidade portuguesa.

De acordo com um estudo divulgado pela OCDE, a prevalência de transtornos mentais em Portugal é das mais elevadas na União Europeia. Como é que a Pulso Europe Portugal está a melhorar a sua oferta para melhorar esta e outras estatísticas?

Portugal é um país com algumas lacunas em termos de bem-estar e da saúde mental das pessoas. Não é por acaso que somos o país que mais medicamentos psicotrópicos consome, legalmente prescritos. Isto é um problema muito complexo e vasto.

A PULSO tem vindo a desenvolver uma oferta personalizada para ir ao encontro destas necessidades e desafios. Nós tentamos oferecer às empresas soluções com vista a mitigar um bocadinho esses fenómenos através, por exemplo, de programas de apoio ao colaborador. As pessoas podem pedir ajuda e ter acesso a psicólogos de forma gratuita, subsidiados pela entidade empregadora. E este apoio não é apenas para



Considera que os riscos psicossociais são ainda um tema pouco conhecido e desenvolvido pelas empresas?

É um tema que a grande maioria das empresas não dedica um minuto para pensar por ser potencialmente desconfortável. Porque vai trazer, eventualmente, questões e dúvidas em relação aquilo que está menos funcional dentro da própria empresa. No fundo, implica um olhar crítico para dentro e há muitas organizações que não estão disponíveis para o fazer. Verdade seja dita, não sabem o que fazer com os dados que podem obter da avaliação dos riscos psicossociais — relacionados com questões de assédio, risco de burnout, níveis de saúde mental e de conflito elevados, pouca identificação com a cultura da empresa, etc.

E por sua vez, estes dados levantam uma série de questões: 'o que vamos fazer a seguir?', 'como é que vamos enfrentar estes desafios?'

Na sua perspetiva, o que pode estar na origem dos desafios de saúde mental?

Nunca é um só fator, nem tão pouco um indicador externo. Muitas vezes, é um conjunto de fatores que podem, ou não, estar relacionados com a própria organização. Podem, até, ter ligação com questões mais subjetivas, pessoais, sociais ou ambientais.

Dentro da organização, a origem pode estar na sobrecarga de trabalho, na pressão diária e nas próprias chefias que podem não ter as competências necessárias para serem bons líderes e coordenar equipas. Um dos grandes fatores de risco acontece, precisamente, ao nível das chefias. Aliás, as chefias têm maior risco de burnout porque funcionam como um 'tampão' entre várias forças e, muitas vezes, veem-se completamente sobrecarregadas e ultrapassadas.

DESENVOLVEMOS PROGRAMAS PERSONALIZADOS E ADAPTADOS ÀS NECESSIDADES DE CADA EMPRESA QUE PODEM PASSAR POR SESSÕES DE COACHING, COACHING PARA CHEFIAS, TREINO DE MENTAL HEALTH AWARENESS A UM NÍVEL INDIVIDUAL OU DE EQUIPAS (CONSCIENCIALIZAÇÃO SOBRE QUESTÕES DA SAÚDE MENTAL) E FORMAÇÃO CUSTOMIZADA A CADA CLIENTE

WOD: FERRAMENTA DIGITAL PARA AVALIAÇÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS

- Questionário reconhecido e cientificamente validado
- Identificação de indicadores psicossociais, como engagement, compromisso organizacional, stress e burnout, além das áreas para implementação de ações de melhoria
- Fornecimento de relatórios de feedback individuais, incluindo resultados, conselhos, dicas e truques para cada participante



PORTUGAL É UM PAÍS COM ALGUMAS LACUNAS EM TERMOS DO BEM-ESTAR E DA SAÚDE MENTAL DAS PESSOAS. NÃO É POR ACASO QUE SOMOS O PAÍS QUE MAIS MEDICAMENTOS PSICOTRÓPICOS CONSUME, LEGALMENTE PRESCRITOS

os colaboradores, mas engloba também os membros do agregado familiar. Por exemplo, se houver algum filho com problemas de desenvolvimento na escola, também pode ter acesso a estes benefícios da empresa.

É este o caminho que fazemos para mitigar, ou tentar mitigar, o assunto. Outro serviço que prestamos é o apoio às empresas na avaliação de riscos psicossociais. A partir das nossas ferramentas digitais, muito avançadas, evoluídas e

feitas pelas melhores equipas da Universidade de Leuven, na Bélgica, conseguimos identificar índices de desequilíbrio e intermediar programas à medida. Ou seja, desenvolvemos programas personalizados e adaptados às necessidades de cada empresa que podem passar por sessões de coaching, coaching para chefias, treino de mental health awareness a um nível individual ou de equipas (consciencialização sobre

Manuel Sommer, Partner and Country Manager da Pulso Europe Portugal

questões da saúde mental), formação customizada a cada cliente, entre outras.

E quais são os programas mais procurados pelas empresas?

Eu diria que são os programas de apoio ao colaborador. São programas que, essencialmente, são integrados com uma linha de apoio 24/7, em que as pessoas ligam a qualquer altura, pedem ajuda e recebem apoio, no espaço de 48 horas. Aliás, há muitas empresas que têm ainda consultas de psicologia incluídas. Estas abordagens permitem que os colaboradores recebam apoio imediato quando necessário, promovendo o seu bem-estar e contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável. 



20

› Empresas portuguesas a implementar a ferramenta WOD

+ de 3.000

› Colaboradores que utilizam a ferramenta WOD

EFEITOS DA CULTURA DO EXCESSO DE TRABALHO EM PORTUGAL




O poder do cuidado: o futuro da saúde mental no trabalho

A ameaça que alguns ambientes profissionais constituem para a saúde mental dos colaboradores é já evidenciada por diversos estudos, um deles do próprio IIRH. **Para fomentar o bem-estar no local de trabalho, a Workplace Options propõe várias soluções, como os Programa de Apoio a Colaboradores (PAC) à cabeça.**

No turbilhão do mundo laboral, é fácil subestimar que por detrás de cada colaborador existe uma pessoa com uma bagagem emocional. De acordo com os perfis de saúde dos países da União Europeia (UE), que resultam de uma parceria entre a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e o Observatório Europeu de Sistemas

e Políticas de Saúde, a prevalência de transtornos mentais em Portugal está entre as mais elevadas da UE.

Este cenário destaca a importância de ser priorizada a saúde mental no local de trabalho, um tema muitas vezes negligenciado, mas que está cada vez mais em risco. Um estudo conduzido pelo Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis destaca esta necessidade ao concluir que a intervenção na



saúde mental e a prevenção do burnout são prioridades nas empresas.

Ricardo Sousa, Director of Business Solutions Iberia da Workplace Options, afirma que as empresas estão a reconhecer cada vez mais a importância de lidar com o stress, a pressão e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, exemplificada pelo aumento dos Programa de Apoio aos Colaboradores (PAC ou EAP). "Os PAC oferecem serviços de apoio emocional confidenciais, através de uma linha direta 24/7, presencialmente ou de forma virtual, através dos quais os colaboradores podem obter orientação e ajuda para questões pessoais ou relacionadas com o trabalho", esclarece Ricardo Sousa.

Estes programas emergem como uma resposta à crise no bem-estar dos colaboradores. Segundo um estudo do IIRH, em parceria com a Workplace Options, o stress/pressão no trabalho (80,1%) e as dificuldades de equilibrar a vida profissional com a pessoal (61,4%) representam as “maiores dores de cabeça” para os profissionais. Ricardo Sousa aponta que “ao implementar os PAC, as empresas pretendem criar um ambiente de trabalho seguro e inclusivo que dê prioridade ao bem-estar dos colaboradores”.

O mesmo estudo, que analisou as respostas de cerca de 200 responsáveis de Recursos Humanos, indica ainda as possíveis causas destes problemas nas organizações. O desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal surge em primeiro lugar (53,8%), seguido da elevada perceção de sobrecarga no trabalho (53%). A pressão no cargo e o apoio da liderança também representam preocupações significativas, com 43,8% e 41,4% das respostas, respetivamente.

Em consonância com esta investigação, várias estratégias têm sido adotadas pelas empresas para enfrentar tais desafios. Entre elas, destacam-se os acordos de trabalho flexíveis, programas de bem-estar e serviços de apoio aos colaboradores. “Proporcionar acesso a serviços de aconselhamento, recursos de saúde mental e redes de apoio pode ajudar os colaboradores a lidar com o stress e a pressão. Algumas empresas já providenciam workshops de gestão de stress, e outras sessões de formação sobre bem-estar”, afirma Ricardo Sousa.

“OS PAC OFERECEM NORMALMENTE SERVIÇOS DE APOIO EMOCIONAL CONFIDENCIAIS, PESSOAL OU VIRTUALMENTE, OU ATRAVÉS DE UMA LINHA DIRETA, ONDE OS COLABORADORES PODEM PROCURAR ORIENTAÇÃO SOBRE QUESTÕES PESSOAIS OU RELACIONADAS COM O TRABALHO”

RICARDO SOUSA, DIRECTOR OF BUSINESS SOLUTIONS IBERIA DA WORKPLACE OPTIONS



Ricardo Sousa,
Director of Business
Solutions Iberia da
Workplace Options

chefias podem proporcionar uma oportunidade para discutir o volume de trabalho, as expectativas e quaisquer desafios. Isto auxilia na identificação e resolução dos problemas antes que estes se agravem”, sublinha Ricardo Sousa.

A saúde mental como agente da mudança cultural

O artigo “The Future Of Mental Health At Work Is Safety, Community, and Healthy Organizational Culture”, da Harvard Business Review, reforça que os colaboradores ambicionam por culturas organizacionais mais seguras, sustentáveis e com maior apoio à saúde mental. Ricardo Sousa corrobora com esta visão ao observar que os colaboradores que recebem apoio na gestão de questões pessoais, tendem a manter uma maior produtividade e comprometimento.

“Na Workplace Options oferecemos diversas soluções à medida das organizações, concebidas para abordar uma variedade de questões pessoais e relacionadas com o trabalho, que podem afetar o bem-estar e o desempenho profissional de um colaborador. Estes programas oferecem apoio confidencial e profissional aos colaboradores e às suas famílias, ajudando-os a enfrentar os desafios e a lidar com os fatores de stress”, conclui. 

80,1%



› Dos profissionais apontam a pressão no trabalho como um problema grave com que se debatem

Adicionalmente, investir em formação e desenvolvimento, promover mudanças culturais, implementar políticas inclusivas e realizar follow-ups regulares são outras estratégias frequentemente adotadas. “Os follow-up regulares entre os colaboradores e as respetivas

**Diogo
Brandão**Senior Growth Manager
do Urban Sports Club
Portugal**João
Chainho**People Experience Manager
da Mercedes-Benz.io

Mercedes-Benz .io



Como a Mercedes-Benz.io investe **no desporto e bem-estar com o Urban Sports Club**

Na Mercedes-Benz.io, cada colaborador é uma peça-chave na engrenagem da empresa. **Ciente disso, não poupou esforços e recorreu aos serviços do Urban Sports Club para garantir que a sua equipa se mantém sempre na melhor forma, tanto física como mentalmente, quando e onde quiser.**

E este foi o ponto de partida para que a aplicação do Urban Sports Club, de fácil acesso em qualquer localização, começasse a ser utilizada pela Mercedes-Benz.io, tanto em Portugal como na Alemanha.

Se tem uma organização e ainda não encontrou uma solução abrangente que integre saúde mental, desporto e bem-estar para os colaboradores, independentemente do lugar onde se encontra, está na altura de reconsiderar uma nova abordagem. Foi precisamente isso que a Mercedes-Benz.io decidiu fazer ao estabelecer uma parceria com o Urban Sports Club — uma plataforma de desporto e bem-estar que garante acesso à maior rede de parceiros em Portugal e na Europa; tudo reunido numa só aplicação.

João Chainho, People Experience Manager da Mercedes-Benz.io explica que a escolha pelos serviços do Urban Sports Club aconteceu de forma “bastante orgânica”. “Percebendo a popularidade e a versatilidade do Urban Sports Club, especialmente pela sua presença tanto em Portugal como na Alemanha, vimos aqui uma oportunidade única de uniformizar a experiência de bem-estar para todos os nossos MB.ioneers”, relata João Chainho.

**Implementação em curso**

Em termos práticos, Diogo Brandão, Senior Growth Manager do Urban Sports Club Portugal, explicou que a implementação do projeto, abrangendo tanto Portugal quanto a Alemanha, começou em abril de 2022, com a integração de uma oferta diversificada composta por mais de 50 atividades (desportos de equipa, massagens, fitness, yoga, artes marciais, dança, surf, entre outras) para todos — indoor, outdoor e online.

“O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO CORREU DE FORMA INCRIVELMENTE SUAVE. A NOSSA ABORDAGEM ‘ON DEMAND’ PERMITIU QUE CADA COLABORADOR SE INSCREVESSE E GERISSE O SEU PACOTE E ORÇAMENTO DE FORMA AUTÓNOMA, FACILITANDO UMA ADESÃO NATURAL E ENTUSIASTA AO PROGRAMA”

JOÃO CHAINHO, MERCEDES-BENZ.IO

Para João Chainho, o processo de implementação foi rápido e correu de forma “incrivelmente suave”. “A nossa abordagem ‘on demand’ permitiu que cada colaborador se inscrevesse e gerisse o seu pacote e orçamento de forma autónoma, facilitando uma adesão natural e entusiasta ao programa”, explica.

Já para Diogo Brandão, este processo é contínuo porque existem sempre novas formas de potencializar um estilo de vida mais saudável, sendo que o crédito final “vai para a Mercedes-Benz.io, pela forma como comunicou a

parceria internamente”, sublinha.

Numa primeira fase, a Mercedes-Benz.io organizou uma sessão de onboarding com todos os stakeholders, incluindo os POC (point-of-contact) do Urban Sports Club, a responsável pelo employer branding e outros colaboradores envolvidos no projeto. “Promovemos este acesso ao longo do ano, através de várias iniciativas de bem-estar e clubes desportivos, como surf e futebol”, afirma João Chainho.

Com o propósito de manter a adesão dos colaboradores, a Mercedes-Benz.io e o Urban

Sports Club colaboram regularmente no desenvolvimento de novas iniciativas, numa simbiose que fortalece o compromisso com um estilo de vida saudável.

“Efetuaram-se várias ações, nomeadamente, sessões de kick-off, webinars, em que falamos da relação entre o desporto e o trabalho, giveaways de aulas de padel e surf, com o intuito de explicar como funciona a nossa oferta e, claro, com uma sessão de Q&A”, refere Diogo Brandão.

Além destas ações, Chainho destaca que a empresa promove anualmente uma ação para converter quilómetros percorridos em doações destinadas a instituições de cariz social escolhidas pelos próprios colaboradores.

Este contacto constante e personalizado foi a base sobre a qual construíram uma parceria que teve impacto no bem-estar dos colaboradores. Um indicador claro foi o facto de terem existido mais de 2.500 check-ins na plataforma do Urban Sports Club. Um outro indicador positivo é a taxa de ativação com cerca de 50% dos colaboradores em Portugal a utilizar a aplicação ativamente. “O entusiasmo e o feedback positivo são contagiantes, e é incrível ver os nossos MB.ioneers a partilharem experiências e a incentivarem-se mutuamente”, indica João Chainho.

As atividades mais frequentadas pelo colaboradores da Mercedes-Benz.io, são: padel, bouldering, crossfit, ginásio e yoga.

Esta colaboração promete continuar a prosperar no futuro. “Para o restante ano de 2024, temos intenção de continuar esta parceria e planeamos desenvolver mais iniciativas em conjunto”, reforça João Chainho. 



50%



+ 2.500

› Dos colaboradores usam o **Urban Sports Club** (Portugal)

› **Check-ins na plataforma** do Urban Sports Club (Portugal e Alemanha)

DADOS DO PROJETO

Urban Sports Club

- **Atividade principal:** plataforma de desporto e bem-estar que garante acesso à maior rede de parceiros em Portugal e na Europa

Mercedes-Benz.io

- **Atividade principal:** desenvolvimento de soluções digitais e outros serviços para melhorar a customer experience nos veículos

FILIPA MARTINS

CEO da Edenred Portugal

“ Sempre fomos pioneiros no setor e mantemo-nos na linha da frente da inovação

A Edenred Portugal acredita na criação de valor com responsabilidade e inovação. Filipa Martins, a sua CEO, explica-nos como a empresa continua a destacar-se no campo dos benefícios extrassalariais.



Que papel desempenham os benefícios sociais no atual mercado de trabalho?

Os benefícios sociais têm um papel central

no mercado de trabalho e na sociedade. Permitem aumentar o rendimento disponível dos colaboradores direcionando o consumo para áreas críticas que melhoram a sua qualidade de vida, ao mesmo tempo que se traduzem num benefício fiscal para as empresas e para os próprios colaboradores. Só por si, estas são vantagens indiscutíveis num momento de escassez de talento e inflação, em que os colaboradores precisam de mais poder de compra e as organizações têm de atrair e motivar o talento, mas estão obrigadas a controlar os custos.

Além disso, os benefícios sociais são instrumentos que suportam a cultura da organização. Permitem materializar os seus valores em iniciativas concretas (por exemplo, assegurando o bem-estar, o desenvolvimento e igualdade através de apoios à

educação, nutrição, saúde, etc. para todos os colaboradores). Como consequência, fortalecem a identidade da empresa, o envolvimento dos colaboradores e o employer branding.

Uma empresa moderna e orientada para o futuro tem de contemplar benefícios sociais na sua proposta de valor.

Como a Edenred Portugal se diferencia no mercado de benefícios sociais?

Sempre fomos pioneiros no setor e mantemo-nos na linha da frente da inovação. Ouvimos proativamente o mercado para conhecer as



A NOSSA OFERTA MULTIBENEFÍCIO CONTEMPLA SOLUÇÕES AJUSTADAS ÀS DIFERENTES FASES DE VIDA DOS COLABORADORES E ESTÁ ASSENTE EM PLATAFORMAS DIGITAIS ÚNICAS, A PARTIR DAS QUAIS É POSSÍVEL GERIR FACILMENTE TODOS OS BENEFÍCIOS

suas necessidades e fazemos um investimento estruturado em desenvolvimento que nos permite oferecer soluções que aumentem a atratividade das empresas e simplifiquem o seu dia a dia, qualquer que seja a sua dimensão ou atividade, enquanto maximizam o rendimento dos colaboradores e lhes conferem flexibilidade para decidir como, onde e quando querem utilizar os seus benefícios.

A nossa oferta multibenefício contempla soluções ajustadas às diferentes fases de vida dos colaboradores e está assente em plataformas digitais únicas, a partir das quais é possível gerir facilmente todos os benefícios: o Portal Cliente para a empresa, a app MyEdenred – a mais utilizada do setor – para o colaborador e ainda o Portal Estabelecimento.

Disponibilizamos um serviço de proximidade, com apoio dedicado, e soluções compliant, robustas do ponto de vista da segurança e sustentáveis.

Que inovações estão a preparar para melhorar os serviços?

Trabalhamos em permanência na melhoria dos nossos serviços e soluções,

incorporando novas tecnologias, funcionalidades e características alinhadas com as exigências que derivam dos novos estilos de vida e de trabalho, que se querem cada vez mais seamless – fluidos.

A modernidade é predominantemente digital, tal como o é a nossa oferta, com benefícios extrassalariais nas mais variadas áreas. Por exemplo, o Edenred Creche e o Edenred Estudante estão hoje disponíveis em formato wallet, o que facilita quer a atribuição do benefício por parte da empresa, quer a utilização por parte do colaborador. O Edenred Flexível permite, através de uma só solução, suportar despesas de educação, formação, saúde, bem-estar e apoio social/sénior, sempre com o mesmo enquadramento fiscal, pelo que dentro destas categorias disponibilizadas na nossa rede de estabelecimentos, o colaborador decide onde usar o benefício. Por outro lado, a empresa consegue oferecer um benefício adequado a todas as fases de vida sem qualquer complexidade administrativa.

Continuaremos a inovar para simplificar a vida das pessoas e melhorar o mundo do trabalho.

A Edenred está comprometida com a sustentabilidade.

Como é que isso se reflete nos vossos serviços e práticas empresariais?

Acreditamos na criação de valor com responsabilidade e, por isso, a sustentabilidade sempre foi uma preocupação, traduzida na nossa política Ideal e atestada pela integração nos índices

O EDENRED FLEXÍVEL PERMITE, ATRAVÉS DE UMA SÓ SOLUÇÃO, SUPORTAR DESPESAS DE EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO, SAÚDE, BEM-ESTAR E APOIO SOCIAL/SÉNIOR, SEMPRE COM O MESMO ENQUADRAMENTO FISCAL



Filipa Martins,
CEO da Edenred
Portugal

da bolsa CAC 40 ESG e FTSE4Good. Não só estamos comprometidos com a neutralidade carbónica até 2050 e contribuimos com as nossas iniciativas para 12 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, como através da nossa oferta ajudamos as empresas a dar resposta a nove ODS. Por exemplo, as nossas soluções ajudam a reduzir a pobreza, as desigualdades e

a melhorar as condições de trabalho. Aumentam o poder de compra, facilitando o acesso a uma alimentação adequada, educação de qualidade e a uma melhor saúde. Promovem a inclusão económica e o desenvolvimento das economias locais. Além disso, recorrem a materiais mais ecológicos e estão associadas a programas de compensação que contribuem para a economia circular.

O que significa para a Edenred Portugal os prémios que tem recebido recentemente?

Os prémios acabam por ser o corolário do nosso trabalho diário no sentido de melhorar a vida das pessoas e das organizações, na medida em que são o reconhecimento, por parte dos nossos clientes, utilizadores e parceiros, da excelência quer do nosso serviço e soluções, quer das nossas práticas.

Representam também uma responsabilidade acrescida, para continuarmos a inovar e a ditar o padrão de qualidade para o setor. Mas é precisamente esse desejo de superar as expectativas e acrescentar valor a todos o nosso ecossistema que nos move. É graças a ele que, 40 anos depois de termos surgido com o cheque refeição em Portugal, continuamos a ser a empresa de referência em benefícios extrassalariais, com 20 mil empresas clientes, 700 mil utilizadores e 41 mil estabelecimentos parceiros. 

MARIA VARELA MARQUES

Fundadora da HumanPositive - CO

“Ambientes de trabalho felizes promovem um clima organizacional positivo”

Numa época em que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é cada vez mais valorizado, desponta um projeto promissor: a **HumanPositive-CO**. A fundadora fala-nos do projeto voltado para bem-estar, felicidade organizacional e responsabilidade social corporativa.

ser mais motivados, criativos e comprometidos com os objetivos da empresa. Reconhecemos ainda que a responsabilidade social corporativa desempenha um papel fundamental na forma como a empresa é percebida pela sociedade e no seu impacto no mundo.



Qual foi a motivação para o lançamento deste novo projeto?

Desde sempre a minha visão é a mesma, é importante cuidar das pessoas nas orga-

nizações pelos resultados, que serão a consequência desse cuidado, mas principalmente por saber que conseguimos ter ambientes onde as pessoas se sentem e estão bem. Penso que vale, e muito, a pena chegar à empresa e sentir que as nossas pessoas estão bem.

Já durante o meu percurso académico, e sendo trabalhadora-estudante, percebi o quão necessário era trabalhar este tema e que era posto de lado com alguma facilidade. Há dez anos não era ainda um tema falado como hoje, mas era já um tema na minha mente e um objetivo a médio prazo. Sempre quis desenhar um projeto relacionado com esta área, estava somente à espera do momento certo para o fazer, porque pretendia fazer uma especialização, e agora, após o MBA, algum estudo de

mercado, plano de negócios e alguns brainstormings, sinto que é o momento.

Quais os principais benefícios que as organizações têm ao cultivarem um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e a felicidade dos colaboradores?

Ambientes de trabalho felizes promovem um clima organizacional positivo, incentivando a colaboração e comunicação eficaz. Isso reduz o absentismo, já que funcionários valorizados tendem a faltar menos por doenças ou falta de motivação. Além disso, favorecem a inovação e criatividade, pois funcionários confortáveis estão mais propensos a partilhar ideias e assumir riscos. Isso resulta em soluções inovadoras e progresso. Colaboradores felizes tendem a



E que serviços vão prestar para ir ao encontro destas necessidades?

A HumanPositive-CO terá dois serviços: “Bem-Estar e Felicidade Organizacional” e “Responsabilidade Social Corporativa”.

O serviço de “Bem-Estar e Felicidade Organizacional” é um serviço direcionado para as organizações que pretendam criar ambientes de trabalho saudáveis, positivos e produtivos para seus colaboradores. Pode abranger uma variedade de áreas e incluir avaliação de necessidades (realização de avaliações para identificar as áreas de melhoria), desenvolvimento de um plano de ação (criação de política e programas que promovam o bem-estar e a felicidade como programas de saúde mental, flexibilidade, atividade física, formação, melhoria, planos de carreira, entre outros) e monitorização e avaliação (sistemas para acompanhar o impacto dos programas).

Já o serviço de “Responsabilidade Social Corporativa” pode

A HUMANPOSITIVE-CO TERÁ DOIS SERVIÇOS: “BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL” E “RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA”

integrar práticas éticas, sociais e ambientais nas suas operações e estratégias de negócios. Por sua vez, pode consistir na avaliação de práticas atuais, desenvolvimento de estratégias, implementação de políticas e programas, relatórios e divulgação, relação com as partes interessadas e monitorização e avaliação.

Uma pesquisa Top Employers aponta que 93% das organizações têm programas de responsabilidade social corporativa. Como é que o tecido empresarial português está a abordar esta temática?

As empresas em Portugal têm demonstrado um interesse crescente em integrar práticas sustentáveis e éticas nas suas operações e estratégias de negócios, contudo, o tecido empresarial português é constituído

AS EMPRESAS EM PORTUGAL TÊM DEMONSTRADO UM INTERESSE CRESCENTE EM INTEGRAR PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E ÉTICAS NAS SUAS OPERAÇÕES E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

essencialmente por Pequenas e Médias Empresas (PME) que desenvolvem algumas atividades tendo como base os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mas essas mesmas empresas não conseguem ter um profissional qualificado nesta área, devido à sua dimensão, e acabam por desenvolver parte dos objetivos, acredito que os mais relacionados com a questão ambiental, e os restantes ficam um pouco para trás. Acredito que ainda há muito mais que pode ser feito e que existe essa vontade por parte das organizações portuguesas.

Qual é a sua visão sobre o futuro das organizações no que concerne à saúde mental e bem-estar dos colaboradores?

É encorajador ver muitas empresas a falar sobre o bem-estar dos colaboradores, sobre a necessidade de promover um ambiente de trabalho saudável, preocupados com a questão da saúde mental dos seus colaboradores.

No entanto, há desafios significativos a serem enfrentados. Ainda existe um estigma em torno das questões de saúde mental, o que pode impedir que os colaboradores procurem ajuda quando necessário. É crucial que as organizações se preocupem com este tema e o ideal seria promover uma cultura de abertura e prevenir, estar atento a riscos que podem trazer para as equipas doenças como, por exemplo, o burnout e trabalhar essas questões, cultivar um espírito de entreajuda forte para que todos os elementos da equipa consigam identificar, ao mínimo sinal, a possibilidade de doença mental e tentar ajudar direcionando para um profissional de saúde habilitado.

Embora exista preocupação e motivação por parte das organizações, ainda há muito a ser feito para garantir que as organizações estejam verdadeiramente no caminho certo em relação à saúde mental e bem-estar dos colaboradores. Isso exigirá um compromisso contínuo com a mudança cultural, investimento em recursos adequados e uma abordagem holística para promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável para todos. 



Maria Varela Marques,
Fundadora da
HumanPositive-CO

RUI MALCATA

Director da Steelcase Portugal

Um espaço de trabalho que não cumpra com os requisitos das pessoas não atrai, não retém

Produzida há mais de 100 anos, a primeira peça de mobiliário da Steelcase foi um cesto de papéis metálico. **Rui Malcata explicou à RHmagazine o que mudou, desde então, e como estão focados em desenhar espaços de trabalho à medida de quem os ocupa.**

Como é que o trabalho híbrido impacta nos espaços de trabalho?

Da mesma forma que deverá impactar qualquer modelo de trabalho, ditando como este deve ser desenhado e o que deve proporcionar aos seus utilizadores e à organização. O maior desafio está no fator humano da equação. Implementar modelos híbridos não é uma novidade, vivemos algo semelhante no passado motivado pela tecnologia, mas hoje somos diferentes pois todos fomos afetados de uma forma ou outra pelo período pandémico que alterou prioridades. Hoje uma boa cadeira, um bom monitor, uma copa agradável ou um espaço bem climatizado, até uma mesa de matraquilhos, é o básico. Ganhamos consciência que queremos fazer parte, que desejamos poder decidir onde e como fazer e que necessitamos de nos sentir produtivos, confortáveis e seguros. Um espaço de trabalho que não cumpra com os requisitos das pessoas não atrai, não retém, não permite inovar e evoluir, razões pelas quais nos focamos primeiramente na obtenção desse conhecimento, para assim desenharmos e construirmos espaços de trabalho que serão uma ferramenta estratégica na gestão de todos os recursos.

A

Steelcase é uma empresa com mais de 100 anos que se dedica a melhorar a forma como os outros trabalham através de soluções

personalizadas à medida das especificidades de cada cliente. Como estes anos de experiência se refletem nas soluções propostas?

Mantemo-nos fiéis à nossa metodologia de investigação, imaginação, recomendação e implementação, com o foco centrado nas pessoas, para que possam dar o melhor de si mesmas. Seja um produto ou serviço de consultoria de workplace, procuramos a solução que melhora a sua vida e contribua para o seu bem-estar e produtividade. Identificar problemas comuns não implica que uma solução vencedora resulte sempre. Observar, desvendar e entender insights para encontrar soluções mais eficazes e eficientes é algo de que não abdicamos e que nos dotou da experiência que se encontra traduzida em tudo o que fazemos. Desde

o primeiro cesto de papéis metálico a sermos especialistas em workplace, tem sido uma jornada incrivelmente satisfatória.

São fabricantes dos vossos móveis e o design dos mesmos também é influenciado pela procura de bem-estar e produtividade. Como se nota isso?

Desenhamos os nossos equipamentos e 95% dos seus componentes. Mas para nós o bem-estar não se esgota na ergonomia. Envolve também cultura organizacional, desde garantir que cada um entende o seu papel até ao sentimento de propósito, assim como o disponibilizar dos espaços, ferramentas e recursos adequados ao sucesso individual e coletivo. As organizações de maior sucesso olham para o bem-estar nas vertentes física, mental e emocional. É dessa forma holística que pensamos, desenhamos e construimos desde produtos a espaços de trabalho, onde os primeiros são uma componente fundamental, mas apenas a parte mais visível.



distintivos da nossa forma de trabalhar, não nos limitamos a promover conforto que resulte em eficiência pela utilização dos nossos produtos, mas também desenhando soluções de espaços que promovam bem-estar pela facilitação da interação com equipamentos, espaço físico e pessoas, presencialmente ou remotos, e em qualquer momento.

Quais são os maiores desafios para os diretores de Recursos Humanos na transformação dos espaços de trabalho e como a Steelcase pode ajudá-los a superá-los?

Pela nossa experiência o mais difícil em qualquer processo de transformação é normalmente o fator humano, são as pessoas, coincidentemente também o fator que mais e melhor pode contribuir para o sucesso. Se a isto juntarmos a escassez de recursos, a volatilidade e instabilidades externas e toda a panóplia de outros fatores que diariamente “caem” nas direções de RH, temos em mãos a tempestade perfeita. O ser humano é tendencialmente avesso à mudança, não raramente por desconhecimento dos benefícios inerentes. A forma como ajudamos é a desenhar centrando o foco no fator que mais positivamente contribuiu para a transformação, repetindo-me, as pessoas. Com o ponto de partida nos objetivos do negócio, trabalhamos com as direções de RH e com a gestão de topo, também pessoas é preciso não esquecer, sobre as prioridades para estas e em como as envolver, integrar e motivar à mudança, apoiando ao longo de todo o processo, presentes antes, durante e depois. 

Rui Malcata,
Director da
Steelcase Portugal

NÃO NOS LIMITAMOS A PROMOVER CONFORTO QUE RESULTE EM EFICIÊNCIA PELA UTILIZAÇÃO DOS NOSSOS PRODUTOS, MAS TAMBÉM DESENHANDO SOLUÇÕES DE ESPAÇOS QUE PROMOVAM BEM-ESTAR PELA FACILITAÇÃO DA INTERAÇÃO COM EQUIPAMENTOS, ESPAÇO FÍSICO E PESSOAS, PRESENCIALMENTE OU REMOTOS

De que maneira integram a tecnologia ao mobiliário da Steelcase para criar espaços de trabalho mais eficientes e confortáveis?

Até à pandemia, a tecnologia foi o motor de maior evolução das últimas duas décadas dos espaços de trabalho. O exemplo da nossa parceria

com a Microsoft com os “Creative Spaces”, espaços que integram pessoas e tecnologia, foram um avanço tecnológico e um avanço na forma de disponibilizar a tecnologia promovendo colaboração, produtividade, criatividade e inovação. Este é um dos grandes aspetos

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA

Para novos DRH



O documento da Gartner "First 100 Days: A Guide for New-to-Role Heads of HR" serviu de mote para uma viagem ao mundo de um DRH acabado de chegar ao cargo: os passos decisivos para o sucesso; avaliação do grau de importância de experiências anteriores e depoimentos de prestigiados gestores dessa área.

P

arabéns pelo seu novo cargo!

Enquanto novo Diretor de Recursos Humanos (DRH) tem uma das posições mais importantes da empresa, sendo responsável por captar talento

que marque a diferença no desempenho da sua organização. Como novo líder, vai enfrentar um número avassalador de desafios nos próximos meses. Ultrapassá-los com sucesso moldará o resto do seu percurso, pelo que esta fase inicial é absolutamente crucial. Nestes primeiros meses de trabalho deverá estabelecer relações, avaliar necessidades de talentos e desenvolver um plano de ação alinhado com os objetivos organizacionais.

Inspirados nos dados da Gartner, quisemos trazer aqui um roteiro para

os primeiros 100 dias nesta nova posição, assim como os conselhos dos seus pares para navegar eficazmente nesta transição.

9 PASSOS PARA UMA TRANSIÇÃO RÁPIDA E BEM-SUCEDIDA

Os novos diretores de RH enfrentam um número enorme de tarefas durante os seus primeiros meses. Segundo dados da Gartner, ao dar o salto para um novo cargo, quase metade (46%) dos executivos de todas as funções - incluindo os RH - caem e têm um desempenho inferior. Siga estes conselhos e mostre à sua organização as suas capacidades.



1. ACELERE A RONDA DE AUSCULTAÇÃO

Estruture estrategicamente a sua ronda de auscultação para garantir que se reúne com todas as partes interessadas que lhe vão fornecer a melhor informação e os insights mais valiosos. A eficácia deste tempo de escuta aumenta muito as suas probabilidades de ter êxito na sua nova missão.



2. SOLIDIFIQUE A SUA RELAÇÃO COM A ADMINISTRAÇÃO

Navegue pela complexidade do seu duplo papel de subordinado direto e confidente do CEO, e aprenda a lidar com as principais responsabilidades inerentes a cada função.



3. CONSTRUA RELAÇÕES EFETIVAS COM OS MEMBROS DO CONSELHO

As primeiras impressões com a direção são normalmente formadas fora da sala de reuniões. Não desvalorize as conversas informais para conhecer as expectativas dos membros da administração da empresa.



4. CRIE CONFIANÇA COM A SUA EQUIPA DE RH

A sua nova equipa pode sentir-se insegura com a chegada de um novo líder. Mostre-lhes o seu respeito pela sua experiência e conhecimento da empresa e crie relações de confiança com a equipa.



5. ALINHE A SUA EQUIPA COM A SUA NOVA VISÃO E ESTRATÉGIA

Avalie em que medida os elementos da sua equipa estão alinhados com a sua nova visão e estratégia. O valor dos planos estratégicos reside na qualidade dos seus contributos e na capacidade da sua execução. Envolver os seus colegas desde o início e elimine os comportamentos antigos dentro da empresa.



6. CONSIGA O COMPROMISSO DA EQUIPA DE RH COM SUA VISÃO E ESTRATÉGIA

Uma equipa alinhada com a sua estratégia pode uma melhoria no seu desempenho de 12% a 22%. Assegurar o seu alinhamento comunicando de forma clara e que incite os seus colegas a envolver-se proativamente com a estratégia é uma das chaves do sucesso.



7. ALCANCE CREDIBILIDADE E DINAMISMO COM UMA VITÓRIA RÁPIDA

Embora as vitórias rápidas possam permitir que os líderes superem o desempenho dos seus pares em 20%, segundo os dados da Gartner, também podem fomentar comportamentos prejudiciais, como rejeição pelas ideias dos outros e incitação à microgestão. Enfrente este paradoxo das vitórias rápidas incorporando todos os membros da equipa para alcançar uma vitória rápida, mas também coletiva.



8. LEVE AS DISCUSSÕES SOBRE O TALENTO ÀS REUNIÕES DE DIREÇÃO

Ter êxito na sua primeira apresentação ao conselho de administração faz com que o tema do talento tenha 30% mais probabilidades de integrar as discussões de estratégia no conselho de administração. Explicar com sucesso a sua estratégia vai cimentar a sua credibilidade.



9. NAVEGUE PELO AMBIENTE "POLÍTICO" DA EMPRESA

Use a circunstância de ser alguém de fora para levantar questões não abordadas pelo conselho de administração e que podem estar a prejudicar o desempenho em toda a empresa.

Para novos DRH TESTEMUNHOS



“Muitos parabéns, pois foste chamado(a) a cumprir uma missão muito importante. Muita coisa podia ser dita. Aqui ficam umas simples e breves notas: “Age com coragem e determinação, assume riscos e enfrenta os problemas de frente, sê independente, mesmo que tal não seja politicamente correto e, porventura o mais relevante, faz sempre o que dizes, - walk the talk - sobretudo nas circunstâncias mais adversas. Perante as dificuldades e as dúvidas que, certamente, vão surgir, nunca deixes de fazer jus ao que te trouxe até aqui: As Pessoas em 1o lugar!”

CARLOS FIGUEIREDO

Diretor RH e Jurídico
STEF PORTUGAL



Dedica tempo a conhecer o negócio e os stakeholders internos, para perceber qual o contributo que estão à espera de receber. Marca reuniões one-to-one com cada pessoa da equipa, para entender as motivações deles e começar a identificar que competências tens na tua equipa e as que ainda faltam. Finalmente, analisa os relatórios de inquéritos ou estudos de mercado, para ter opiniões de terceiros sobre a reputação da empresa, conhecer a perceção dos colaboradores e do mercado. Só depois delinea um plano de ação com medidas de curto, meio e longo prazo para a equipa e para a empresa que esteja alinhada com a estratégia de negócio e envolve o Board no plano.

MARIA ROMAN

CHRO
LIDL



Como passei a maior parte da minha vida profissional do lado do negócio, o meu primeiro pensamento vai sempre nessa direção: a necessidade de compreender os desafios do negócio e alinhar a estratégia, as prioridades e a energia da equipa nessa direção. Para isso é preciso ouvir os stakeholders, questionar e construir relações de confiança – com um misto de humildade e assertividade, sem complacência. E fazer destas conversas um ritual (não gosto da palavra rotina), mantendo as pontes do diálogo sempre fluidas e preparadas para os dias de tempestade, onde esse capital de confiança é essencial.

EMILIA ROSEIRO

Human Resources Director – Europa do sul e Turquia
BEL Portugal



Pratique o que prega, sendo um exemplo de integridade e transparência: desde cedo, é possível tornar-se um role model para as suas equipas, ao agir desta forma.

Comunique abertamente sobre as decisões da empresa e os desafios enfrentados, depois de ter feito o seu diagnóstico inicial à Organização.

ARMANDA ANTUNES
Senior Training & Quality Manager
Dashlane



Entendo ser crucial investir tempo tanto na compreensão dos desafios do negócio, como na criação de relações de confiança com a liderança, bem como no entendimento da cultura da organização. A definição de estratégia sólida e consequente de recursos humanos depende em muito da capacidade de comunicação e empatia do DRH, com forte investimento no desenvolvimento de interações genuínas de proximidade e na criação de uma rede de suporte colaborativa para enfrentar os desafios da função.

Coloque limites para si próprio(a): a tentação de trabalhar muitas (demasiadas) horas nos primeiros meses pode criar a ideia de que também espera isso das suas equipas e trazer desequilíbrio a outras partes importantes da sua vida.

MARIA KOL
HR Country Lead
Microsoft

TENDÊNCIAS QUE IMPACTAM OS CHRO



Relações
colaboradores/
empresa mal
definidas



Escassez
de talento
persistente



Inovações
tecnológicas
transformadoras
do negócio



Pressão para
a eficiência
operacional

QUE IMPORTÂNCIA TEM CADA UMA DAS SEGUINTE EXPERIÊNCIAS ANTERIORES NO DESEMPENHO DE UM CHRO?

100%

> Liderar uma transformação cultural

83%

> Elaborar uma nova missão, visão ou conjunto de valores para sua organização

70%

> Aumentar a força de trabalho para uma empresa em rápida expansão

62%

> Expansão para novos mercados ou linhas de produtos

44%

> Envolver-se com investidores

Fonte: "Inquérito de 2023 sobre a Eficácia dos CHROs", da Gartner, citado no "First 100 Days: - A Guide for New-to-Role Heads of HR"



Sébastien Haquette

Diretor-geral da Cofidis Portugal

“ Em três meses de formação intensiva, os colaboradores passaram por um processo de reskilling

No ambiente distendido da sede da Cofidis Portugal (em Lisboa), marcado pela sala de meditação, work café, ginásio e sala de jogos, a RHmagazine conversou com o seu Diretor-geral, Sébastien Haquette, sobre a política de Gestão de Pessoas da financeira, com destaque para a sua cultura-matriz e programas e práticas que o concretizam.

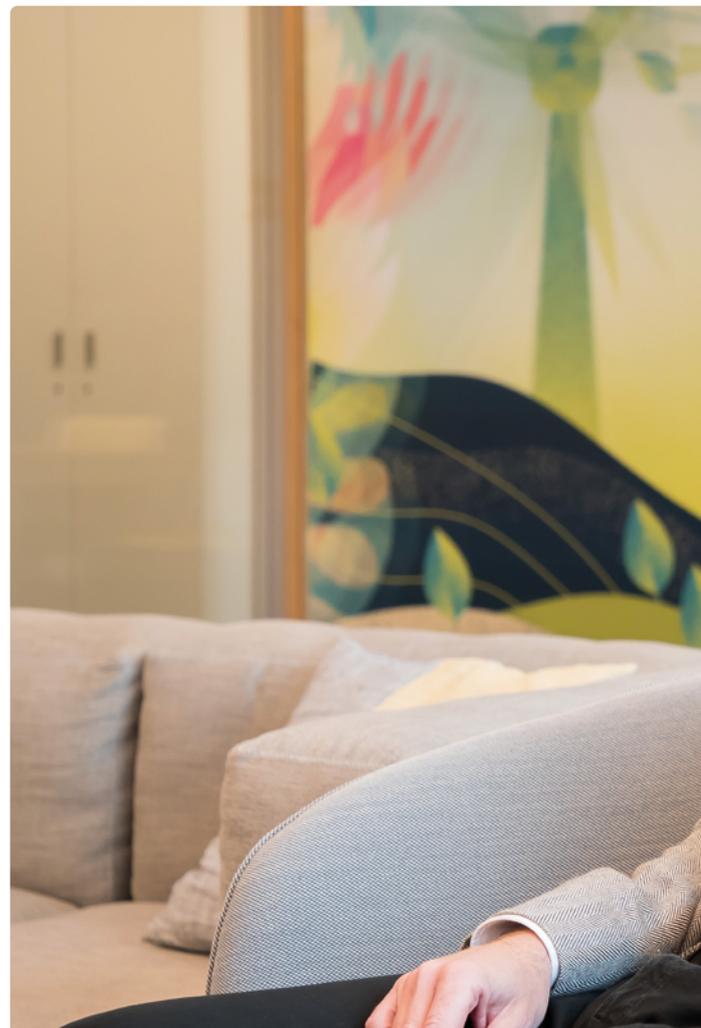
Em novembro, assinaram um acordo de exclusividade com o Grupo Ageas Portugal. Quais são as expectativas para este acordo?

As expectativas são muito altas porque, felizmente, existe um alinhamento natural entre a cultura do Grupo Ageas Portugal e da Cofidis. Apesar de termos recebido boas candidaturas, o Grupo Ageas destacou-se tanto em termos da sua cultura, como no facto da oferta ir ao encontro das necessidades da Cofidis.

O nosso principal compromisso é continuar a diversificar e, finalmente, encontrámos a parceria de longo prazo que entra nesta lógica de sustentabilidade. O negócio é importante, mas a fusão e a coerência humana são ainda mais.

Quais têm sido as maiores dificuldades na gestão das vossas pessoas?

A Cofidis Portugal já tem mais de 25 anos de uma história cheia de sucessos e a nossa missão é querer sempre mais para o futuro. E tendo isto como base, a Gestão de Pessoas não representa dificuldades, mas sim desafios. O maior desafio que temos enfrentado tem sido ao nível do recrutamento e acompanhamento das pessoas, além da constante necessidade em criar possibilidades para novos horizon-



tes. Acima de tudo, queremos dar ferramentas para que os nossos colaboradores cresçam e vivam uma vida profissional em equilíbrio com a vida pessoal. Quando se fala em recrutamento e retenção, sabemos que este é um desafio de todo o ecossistema português, principalmente em Lisboa — o mercado está muito difícil ao nível da captação de pessoas. E qual é a nossa estratégia? Simples, é ter bom senso porque temos uma oferta diferenciadora, temos história e um futuro para oferecer.

Abraçar pessoas de todos os ecossistemas é a matriz da nossa cultura. Claro que procuramos profissionais com competências

UMA ANÁLISE DA EQUIPA COFIDIS PORTUGAL

Nº colaboradores: **694**

Média antiguidade na empresa: **12 anos**

Média da faixa etária: **42 anos**

Mulheres: **413 (60%)**

Homens: **281 (40%)**

% de investimento em formação, face à massa salarial: **cerca de 4%**

técnicas, mas esse não é o nosso foco. As competências podem ser aprendidas aqui, na Cofidis Portugal.

Outro aspeto que é reflexo da nossa cultura é que todos os colaboradores terão o poder, a liberdade e a responsabilidade para participar numa nova aventura, onde tudo é possível. Estes são os princípios que orientam a nossa cultura e resumem o que é a Cofidis Portugal.

Consegue mencionar algumas das estratégias que implementaram para enfrentar estes desafios?

Na Cofidis, temos várias estra-

tégias e perfis de recrutamento, destacando-se o programa NEXT como uma iniciativa que nos define e nos distingue no mercado. O programa NEXT by Cofidis, que lançámos em 2023, é um programa de inovação com várias iniciativas que pretende, por um lado, desenvolver skills internamente e captar talento na área digital e tecnológica e, por outro, abrir o nosso ecossistema ao exterior, para a criação de sinergias e trocas de experiências com as comunidades de inovação. A ligação da Cofidis às universidades no âmbito da literacia foi reforçada também em 2023, com o programa gratuito de literacia financeira Personal Finance MBA, em parceria com a Magma Studio, com quem já formámos 5.000 alunos no ano passado, e o objetivo para 2024 é triplicar e formar 15.000 estudantes em temas como contratos de trabalho, IRS jovem, poupanças e investimentos.

Estamos a participar ativamente na diversificação dos nossos negócios. O setor de crédito ao consumo da Cofidis está em expansão, e para mantermos esse crescimento e reforçarmos a nossa estratégia de Gestão de Pessoas, estamos abertos a explorar novas parcerias, como a colaboração com a Ageas

JÁ FORMAMOS 5.000 ALUNOS NO ANO PASSADO, E O OBJETIVO PARA 2024 É TRIPLICAR E FORMAR 15.000 ESTUDANTES EM TEMAS COMO CONTRATOS DE TRABALHO, IRS JOVEM, POUPANÇAS E INVESTIMENTOS



E quanto à abordagem de programas de reskilling e upskilling?

O ADN da Cofidis é a atividade financeira, mas o que nos diferencia são as pessoas. Apesar de sermos uma empresa financeira, aspiramos manter uma equipa diversificada. Aquilo que mais desejamos é que os nossos colaboradores venham com entusiasmo para entrar numa jornada humana, numa empresa em constante crescimento.

E foi assim que nasceu o Restart, um programa aberto aos colaboradores que desempenham funções de atendimento ao cliente e gostavam de desenvolver novas competências no departamento informático. Realizamos um concurso e recebemos cerca de 50 candidaturas, das quais selecionamos 17 pessoas para o programa Restart. Dessas, 10 permaneceram até hoje, desempenhando funções e contribuindo para o desenvolvimento do website e da app da Cofidis Portugal. Em três meses de formação intensiva, os colaboradores passaram por um processo de reskilling. Houve um compromisso da empresa e das pessoas em investir nessa mudança do prisma de competências porque, para nós, o mais importante é o mindset do colaborador.

Eu sou o exemplo da aposta num diferente mindset. Comecei na área financeira, transitei para o departamento operacional e, depois, para o marketing. É exatamente este tipo de mindset que nós procuramos. Um outro exemplo de que estamos no caminho certo é termos conquistado a certificação do Great Place To Work.

Como promove a Cofidis Portugal esse mindset de adaptabilidade e agilidade entre os colaboradores?

Não podemos ignorar que o mundo empresarial está a enfren-

PROGRAMA GENERATION PRO

PÚBLICO-ALVO
jovens
recém-formados
com licenciatura
ou mestrado

**DURAÇÃO
DO ESTÁGIO**
até 12 meses
Integração na equipa
de acordo com
a sua formação
específica, aptidões
e disponibilidade



E FOI ASSIM QUE NASCEU O RESTART, UM PROGRAMA ABERTO AOS COLABORADORES QUE DESEMPENHAM FUNÇÕES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E GOSTAVAM DE DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS NO DEPARTAMENTO INFORMÁTICO (...). EM TRÊS MESES DE FORMAÇÃO INTENSIVA, OS COLABORADORES PASSARAM POR UM PROCESSO DE RESKILLING

tar um grande desafio porque o ecossistema está em constante e rápida transformação. Hoje, nenhuma empresa pode garantir tranquilidade ou inércia diante de novos desafios. Embora seja possível adaptar-se rapidamente do ponto de vista tecnológico, com ferramentas e parcerias, o verdadeiro diferencial está no mindset das pessoas.

Para alcançar o sucesso, é crucial que as pessoas estejam dispostas a sair da zona de conforto e se abram para novas ideias e desafios. Esta abertura é essencial para tomadas de decisão ágeis e eficazes.

Coletiva e individualmente, é natural existir uma resistência à mudança, mas as pessoas têm de se tornar agentes ativos dessa transformação. Na Cofidis Portugal, cultivamos este mindset de



ESTAMOS A PARTICIPAR ATIVAMENTE NA DIVERSIFICAÇÃO DOS NOSSOS NEGÓCIOS. O SETOR DE CRÉDITO AO CONSUMO DA COFIDIS ESTÁ EM EXPANSÃO, E PARA MANTERMOS ESSE CRESCIMENTO E REFORÇARMOS A NOSSA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS, ESTAMOS ABERTOS A EXPLORAR NOVAS PARCERIAS, COMO A COLABORAÇÃO COM A AGEAS



No edifício da Cofidis Portugal, o Natura Towers.

tação até ao ginásio. Na área de restauração, destacamos a experiência do Café Joyeux, que além de oferecer serviços de restauração, promove a integração de jovens adultos com dificuldades cognitivas e de desenvolvimento. No nosso edifício, os colaboradores têm a liberdade de desfrutar de atividades como jogar PlayStation durante o dia ou permanecer na Sala do Silêncio. Esta liberdade está alinhada com a responsabilidade e eficácia do trabalho da Cofidis Portugal.

Como pensam adaptar as estratégias de Gestão de Pessoas aos desafios e oportunidades que se avizinham?

Estamos focados em duas frentes: investir no crescimento dos nossos colaboradores e garantir a continuidade quando deixam a nossa organização. Ou seja, o nosso principal objetivo é fortalecer-nos para atingir um nível sustentável de crescimento. Além disso, estamos a participar ativamente na diversificação dos nossos negócios. O setor de crédito ao consumo da Cofidis está em expansão, e para mantermos esse crescimento e reforçarmos a nossa estratégia de Gestão de Pessoas, estamos abertos a explorar novas parcerias, como a colaboração com a Ageas. Estamos empenhados em continuar a impulsionar o crescimento sustentável das empresas e a aproveitar as oportunidades que surgirem. 

identificando os projetos e competências necessárias para a equipa ao longo do ano.

Neste sentido, o upskilling é um processo dinâmico. O grande desafio no futuro é oferecer recursos personalizados. Estamos numa fase de teste e aprendizagem para compreender como criar percursos de aprendizagem adaptados a cada colaborador.

E para os jovens talentos, com certeza que têm iniciativas específicas...

A nossa abordagem no mercado é centrada nas pessoas, refletindo-se na proximidade que está enraizada no ADN do grupo e da Cofidis Portugal. Valorizamos especialmente a transparência, procurando estabelecer relações sustentáveis com os nossos colaboradores.

A juventude demonstra uma grande sensibilidade face a estas questões. O nosso edifício, o Natura Towers, é um exemplo disso. Em todos os seus patamares, introduzimos elementos clássicos, revolucionando o ambiente de trabalho. Cada área foi concebida para proporcionar experiências diferentes - desde salas de medi-

adaptação e agilidade. Acreditamos que os colaboradores que entram na empresa, hoje, terão uma vantagem significativa daqui a 10 anos, pois estarão preparados para lidar com a mudança.

Além disso, observamos uma tendência positiva com a entrada da juventude no mercado de trabalho, caracterizada pela sua capacidade de sair da zona de conforto e pela agilidade em enfrentar os desafios.

Existe alguma formação exclusivamente dedicada ao desenvolvimento de competências digitais?

Cada vez mais abordamos a formação e o desenvolvimento de forma personalizada, especialmente devido à diversidade de pessoas na nossa equipa.

Valorizamos a democratização da aprendizagem, garantindo que todas as pessoas tenham acesso à formação e possam aprender e desenvolver-se a qualquer momento. Atribuimos licenças de plataformas de aprendizagem que oferecem desde conteúdos teóricos e conceptuais até formações mais técnicas e específicas. Todos têm direito a essa licença e analisamos quais formações fazem mais sentido para cada colaborador.

Inicialmente, focamo-nos nas grandes prioridades, alinhando com a estratégia e o plano anual da empresa,

MARGARIDA COUTO

Presidente do GRACE - Empresas Responsáveis

“ Não consigo pensar numa estratégia de sustentabilidade, completa e integrada, que exclua a dimensão das pessoas

Margarida Couto é presidente do GRACE - Empresas Responsáveis desde 2018 e deixará essas funções em abril. À **RHmagazine** conversou sobre a forma como as empresas olham para a sustentabilidade e qual o papel dos RH neste processo.

Tendo em conta que o reporte da sustentabilidade vai ser posto em pé de igualdade com o financeiro e vai ser obrigatório para um maior número de empresas, é fundamental que as empresas comecem pelo final de linha que é ter uma estratégia.

Este reporte, baseado no formato standard europeu, está organizado em três pilares: E-Environment/Ambiente; S-Social; e G-Governance. E dentro do S-Social está a força de trabalho. Não consigo pensar numa estratégia de sustentabilidade, completa e integrada, que exclua a dimensão das pessoas. É importante que os colaboradores se revejam nesta estratégia e que gere orgulho institucional, engagement, além da vontade de estar na empresa e evoluir.

Quer partilhar conselhos de como as empresas podem incentivar uma mentalidade sustentável entre os colaboradores?

Um diretor de RH que esteja sem saber como incorporar estes temas, um bom começo pode ser pelo fim, nomeadamente, ir ao standard europeu e ver “quando chegar ao fim do exercício, quais são os KPI que este standard me obriga a relatar?”. Diversidade de género, integrar pessoas com deficiência, formação em sustentabilidade,

sustentabilidade como fator de competitividade” foi o mote do 1.º Congresso do GRACE, realizado em 2023.

Em relação ao tema da sustentabilidade, considera que a visão das empresas sofreu alguma mudança nestes últimos anos?

O 1.º congresso do GRACE veio mostrar que, em primeiro lugar, tudo está a mudar e é crescente o número das empresas que estão a olhar para estes temas. Além disso, estão a começar a compreender que a sustentabilidade é um fator de competitividade. Deixou de ser um “nice to have” para ser um “must have”.

Atualmente, as empresas já estão a ir à raiz da palavra “sustentabilidade”. Ser sustentável é ser durável, é estar cá muito tempo. E se as empresas perderem competitividade, já não vão estar cá muito tempo, não vão fazer parte do futuro.

E o congresso foi a “prova dos 9” destes dois movimentos. De facto, as empresas estão a inte-

ressar-se, crescentemente, pelo tema e isto tem sido uma tendência global. Outra tendência, já menos global, é o reconhecimento de que este é um tema estratégico para o negócio. A sustentabilidade está a entrar na agenda das empresas apesar de, em parte, motivada pela regulação.

Qual é o papel do RH na sustentabilidade das organizações?

Ainda nem todas as empresas reconhecem o papel dos RH, mas, pelo menos aquelas que vão ser obrigadas a ter um relato de sustentabilidade integrado na área financeira, talvez comecem a reconhecê-lo.

ATUALMENTE, AS EMPRESAS JÁ ESTÃO A IR À RAIZ DA PALAVRA “SUSTENTABILIDADE”. SER SUSTENTÁVEL É SER DURÁVEL, É ESTAR CÁ MUITO TEMPO. E SE AS EMPRESAS PERDEREM COMPETITIVIDADE, JÁ NÃO VÃO ESTAR CÁ MUITO TEMPO, NÃO VÃO FAZER PARTE DO FUTURO

informar da existência de pay gap entre homens e mulheres são alguns exemplos de KPI.

Estes KPI, que vai ser obrigado a relatar, permite-lhe ter uma ideia do que deve reportar. Evidentemente, que a razão não deve ser essa; devemos querer mudar a organização não para ficar bem na fotografia, mas porque isso nos vai tornar mais competitivos. Mas quando ainda estamos no início da jornada, e nunca tivemos este tipo de responsabilidade, este pode ser o ponto de partida. E a função de RH tem muito a beneficiar se souber agarrar esta oportunidade.

A missão do GRACE é ser uma plataforma de partilha e de apoio às empresas na estruturação das suas políticas de RSC e sustentabilidade. Como se tem materializado este compromisso?

Uma vez que temos mais de 300 associados, recorremos a várias estratégias e alavancas para dar resposta aos diferentes segmentos.

De uma forma mais transversal, o GRACE tem uma grande preocupação com a partilha de informação, já descodificada. Acrescentamos muito valor porque sabemos quais são os temas mais interessantes e, por sua vez, asseguramos que as empresas conseguem segmentar a sua oferta em função dos interesses.

Um outro aspeto é que somos uma plataforma que permite às empresas partilharem as suas práticas, garantido um espaço de aprendizagem comum e confortável para todos.

Por fim, e não menos importante, somos um grande construtor de pontes, preocupados em aumentar

(...) SOMOS [GRACE] UM GRANDE CONSTRUTOR DE PONTES, PREOCUPADOS EM AUMENTAR AWARENESS, LITERACIA E, COM RECURSO AO MAPEAMENTO DOS ASSOCIADOS E DA ECONOMIA SOCIAL, IDENTIFICAR A PONTE CERTA PARA CADA EMPRESA

awareness, literacia e, com recurso ao mapeamento dos associados e da economia social, identificar a ponte certa para cada empresa.

Depois de seis anos, em abril deixará de exercer funções no GRACE. Neste período, quais foram as lições mais importantes que retirou do seu papel na liderança?

Em primeiro lugar, aprendi muito mais do que ensinei, garantidamente. Tornei-me mais confiante porque aprendi in loco o poder transformador das empresas, têm tudo o que é preciso para se tornarem uma fonte do bem, sem pôr em causa o lucro. Além disso, as empresas têm uma enorme capacidade de colaborar entre si, garantindo que 1+1 é superior a 2.

Uma outra aprendizagem é que se as empresas querem estar cá no futuro, têm de perceber que as novas gerações têm diferentes necessidades das gerações anteriores. Têm de tentar compreendê-las porque são estes jovens talentos que vão contribuir para a continuação da jornada da empresa.

Estou muito grata ao GRACE e seguramente que o GRACE me deu bem mais do que algum dia serei capaz de dar de volta. Esta foi uma grande viagem, feita numa estrada de dois sentidos. 



+300

> O número total de associados (empresas) da GRACE

Margarida Couto,
Presidente do
GRACE - Empresas
Responsáveis

O ENTREVISTADOR

Como executive coach e formador em comunicação e management intercultural, acompanha líderes e equipas nas suas problemáticas de mudança e desenvolvimento, facilitando a emergência de culturas colaborativas. Desenvolve soluções que permitam às empresas iniciar a “revolução comportamental” necessária para ultrapassar os desafios relacionados com a internacionalização.

**Luís Morgadinho**

Especialista em management intercultural da AKTEOS

Cynthia Bitar

> Chef Restaurante Touta

“Portugal é muito parecido com o Líbano

Cynthia Bitar é de origem libanesa e escolheu estabelecer-se em Lisboa, em 2022, para abrir um restaurante de “cozinha libanesa livre, aberta à gastronomia portuguesa”, o Touta, diminutivo pelo qual a sua família a trata desde a infância. A paixão pela cozinha corre-lhe nas veias, herdada da sua mãe, que foi a primeira chef mulher no Médio Oriente. Após uma formação nas melhores escolas de culinária francesas, como a Bocuse, e uma carreira em estabelecimentos de renome mundial, como o Fauchon, em Paris, fundou com sua mãe a primeira empresa de outside catering no Médio Oriente, que opera com sucesso do Líbano para a Turquia, Síria e países do Golfo Pérsico. Também possui uma ampla experiência na Europa: Bélgica, Itália, Grécia, Mónaco e Reino Unido.

com grande surpresa um país muito parecido comigo, pois encontro aqui muitas coisas do meu país. A sua localização geográfica, a presença de um vizinho imponente, o tamanho e até mesmo a sua forma fazem-me lembrar o Líbano. Como o Líbano, Portugal é uma terra acolhedora, um país frágil, mas tão generoso. O aspeto familiar, as relações humanas, o ambiente, tudo me faz sentir em casa. Graças a Deus, ainda há países assim, sinto-me tão bem aqui.

Como definiria a cultura do seu restaurante?

Tenho uma carreira internacional na alta-cozinha e perguntam-me, frequentemente, porque não assumo o título de “restaurante gastronómico libanês”.

Primeiro, detesto superlativos, e não cabe a mim, mas aos clientes, dizer se a minha culinária é gastronómica ou não. Além disso, ao contrário do Médio Oriente, aqui eu não sou nada e preciso aceitar esse facto com humildade. Escolhi radicar-me em Lisboa e é importante para mim integrar-me de verdade. A baseline do meu restaurante de Campo de Ourique é “cozinha libanesa livre”, porque ofereço um menu com influência libanesa, mas aberto à gastronomia portuguesa – que aprecio muito. Então, diria que temos uma cultura internacional, de inspiração oriental, mas baseada na qualidade dos produtos e na tradição portuguesa.

O que a motivou a vir para Portugal?

Precisava de uma mudança e de empreender um novo projeto. Já não reconhecia a “minha França”, da mesma forma que não reconheço mais o “meu Líbano”. Poderia ter desenvolvido ainda mais as minhas atividades nos países do Golfo, mas a qualidade de vida tornou-se importante para mim e descobri Portugal. Foi uma revelação! Descobri

Com o tempo, o país corresponde às suas expectativas?

Em geral, sim, mas gerir uma atividade profissional é mais complexo do que eu pensava. Por exemplo, encontrar os produtos certos ou fazer obras não é tarefa fácil. Mas mais uma vez é muito parecido com o Líbano. A minha verdadeira dificuldade foi, na realidade, os recursos humanos. Fiz tudo o que podia





para contratar colaboradores portugueses e, inclusive, pago bastante bem. São muito poucos os candidatos e, mesmo que os encontre, não são flexíveis o suficiente. A restauração impõe um estilo de vida específico, e tenho a impressão de que em Portugal as novas gerações têm exigências que os seus pais não tinham. Outra surpresa foi o idioma, que acho muito difícil de aprender.

O que mais a surpreendeu na forma de trabalhar em Lisboa?

Como já disse, há realmente muitos pontos em comum com o Líbano, exceto talvez em termos de ritmo de trabalho. No Líbano, estamos sempre conectados, enquanto aqui fazemos as coisas com muita calma. Em agosto, por exemplo, é por vezes difícil conseguir fornecedores – e já aconteceu um dos meus principais fornecedores desaparecer do mapa por vários meses. Nos países que conheci, é o fornecedor que corre atrás do cliente, em Portugal é o contrário, mas no final eles é que têm razão. Isso obriga-me a desacelerar. Fervo por dentro muitas vezes, mas isso obriga-me a dar um passo atrás e aproveitar mais a vida. Eu diria que, na verdade, Portugal tem um efeito terapêutico em mim.

Que conselhos daria a profissionais do seu setor que desejam estabelecer-se em Portugal?

Venham com uma



Cynthia Bitar, Chef
Restaurante Touta

A MINHA VERDADEIRA DIFICULDADE FOI, NA REALIDADE, OS RECURSOS HUMANOS. FIZ TUDO O QUE PODIA PARA CONTRATAR COLABORADORES PORTUGUESES E, INCLUSIVE, PAGO BASTANTE BEM. SÃO MUITO POUCOS OS CANDIDATOS E, MESMO QUE OS ENCONTRE, NÃO SÃO FLEXÍVEIS O SUFICIENTE

mentalidade aberta e adaptem-se. Mesmo que ofereçam algo incrível, algo que faça a diferença, saibam que ninguém os espera. Não tentem impor a sua cultura, pois os portugueses são muito apegados às suas tradições e estilo de vida. Em conclusão, sejam humildes e pacientes. No que diz respeito aos recursos humanos, convidaria os recém-chegados a prepararem-se para trabalhar numa realidade com todas as culturas do mundo. Pois para trabalhar hoje com portugueses, primeiro é preciso encontrá-los. 





VIEIRA DE ALMEIDA

Susana Miranda

Talent Director da Vieira de Almeida (VdA)

“Procuramos auscultar os colaboradores, utilizando diferentes abordagens

A tradição e a inovação são as “cores primárias” no desenho das políticas de RH da Vieira de Almeida (VdA). **Susana Miranda fala-nos das iniciativas em curso e aborda as vicissitudes da Gestão de Pessoas na área do Direito**, em especial num grande escritório de advogados.

Um dos valores da VdA é a exigência profissional subjacente à tradição e à inovação. Como é que este valor se reflete na área de RH?

O valor de elevada exigência profissional, rigor e ética que caracteriza a VdA reflete-se de forma muito clara no dia a dia da equipa de RH.

Em primeiro lugar, através da forma como trabalhamos e do nível de exigência que colocamos em tudo o que fazemos, seja uma atividade simples ou complexa. Cada um de nós, independentemente do nível de senioridade, tem uma enorme responsabilidade pelo conhecimento na sua área de expertise, antecipando tendências, procurando boas práticas e trazendo para cima da mesa ideias e soluções para os diversos desafios com que nos confrontamos.

Em segundo lugar, este valor traduz-se no desenho das políticas e atividades de RH, que procuram promover a excelência profissional. Neste âmbito, destacaria duas áreas de intervenção: a identificação e atração de talento, uma vez que identificar os melhores profissionais com o perfil adequado aos desafios da atualidade e do futuro, é um dos principais focos da equipa, que ao longo dos anos tem vindo a adequar a abordagem, num mercado cada vez mais concorrencial e de talento escasso. Ser um profissional de excelência, num contexto de grande exigência, requer um perfil que vai além do conhecimento jurídico, para considerar outras competências como a inteligência emocional, a capacidade de comunicação e argumentação, o pensamento crítico e inovador, bem como a colaboração e a capacidade de integrar outras áreas do conhecimento. Para aceder a estas competências mais amplas, fomos desenvolvendo diferentes abordagens que nos permi-

tem observar e avaliar os candidatos, muitos deles ainda alunos, em diferentes contextos. São exemplo, a organização da Spring School, uma verdadeira experiência imersiva para jovens candidatos que são convidados a participar em diversos desafios, a aprender com os melhores advogados e a tirar partido do networking que este tipo de experiências proporciona; e, o modelo de estágios de verão, com uma real integração nas áreas de prática, permitindo um conhecimento pragmático das diversas áreas do Direito e experimentar a cultura organizacional numa grande firma de advocacia.

A segunda área prende-se com a gestão de desempenho, de extre-

ma importância para a promoção da qualidade do trabalho que desenvolvemos, pois permite clarificar os objetivos e as competências esperadas para as diferentes categorias profissionais, reconhecendo os desempenhos de excelência e incentivando ao crescimento pessoal e profissional.

Quais têm sido as maiores dificuldades na Gestão de Pessoas?

Manutenção da cultura e turnover – a rotação de colaboradores é uma realidade que se tem intensificado nos últimos anos e que coloca à liderança um dilema importante: como garantir a manutenção da cultura e valores intrínsecos da firma, quando a substituição e integração de novos elementos nas equipas tem de acontecer de forma cada vez mais rápida e regular?

Na VdA, apostamos na transmissão dos valores e da cultura desde o primeiro contacto do candidato com a firma, até ao momen-

VÁRIOS ESTUDOS DEMONSTRAM QUE A INDÚSTRIA JURÍDICA TEM UM DOS MAIORES POTENCIAIS DE AUTOMAÇÃO DAS TAREFAS (CERCA DE 44%) E TAMBÉM UMA ENORME OPORTUNIDADE DE AUMENTAR A RAPIDEZ E A QUALIDADE DO TRABALHO PELO RECURSO A FERRAMENTAS DE IA

**UM ASPETO QUE TEMOS
VINDO A INCENTIVAR
É A IMPORTÂNCIA DE
CADA COLABORADOR
IDENTIFICAR COM AS
RESPECTIVAS LIDERANÇAS
OS OBJETIVOS DE
DESENVOLVIMENTO
E DE ASSUMIR A
RESPONSABILIDADE
PARA CONTINUAMENTE
SE DESENVOLVER E
APRENDER**



Susana Miranda,
Talent Director da
Vieira de Almeida

to da sua saída. Esta é uma área estratégica que passa pelo investimento em diversas iniciativas que promovem a vivência dos valores e a aproximação e partilha entre diferentes colaboradores e gerações.

Impacto da transformação tecnológica e adoção de novos comportamentos: os termos “disruptivo” e “mudança”, por si só causam desconforto na maioria das pessoas, mas se pensarmos que os advogados são formados na prevenção do risco e veementes questionadores da licitude das novidades, conseguimos compreender o desafio que constitui a criação de um sentido de urgência para a adoção de novos comportamentos e novas formas de trabalhar que a transformação tecnológica e, a IA em particular, vêm trazer. Vários estudos demonstram que a indústria jurídica tem um dos maiores potenciais de automação das tarefas (cerca de 44%) e também uma enorme oportunidade de aumentar a rapidez e a qualidade do trabalho pelo recurso a ferramentas de IA.

Engagement – desenvolver políticas de gestão de talento que promovam o engagement, tendo em conta a diversidade de preferências e motivações dos colaboradores e das diferentes gerações. Abordagens de “one size fit all” provaram não ser eficazes, pelo que na VdA procuramos auscultar os colaboradores, utilizando diferentes abordagens, como por exemplo, através da criação de grupos de discussão, de forma a melhor conhecermos as preferências e motivações existentes e assim adaptarmos as iniciativas de RH.

Criaram a VdA Academia, um centro de formação interna. Quais são os programas que mais contribuem para a promoção de um ambiente de aprendizagem contínua?

A VdA Academia é uma aposta es-

tratégica de sucesso que veio dar resposta à necessidade de criarmos uma verdadeira learning organization, em que o desenvolvimento dos colaboradores, a nível pessoal e profissional, é visto como uma vantagem competitiva para a firma. Os programas e iniciativas de formação foram pensados para dar resposta às necessidades de desenvolvimento identificadas pelas equipas e responderem aos objetivos coletivos da VdA, nomeadamente a aposta nas competências tecnológicas e de liderança e no desenvolvimento do conhecimento jurídico.

Um aspeto que temos vindo a incentivar é a importância de cada colaborador identificar com as respetivas lideranças os objetivos de desenvolvimento e de assumir a responsabilidade para continuamente se desenvolver e aprender. Para isso, criámos diferentes modalidades de acesso à formação, como por exemplo, conteúdos de self-learning que podem

NA VDA, LEVAMOS MUITO A SÉRIO A SAÚDE MENTAL E O BEM-ESTAR, PELO QUE HÁ JÁ ALGUNS ANOS QUE DESENVOLVEMOS O PROGRAMA DE WE4WELLNESS, QUE VISA UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA, APOSTANDO NA PREVENÇÃO EM QUATRO ÁREAS FUNDAMENTAIS: MENTAL, FÍSICA, SOCIAL E FINANCEIRA

ser utilizados em qualquer lugar e a qualquer hora, proporcionando uma maior flexibilidade e ajuste às respetivas agendas.

Em que medida a academia está a apostar nas temáticas ESG?

A VdA Academia identificou desde muito cedo o ESG como uma prioridade, a qual faz parte do pilar de Corporate Learning. Existem três grandes áreas de intervenção da VdA Academia: a atuação na formação interna dos advogados e colaboradores da VdA; a formação em legal e soft skills dirigida a estudantes de Direito, com o intuito de preparar as gerações futuras para o exercício da profissão e, finalmente, a formação executiva para clientes e para o mercado em geral, em colaboração com as áreas de prática e os escritórios da rede. É no âmbito deste terceiro pilar – Corporate Learning, que se apresentam propostas específicas na formação ESG e Sustentabilidade.

A formação em ESG pretende dar resposta aos desafios, com os quais os nossos clientes e o merca-



Escritório da Sociedade de Advogados

PROGRAMA WE4WELLNESS

O PROGRAMA WE4WELLNESS, DEDICADO À PREVENÇÃO MENTAL, FÍSICA, SOCIAL E FINANCEIRA, foi distinguido, em 2022, pela Ordem dos Psicólogos Portugueses com o prémio Healthy Workplaces e, ainda, com uma menção honrosa na categoria Best Wellbeing Program, na iniciativa Wellbeing Awards.



DIMENSÃO MENTAL Consciencializar para agir

Focada na promoção e prevenção da saúde mental, através de apoio psicológico profissional e capacitação dos colaboradores em temas de saúde mental.

DIMENSÃO SOCIAL Conexões de qualidade

Voltada para a construção e manutenção de relações saudáveis com a família, amigos, colegas de trabalho e comunidade em geral, através da criação de momentos que fomentem a proximidade.

DIMENSÃO FÍSICA Ativar o corpo

Ligada à promoção de estilos de vida ativos através da prática regular de atividade física e da adopção de uma alimentação saudável e equilibrada.

DIMENSÃO FINANCEIRA Preparar o futuro

Orientada para a promoção de literacia financeira, contribuindo para uma gestão equilibrada e consciente das finanças pessoais de forma a evitar situações de ansiedade ou de stress.

Dimensões do Programa We4Wellness

do em geral se confrontam, abordando as temáticas mais relevantes com o objetivo de aumentar a literacia dos quadros das empresas em matérias que, além de novas e complexas, são incontornáveis. Por um lado, temos a intervenção legislativa e regulatória que nesta matéria tem aumentado, nos últimos anos, a um nível sem precedentes, obrigando a um acompanhamento regular por parte de líderes empresariais, investidores e financiadores, e, por outro, a necessária adoção de uma abordagem ESG (Environmental, Social and Governance) pelas empresas.

Na VdA, temos o know-how especializado para dar resposta aos desafios do ESG e a VdA Academia tem vindo a contribuir para o posicionamento de liderança da firma, nesta temática.

Exercer advocacia pode ser desafiante e implica um ritmo intenso e exigente. Como é que uma sociedade de advogados reconhece e aborda estes desafios, especialmente no que diz respeito à saúde mental e bem-estar dos seus colaboradores?

De facto, exercer advocacia em equipas de topo, em que se espera que o desempenho ao mais alto nível, se verifique de forma consistente e regular, tem um impacto no bem-estar geral e na saúde mental em particular, o qual deve ser acautelado.

Em 2023, a Direito Mental, em parceria com a ProChild, realizou um estudo para avaliar o impacto da cultura organizacional na saúde mental e no bem-estar dos/as profissionais de Direito, o qual veio confirmar uma realidade que já se intuía: 39% apresentaram níveis clinicamente significativos de sintomas de depressão e 51% detinham níveis clinicamente significativos de sintomas de ansiedade.

Na VdA, levamos muito a sério esta temática, pelo que há já alguns anos que desenvolvemos o programa de We4Wellness, que visa uma abordagem holística, apostando na prevenção em quatro áreas fundamentais: mental, física, social e financeira. Este programa foi distinguido, em 2022, pela Ordem dos Psicólogos Portugueses com o pré-

mio Healthy Workplaces e, nesse mesmo ano, foi-lhe atribuído uma menção honrosa na categoria Best Wellbeing Program, na iniciativa Wellbeing Awards, promovida pela Workwell e AGIS.

Como olha para o futuro dos RH?

O futuro dos RH é, a meu ver, muito desafiante e estimulante, para os apaixonados pela Gestão de Pessoas. Vivemos uma época marcada por um cenário pós-Covid, por duas guerras com impactos socioeconómicos a nível global e por um avanço tecnológico sem precedentes, com a introdução da IA no quotidiano e na vida das empresas.

É um momento de grande exigência para as empresas que necessariamente terão de fazer o caminho de mudança com as suas pessoas, o que obriga a desenvolver competências de liderança exemplares, a fazer alterações profundas nas políticas de RH e a revolucionar os sistemas de aprendizagem e de aceleração do conhecimento, para fazer face aos desafios de negócio e de mudança que se impõem.

Mas os profissionais de RH também têm de evoluir nas suas competências e na forma como se posicionam nas organizações. Neste contexto, apostaria em três grandes prioridades: desenvolvimento de um conhecimento profundo do negócio da sua organização, com consequente impacto na capacidade de influência e de desenvolvimento de políticas de RH ajustadas aos respetivos desafios; aceleração da transformação digital e da respetiva capacitação das equipas de RH, apostando em abordagens data-driven e modelos preditivos, críticos nos dias de hoje, para a tomada de decisão e maior agilidade na resposta e, por fim, desenvolvimento de uma verdadeira parceria com as lideranças, apoiando a sua capacitação na gestão das equipas e da mudança.

DEI: hype ou investimento sustentável?

MARGARIDA CALADO

Head of People da NTT DATA Portugal



Uma notícia recente da Fast Company dá conta de uma tendência de desinvestimento de grandes multinacionais em temas de Diversidade e Inclusão (DEI), especificamente nas equipas constituídas para liderar o tema. Isto incomoda-me porque creio refletir parte do que de errado se tem feito em temas de DEI: os temas da equidade e da inclusão não podem ser trabalhados como um hype, no qual que se investe quando “as coisas vão bem” e o tema é valorizado e se desinveste quando “as coisas apertam” ou o tema perde tração. A defesa dos direitos humanos e dos princípios sociais não deveria ser uma das primeiras coisas a cair quando o contexto aperta ou as prioridades de investimento são outras. Talvez não fosse preciso ter “aquela equipa de 30 pessoas focada no tema” desde o início... e fosse mais adequado ter desenhado um plano e dimensionado uma equipa que fosse sustentável, à volta do cerne da questão: de como a diversidade, a equidade e a inclusão devem

ser uma questão de mindset, de cultura, de princípios, de exemplo de respeito pelo outro e valorização da sua singularidade.

Mais do que “tolerar” a diversidade, temos de a celebrar e valorizar. Quando não o fazemos surge a necessidade de criar decretos-lei, quotas, programas e diretrizes que promovam esta evolução, seguindo uma lógica do *force it until you make it*. Este movimento, que tem vindo a ganhar peso sobre a comunidade empresarial, é a forma que se encontra de “mexer o ponteiro” em temas de representatividade sabendo nós que não é solução para todos os problemas nem isento de danos colaterais: haverá sempre empresas a navegar no hype, ou pelo menos a tentar manter-se no enovelado da

Margarida Calado,
Head of People da
NTT DATA Portugal

média, exagerando no que faz, mas acima de tudo em “como faz”, aproveitando alguns exemplos para fazer social washing e mascarar dados com discursos sem substância e tração à realidade. A pergunta que se impõe é: quantos de nós estamos mesmo a mudar a forma como trabalhamos para que esta se torne mais diversa, inclusiva e sustentável?

Essa é a beleza da representatividade. Quando se consegue de facto ter

QUANDO SE CONSEGUE DE FACTO TER EQUIPAS MAIS DIVERSAS, CONSEGUIMOS CRIAR PRODUTOS /SOLUÇÕES/SERVIÇOS MAIS INOVADORES E MAIS ADEQUADOS ÀS EXPETATIVAS DE QUALQUER CLIENTE /CONSUMIDOR E FAZEMO-LO COM EQUIPAS MAIS SAUDÁVEIS E SUSTENTÁVEIS

equipas mais diversas - com diferentes formas de pensar, diferentes experiências e diferentes necessidades -, conseguimos criar produtos/soluções/serviços mais inovadores e mais adequados às expectativas de qualquer cliente/consumidor e fazemo-lo com equipas mais saudáveis e sustentáveis.

Acontece que apesar de vivermos num mundo globalizado, multicultural, livre - pelo menos, nos países de matriz ocidental - e em sociedades informadas, vivemos também uma era de mindsets cada vez mais polarizados. Quanto mais polarizamos os nossos pontos de vista mais fechamos os nossos fluxos de informação, mais cerramos o algoritmo da informação que nos chega, mais nos rodeamos de pessoas que pensam como nós... e assim começam as falhas de

A PRIORIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DEVE SER ESTABELECEER UMA CULTURA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E COLETIVO, QUE PROMOVA A CURIOSIDADE, A HUMILDADE E A INCLUSÃO, ESTABELECENDO, POR DEFINIÇÃO, UM PADRÃO BASE DE ACEITAÇÃO E DE RECONHECIMENTO DO VALOR DE CADA UM

comunicação, assim começam as verdades absolutas, assim começa a perder-se a riqueza das zonas cinzentas, das exceções, da empatia.

E talvez seja nas questões de mentalidade que esteja a chave para desbloquear o dilema da DEI no mercado de trabalho. O estabelecimento e preservação de uma cultura

DEI toca várias dimensões, que vão da gestão da liderança, às políticas e aos padrões éticos das organizações, mas acima de tudo ao compromisso e contributo de cada colaborador e cidadão. Eu diria até à sua curiosidade e humildade. A curiosidade para saber mais, perguntar, conhecer outras pessoas, verdadeiramente ouvir e aprender com os outros. A humildade para se questionar a si próprio, para mudar de ideias, para admitir que não se sabe tudo.

Do meu ponto de vista, a prioridade das organizações para além de procurar cumprir verdadeiramente com o que lhes é pedido nestas matérias, deve ser estabelecer uma cultura de desenvolvimento pessoal e coletivo, que promova a curiosidade, a humildade e a inclusão, estabelecendo, por definição, um padrão base de aceitação e de reconhecimento do valor de cada um. No fundo, um investimento em valores, que contribua para quebrar o ciclo de "fazer porque me é imposto" fazendo uma evolução de políticas para uma lógica de mindset. Se as diferenças forem encaradas com naturalidade e de forma positiva e enriquecedora, teremos certamente organizações mais equilibradas e prósperas, assim como sociedades mais estáveis e pacíficas. Não é isso que todos queremos? Se isso não for o suficiente, olhemos então para o benefício financeiro: organizações com uma cultura DEI padrão, quase "geneticamente" programadas para aceitar, valorizar e prosperar com a diferença, não precisarão de grandes equipas dedicadas ao assunto porque todas estarão. 



INÊS OOM DE SOUSA

Presidente da Fundação Santander Portugal

“ A Fundação investe anualmente cerca de 7 milhões de euros

A Fundação Santander Portugal tem como principal designio a transformação social. A presidente, Inês Oom de Sousa, fala-nos de como a educação, sustentabilidade e inclusão social são os eixos para um futuro mais justo e promissor.

digitais e literacia em ESG, e estabelecendo parcerias com projetos educativos inovadores e programas de inclusão e empregabilidade, com o objetivo de reduzir as desigualdades e fomentar a mobilidade social.

Para enumerar apenas alguns exemplos, estamos a desenvolver um projeto de literacia financeira através do qual queremos incutir em todas as crianças do país a importância de poupar e de saberem gerir o seu dinheiro desde cedo; estivemos no nascimento do



Qual é o papel social da Fundação Santander?

A Fundação Santander Portugal nasceu com o objetivo de dar resposta a uma das questões mais prementes que afetam o nosso país: a falta de mobilidade social e económica. O nosso propósito fundamental é contribuir para reparar o elevador social em Portugal e reduzir as desigualdades, usando a educação como

ferramenta principal. A nossa missão é transformar a vida das pessoas e das empresas. Para isso, investimos anualmente cerca de 7 milhões de euros.

Nascemos com esse objetivo baseados em estudos com dados objetivos que confirmam que a situação na educação em Portugal é preocupante e que bloqueia a mobilidade social. Basta dizer que menos de 37% da população ativa tem o nível básico de educação ou que 55% das crianças ficam no mesmo nível da educação dos seus pais.

É uma situação de urgência porque sabemos que demora cinco gerações para que uma criança mais desfavorecida consiga chegar ao rendimento médio do país. A verdade é que 20% da população está no limiar da pobreza e destes 20%, cerca de um terço estão empregados. Temos um problema ao nível de educação que é sobretudo social.

A educação é o mais poderoso motor da mobilidade social. Acreditamos que com mais e melhor educação, teremos melhores empregos, melhores salários e uma vida melhor.

Atuamos essencialmente de duas maneiras: através da capacitação de pessoas, empresas e organizações do terceiro setor — em áreas como a literacia financeira, competências

Academia Santander recebeu um grupo de crianças com idades até aos 12 anos para partilhar conhecimentos básicos sobre educação financeira



ATRAVÉS DA FUNDAÇÃO SANTANDER PORTUGAL, CONSEGUIMOS INTERVIR DE FORMA MAIS ESPECÍFICA NA PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO. ALÉM DA EDUCAÇÃO, ESTA É UMA DAS PRIORIDADES DA FUNDAÇÃO E UM DOS NOSSOS GRANDES ALIADOS NESTA CAUSA É A ASSOCIAÇÃO SALVADOR



Inês Oom de Sousa, Presidente da Fundação Santander Portugal

TUMO Coimbra, um centro de tecnologia e inovação com um modelo pedagógico inovador e complementar da educação tradicional, destinado a jovens dos 12 aos 18 anos e focado na tecnologia e na criatividade; com a CODE.org estamos a trabalhar com diferentes escolas para capacitar alunos e professores com competências de programação; somos promotores do Global Teacher Prize Portugal, que reconhece o professor mais inspirador do país e atribui um prémio monetário a ser aplicado num projeto educativo que beneficie os alunos. Também a Academia do Johnson faz um trabalho impressionante no apoio a crianças e jovens e às suas famílias.

Recentemente, a Fundação anunciou a abertura de candidaturas para 400 bolsas de formação em ESG para profissionais de PME. Qual o enquadramento geral desta iniciativa?

É verdade, oferecemos bolsas de formação em ESG para PME (já é a 2.ª edição), em conjunto com o BCSD Portugal. Este tipo de ação tem como objetivo ajudar as empresas e os respetivos colaboradores a desmistificar os principais conceitos e desafios em ESG, bem como a conhecerem as tendências e o enquadramento legal do ESG para que estejam prontos para a transição para uma economia mais 'verde'.

TEMOS NO SANTANDER UM PROGRAMA DE EMPREGABILIDADE PARA PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECÍFICAS, QUE COMEÇAMOS EM 2009, MUITO ANTES DA "LEI DAS QUOTAS"

As Pequenas e Médias Empresas têm um enorme potencial enquanto agentes de mudança, nas suas comunidades e no tecido empresarial português, não só pela partilha de práticas sustentáveis, mas também pela influência positiva que podem ter sobre outras empresas. Sabemos que a maioria do tecido empresarial português é constituído por

PME, e é importante que estas percebam os benefícios da adesão aos princípios ESG e ao reporte voluntário. A partir de 2027 será obrigatório para as PME cotadas reportar os seus indicadores de sustentabilidade, mas é fundamental que todas se preparem para responder aos impactos que a transição ESG pode trazer aos seus negócios. Mais uma vez trata-se de “educar” empresas e profissionais a cumprir as metas de ESG, que vão ser obrigatórias a nível da legislação europeia.

Entrou em vigor a lei que aplica o recrutamento de pessoas com deficiência em empresas com mais de 75 pessoas. Como será a sua aplicação no Santander?

No Santander, promovemos ativamente uma sociedade mais diversa e inclusiva. Aqui, assume de novo especial importância o pilar “S” do ESG. Este tem de ser central nas empresas, desde logo porque o Social é central para os colaboradores e nenhuma empresa é verdadeiramente bem-sucedida se os seus colaboradores não estiverem satisfeitos e alinhados com os valores da empresa.

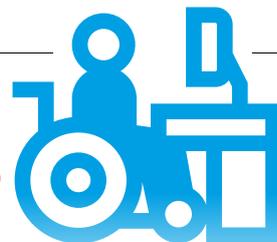
Essencial para aplicarmos o “S” a toda a estrutura empresarial é a inclusão profissional de pessoas com diferentes níveis de capacidade. Nesse sentido, estamos empenhados na construção de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, pelo que temos no Santander um programa de empregabilidade para pessoas com necessidades específicas, que começámos em 2009, muito antes da “lei das quotas”: 2,3% dos nossos colaboradores têm alguma incapacidade. Destes, 16 são

pessoas com deficiência.

Através da Fundação Santander Portugal, conseguimos intervir de forma mais específica na promoção da diversidade e inclusão. Além da educação, esta é uma das prioridades da Fundação e um dos nossos grandes aliados nesta causa é a Associação Salvador. Apoiamos o programa “Destino: Emprego”, que tem como objetivo contribuir para a capacitação e integração no mercado de trabalho de pessoas com deficiência motora, assim como a sensibilização das empresas para as integrar. Somos ainda parceiros da Associação Vila-ComVida, nomeadamente no projeto Café Joyeux Portugal que, em 2021, abriu o seu primeiro estabelecimento em

NESTE MOMENTO, INTEGRAMOS 16 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO BANCO. (...) A PARTIR DA EQUIPA DE PESSOAS E CULTURA, TEMOS O CUIDADO DE ACOMPANHAR SE O PROCESSO INCLUSIVO ESTÁ A SER ADEQUADAMENTE IMPLEMENTADO. TEMOS KPI QUE NOS PERMITEM MONITORIZAR O IMPACTO

2,3%



› Dos colaboradores do Santander que têm alguma incapacidade e foram integrados

Lisboa para promover a empregabilidade de pessoas com dificuldades intelectuais e de desenvolvimento, mas também com a Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger (APSA), que promove a integração social e profissional destas pessoas. O Santander foi reconhecido como Empresa Recetiva por esta associação e já integrámos profissionalmente dois dos seus membros.

Como avalia a situação atual das empresas portuguesas relativamente ao esforço contínuo pela promoção da diversidade, igualdade e equidade? Felizmente houve um aumento na consciencialização sobre a importância da inclusão, diversidade, igualdade e equidade. Muitas empresas reconhecem agora que a diversidade de género, raça, etnia, idade, capacidade e origens culturais pode trazer benefícios tangíveis, como o aumento da inovação e melhor tomada de decisões.

+ 498 mil

+ 250

› Pessoas e empresas apoiadas em 2023 pelo programa Santander Open Academy

› Candidatos com deficiência integrados no mercado de trabalho, através da parceria com a Associação Salvador





NA LIDERANÇA DA FUNDAÇÃO SANTANDER PORTUGAL

Inês Oom de Sousa desempenha as funções de presidente da Fundação Santander Portugal. Com uma ligação ao Santander desde 1997, foi responsável pelo ESG do Grupo Santander

Europa e integrou a Comissão Executiva do banco cantábrio entre 2016 e 2021, assumindo a liderança em diversas áreas, tais como Produtos e Serviços de Particulares e Empresas, Meios

de Pagamento, Marketing, Daily Banking, Multicanalidade, Banca Responsável e Universidades. No campo académico, é licenciada em Economia pela NOVA SBE, com mestrado na mesma área.

No Santander promovemos um ambiente inclusivo, gerando um forte sentimento de pertença, valorizando a participação e os contributos das nossas pessoas. A cultura da empresa é construída através do envolvimento dos colaboradores, refletindo-se na criação de comunidades de partilha em torno de valores e interesses comuns.

Neste momento, integramos 16 pessoas com deficiência no banco. Em parceria com o projeto Destino Emprego, da Associação Salvador, já foram integrados mais de 250 candidatos no mercado de trabalho e sensibilizadas mais de 200 empresas.

Devido ao envolvimento que proporcionam e à diversidade de temas que abordam, as comunidades permitem um apoio

inclusivo aos trabalhadores que, desta forma, se tornam gestores da sua satisfação, saúde e bem-estar.

A partir da equipa de Pessoas e Cultura, temos o cuidado de acompanhar se o processo inclusivo está a ser adequadamente implementado. Temos KPI que nos permitem monitorizar o impacto, permitindo-nos comparar o que fazemos com os vários países do Grupo e implementar medidas corretivas quando necessário.

Os nossos colaboradores também têm acesso a canais de comunicação, nomeadamente o Your Voice, para que possam partilhar as suas necessidades, satisfações, objetivos de desenvolvimento, etc.

Em síntese, queremos garantir que a inclusão se cumpre pela totalidade, isto é, que

todos os colaboradores podem e sabem como aceder aos instrumentos e meios de desenvolvimento disponíveis, permitindo-lhes alcançar o seu melhor potencial, satisfação e bem-estar no Santander.

Em que medida é que estão ligados às universidades? Quais são as iniciativas mais relevantes?

A aposta na educação é um projeto estratégico do Santander há muitos anos. O banco tem uma longa história de apoio à educação em Portugal, com especial foco no ensino superior, universitário e politécnico, através do programa Santander Open Academy (anterior Santander Universidades).

Este programa promove o acesso à educação ao longo da vida e apoia o empreendedorismo e a empregabilidade, atribuindo milhares de bolsas a jovens e adultos que queiram melhorar as suas competências e adquirir novas ferramentas de trabalho que lhes permitam evoluir nas suas carreiras. Ao todo, já apoiou mais de 1 milhão de estudantes, profissionais, projetos empreendedores e PME ao longo de 27 anos, tendo um total de mais de 2.200 milhões de euros em investimento. Só em 2023, investimos 105 milhões de euros e apoiámos mais de 498.000 pessoas e empresas.

A Fundação Santander Portugal intervém na educação numa fase prévia à fase do ensino superior, focando-se em capacitar e ajudar os alunos a chegarem ao ensino superior com as capacidades necessárias para terem sucesso no futuro. Através da Fundação, alargámos o âmbito de atuação na educação a todas as gerações e a todo o ecossistema. 

FILIPA CARMO

People Director da Critical Software

“É notória a apetência dos jovens talentos para áreas com maior potencial de inovação, como IA e Machine Learning

A retenção de profissionais altamente qualificados e experientes é uma das maiores dificuldades das empresas de TI e a Critical Software não foge à regra. **Filipa Carmo fala-nos de como a empresa está a adotar uma abordagem holística** ao investir, cada vez mais, no desenvolvimento de talento jovem.

oferta ao nível de benefícios ao que é valorizado pelas gerações que procuramos atrair e reter, comunicando de forma clara a nossa missão e o nosso propósito ajudar a tornar o mundo num lugar melhor através da tecnologia.

Há 25 anos que “transformam a forma como o mundo usa a tecnologia”. Como é que essa transformação se “materializa” no departamento de

Recursos Humanos?

Numa empresa como a Critical Software, em que a inovação tecnológica é uma constante na forma como abordamos os desafios que nos são colocados pelos nossos clientes, também o departamento de Recursos Humanos tem essa preocupação. Foco na melhoria contínua de processos e na automatização de tarefas, adoção de ferramentas e soluções tecnológicas de ponta que nos permitem ser mais eficientes, são algumas das formas como essa transformação se materializa.

Em termos de atração e retenção de talento, quais têm sido os principais desafios que a empresa identifica?

Para uma empresa que tem um volume de contratação elevado, como é o caso da Critical, a



escassez de recursos disponíveis continua a fazer-se sentir, sobretudo quando falamos de perfis com mais experiência. Também por isso investimos muito no talento jovem e de elevado potencial, alinhando, aliás, a nossa estratégia de recrutamento com o nosso posicionamento enquanto “escola de engenharia”.

Importa referir que a atração e retenção de talento passa também por ajustar a nossa

Como garantem a personalização dos benefícios para dar respostas às diferentes necessidades dos colaboradores?

Acreditamos que a valorização das nossas pessoas e a promoção do seu crescimento a nível profissional e pessoal é relevante. Não só através de formação e de oportunidades de explorar diferentes áreas e carreiras dentro da Critical, mas também trazendo a nossa preocupação com o bem-estar físico, mental e social das nossas pessoas.

Esta preocupação traduz-se em benefícios e ferramentas que disponibilizamos, como dias de férias adicionais, flexibilidade de horário, possibilidade de tempo parcial, meses adicionais

Filipa Carmo,
People Director da
Critical Software

UTILIZAMOS UMA FERRAMENTA QUE NOS PERMITE “MEDIR” O NÍVEL DE ENGAGEMENT/SATISFAÇÃO DAS NOSSAS EQUIPAS EM RELAÇÃO A DIVERSOS TEMAS, INCLUINDO BENEFÍCIOS, RECOMPENSA, ETC.



DADOS DA **CRITICAL SOFTWARE**

Nº de colaboradores - 1.370

Taxa de turnover - abaixo de 10%

Programas a destacar:

- **“Summer Camp”**, direcionado para talento jovem/universitário
- **“Neurodiversidade”**, para acolhimento e integração de talento neuro diverso/espectro do autismo. Este projeto teve uma taxa de retenção de 100% – foram acolhidos 22 profissionais, sendo que desses 16 trabalham na Critical Software (os restantes foram integrados na Critical TechWorks)
- **“Companhia do Estudo”**, através da qual colaboradores da Critical Software dão mentoria aos alunos do ensino básico e secundários em contextos socioeconómicos desfavoráveis



A NOSSA PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR FÍSICO, MENTAL E SOCIAL DAS PESSOAS TRADUZ-SE EM BENEFÍCIOS E FERRAMENTAS QUE DISPONIBILIZAMOS, COMO DIAS DE FÉRIAS ADICIONAIS, FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO, POSSIBILIDADE DE TEMPO PARCIAL, MESES ADICIONAIS DE LICENÇA PARENTAL PAGOS PELA EMPRESA, SERVIÇO GRATUITO DE CONSULTAS DE “APOIO PSICOLÓGICO”, “NUTRIÇÃO” E “ACONSELHAMENTO FINANCEIRO”

anseios, expectativas e preocupações. Só desta forma conseguimos integrá-los de forma plena, garantindo que se sentem, desde o primeiro contacto, valorizados.

E considera que estes talentos estão mais inclinados para áreas inovadoras e atraentes, como a IA ou machine learning?

É notória a apetência dos jovens talentos para áreas com maior potencial de inovação, como IA ou machine learning — o mesmo acontecia com as indústrias em que trabalhávamos, sendo que o Espaço era aquela área que mais “fazia brilhar os olhos” dos candidatos e em que tínhamos mais facilidade em atrair talento.

No entanto, é importante mostrar aos jovens que também é possível ter impacto e ajudar a mudar o mundo para melhor, desenvolver competências relevantes e crescer enquanto profissionais abraçando desafios noutras áreas e trabalhando com outras tecnologias. O desenvolvimento de software compreende diversas dimensões, todas elas relevantes e determinantes para o sucesso dos projetos e das equipas. 

de licença parental pagos pela empresa, serviço gratuito de consultas de “Apoio Psicológico”, “Nutrição” e “Aconselhamento Financeiro”, para referir apenas alguns exemplos.

É fundamental conhecer muito bem que tipo de pessoas temos na nossa organização — a questão geracional é muito relevante, por exemplo. Por outro lado, utilizamos uma ferramenta que nos permite “medir” o nível de engagement/satisfação das nossas equipas em relação a diversos temas, incluindo benefícios, recompensa, etc.. Desta forma, vamos conseguindo identificar quais as áreas de maior preocupação, em que procuramos intervir.

A Critical Software continua a investir na aproximação às universidades e institutos académicos. Como olham para o talento jovem e o que estão a fazer para conseguirem acolhê-lo?

É fundamental estar próximo do talento jovem, seja participando em eventos, promovendo iniciativas internas, como o Summer Camp (programa de verão direcionado a estudantes do ensino superior), estabelecendo protocolos e parcerias estratégicas com vista ao aperfeiçoamento dos planos curriculares. Por outro lado, tentamos conhecer estes jovens holisticamente, perceber o que os motiva, quais os seus

As tendências de employee experience para 2024

A percepção dos colaboradores sobre a qualidade da sua própria experiência no trabalho é um fator cada vez mais valorizado pelas empresas. **A RHmagazine mostra-lhe o que dizem alguns estudos internacionais especializados, em especial o da Qualtrics, sobre esta realidade no ano que já se iniciou.**

avaliação ou “maior impacto na sua carreira e subsistência”. O estudo revelou ainda três correlações curiosas: quanto maiores forem o cargo na estrutura da empresa, o empenho do colaborador e a confiança na organização, maior será também a abertura para usar a IA no trabalho. Estes atributos contribuirão para que aumente “a probabilidade de acreditar que a sua organização utilizará a IA em seu benefício”, refere Sarah Marrs, Diretora de Employee Experience (EX) Strategy Execution da Qualtrics.

Num contexto de escassez de talento, ter colaboradores satisfeitos com o seu trabalho – seja no dia, seja em termos de condições genéricas – é vital. Esse bem-estar revela-se precioso para a retenção (e maior produtividade), mas também para a criação de um rasto global na comunidade profissional, que extravasa os quadros de cada empresa, a tal “boa fama” que facilitará a atração/contratação de pessoas no mercado e que ajuda a construir um forte “employer branding”, o outro conceito emergente da identidade das empresas.

Segundo a Gartner, no seu estudo “As 5 principais prioridades e tendências de RH para 2024”, a employee experience do colaborador estará no centro das atenções das equipas de RH, de forma a “revigorar a confiança e o envolvimento” entre as empresas e as suas pessoas.

O “Estado da Employee Experience 2023-2024”, do EXchange Group (em colaboração com a TI People e a FOUNT), vai na mesma linha, ao indicar que entre os 165 líderes e outros elementos (de RH e outros setores) auscultados no inquérito sobressaiu como 1.ª prioridade o “re-desenho” das experiências profissionais (31,4%), quando em 2022-23 ocupava a 5.ª posição (16,9%).

A Qualtrics também realizou um estudo sobre o que esperam os colaboradores das suas empresas no ano que já se iniciou. O “Tendências de Employee Experience 2024” baseou-se num inquérito realizado a cerca de 37.000 colaboradores de 32 países (6 continentes), em mais de duas dezenas de setores, identificando cinco eixos principais.

1 Os colaboradores preferem que a IA os assista em vez de os gerir. Quer isto dizer que estão mais abertos à utilização de IA que podem controlar e dirigir do que àquela que pressupõe

TODAS AS EMPRESAS TÊM A GANHAR COM O MAPEAMENTO E MELHORIA DAS SUAS EXPERIÊNCIAS, COM CLARO RETORNO AO NÍVEL DA ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE TALENTO





53% DOS CONSIDERADOS COLABORADORES EMPENHADOS DIZEM SENTIR-SE CONFORTÁVEIS COM A IA NO TRABALHO

2 Os colaboradores da linha da frente para o exterior são os mais infelizes, os que recebem menos apoio e os que menos confiam. Para alterar esta situação, a Qualtrics aponta como prioridade a comunicação entre as lideranças e este patamar profissional, de forma a encontrar soluções e também para que estes colaboradores “saibam que as suas vozes são ouvidas”. Sarah Marrs indica ainda outra vantagem: “aproxime-se dos pontos fracos dos clientes para compreender o que se passa com os seus empregados.”

O estudo refere ainda as “poderosas percepções” dos colaboradores resultantes da sua experiência, isto é da maior proximidade que mantêm com os produtos e clientes da empresa.

-10% A CONFIANÇA DOS COLABORADORES DA LINHA DA FRENTE NA LIDERANÇA QUANDO COMPARADA COM A DOS OUTROS FUNCIONÁRIOS

3 A fase de lua de mel do novo emprego desapareceu. O estudo revela que os colaboradores com menos de seis meses de antiguidade são os que

têm menor intenção de permanecer (três anos ou mais) na sua empresa: 38% (contra 65% no total). A Qualtrics identifica três eixos explicativos para este “desencantamento precoce”: o onboarding, que precisa de ser repriorizado e reconstruído; as experiências dos novos colaboradores, que têm ir mais ao encontro das suas expectativas, devendo para tal os empregadores fazer um esforço de alinhamento nos respetivos programas (que pode implicar até o seu redesenho) e, finalmente, a perceção dos colaboradores de que podem crescer e desenvolver-se na sua organização, que este estudo revela ser reduzida.

38% COLABORADORES COM MENOS DE 6 MESES NA CASA QUE PRETENDEM PERMANECER 3 OU MAIS ANOS NA EMPRESA

4 Escuta contínua. Os colaboradores abrem os seus e-mails e chats de trabalho para serem ouvidos, mas são mais ambivalentes em relação às redes sociais. O estudo da Qualtrics revela que os colaboradores mostram grande disponibilidade para abrir os seus canais de comunicação privados (como por exemplo o e-mail ou chat de trabalho) ao universo laboral, se isso contribuir para uma melhor experiência no

trabalho. Tal permitirá alargar a recolha de dados à chamada escuta passiva, um campo que os RH temiam não ser do agrado das suas pessoas (limitando-se, por isso, muitas vezes à escuta ativa/inquéritos). Mas o mesmo já não sucede com as suas redes sociais: metade dos inquiridos confessa-se desconfortável com o uso dos respetivos dados por parte da empresa.

80% DOS COLABORADORES CONSIDERADOS EMPENHADOS ESTÃO ABERTOS A QUE A EMPRESA RECOLHA DADOS ATRAVÉS DO SEU E-MAIL DE TRABALHO

5 É melhor passar algum tempo no escritório do que nenhum - a não ser que sejam 5 dias. O estudo mostra que os colaboradores que trabalham cinco dias no escritório ou num local no local de trabalho apresentam os índices de employee experience mais baixos. Já aqueles que o fazem num horário híbrido apresentaram os índices mais elevados. Por outro lado, os colaboradores não querem mergulhar totalmente no trabalho remoto, em especial aqueles que acabaram de chegar a uma organização, pois tal constitui um obstáculo à integração.

68% DOS COLABORADORES QUE TRABALHAM EM REGIME HÍBRIDO (3 DIAS NO ESCRITÓRIO) MANIFESTAM VONTADE DE CONTINUIDADE NA EMPRESA (NÚMERO SUPERIOR AOS QUE TRABALHAM DE FORMA SEMPRE REMOTA OU SEMPRE NO ESCRITÓRIO)

Transversal aos estudos e tendências aqui mencionados, a preocupação dos empregadores irem ao encontro da expectativa dos seus colaboradores, de forma a agradá-los com uma melhor employee experience.

MIGUEL LUÍS

Marketing & Employer Branding Manager na The Key Talent e Fundador da Comunidade Employer Branding Portugal

“A employee experience é fundamental para a gestão da employer brand”

Especialista na área do employer branding, **Miguel Luís aborda a importância das experiências de trabalho proporcionadas aos colaboradores** (employee experience) e a crescente preocupação das empresas de as melhorar.

é um claro interesse em querer mapear as experiências que estão a proporcionar aos seus colaboradores e candidatos, baseando eventuais mudanças em dados objetivos, suportados na nossa tecnologia. Tenho tentado aproximar a Comunidade Employer Branding Portugal da APFM – Associação Portuguesa de Facilities Management, exatamente pelo elo comum que é a geração de melhores experiências, nas quais o espaço físico tem um papel altamente determinante.



Quais as tendências emergentes na área do employee experience?

Diria que a maior tendência é o crescimento da

visibilidade da área e da sua importância. Basta fazer uma breve pesquisa com o termo “employee experience” no LinkedIn para perceber que já temos mais de 1.000 profissionais com esse título em Portugal. Persistem, contudo, nebulosas sobre a área no sentido em que não é clara a sua ligação com outras valências como o employer branding ou a Gestão de Pessoas. Diria que a employee experience é fundamental para a gestão da employer brand e que ambas são fundamentais para uma boa Gestão de Pessoas.

tema. Seria muito fácil para a maior parte das empresas manter o status quo, não mudar e não investir em fazer diferente. O que temos visto junto dos nossos clientes



Do contacto direto que mantém com a realidade, parece-lhe que estas abordagens têm uma base estruturada e teórica ou navegamos ainda num certo experimentalismo, com muito mimetismo?

Não consigo olhar para a questão dessa forma, muito menos ter um olhar negativo sobre o

TODAS AS EMPRESAS TÊM A GANHAR COM O MAPEAMENTO E MELHORIA DAS SUAS EXPERIÊNCIAS, COM CLARO RETORNO AO NÍVEL DA ATRAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE TALENTO

E quanto ao universo de implementação do employee experience: apenas uma elite de empresas ou também a PME?

Claramente existe mais trabalho feito nas grandes empresas e nas multinacionais, mas temos de combater a ideia de que a gestão da employee experience é algo oneroso e fora do orçamento das PME. Todas as empresas têm a ganhar com o mapeamento e melhoria das suas experiências, com claro retorno ao nível da atração e fidelização de talento. Diria que um dos principais bloqueios à existência de mais empresas com esta área reside na ausência de competências na área, nomeadamente naquilo que designei em 2012 de “MaRHketing”, ou seja, o mix de RH com o Marketing. Urge, pois, que as universidades também olhem para este tema e que revejam os respetivos currículos. 



PEDRO BALDAQUE
NOMEADO
DIRETOR DOS
DEPARTAMENTOS
DE RH E IT PARA
A BNP PARIBAS
IBERIA

Pedro Baldaque já assumia o cargo de diretor Administrativo e Financeiro em Portugal, passando agora a ter responsabilidade de coordenar as operações na Ibéria e a integrar o Comité Executivo dos dois países.

PEDRO BALDAQUE COMEÇOU A SUA CARREIRA NA ÁREA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, tendo passado pela Bolsa de Valores do Porto, e depois por empresas de TI em projetos ligados aos serviços financeiros.

**BAT ANUNCIA
DIRETOR DE RH
PARA PORTUGAL
E ESPANHA**

A chegada ao departamento de RH surge num momento importante para a BAT que, uma vez mais, recebe o prémio de empresa Top Employer em Espanha.

FORMADO EM RELAÇÕES LABORAIS PELA UNIVERSIDADE DE ALICANTE E COM DOIS MESTRADOS, um em Gestão de Recursos Humanos e outro em Relações, Francisco Serrano



desempenhou diferentes funções como HR Business Partner local e regional na DHL, fornecendo aconselhamento estratégico e liderando projetos transacionais.

**MARIA LUZ ROSA
ASSUME LIDERANÇA
DOS RH DO GRUPO
WOTELS**

Maria Luz Rosa terá como missão desempenhar um papel significativo no impulso do sucesso e crescimento contínuo do Grupo Wotels.

MARIA LUZ ROSA SERÁ RESPONSÁVEL POR LIDERAR AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS, no âmbito da gestão de pessoas. Licenciada em Gestão de Recursos Humanos, a nova diretora de RH do Grupo Wotels ocupou, anteriormente, cargos de destaque em empresas nas indústrias de TI e hotelaria.



**ANA ISABEL SOUSA É A NOVA CHIEF
PEOPLE OFFICER DA AUTODOC**

A AUTODOC, retalhista online de peças e acessórios para automóveis da Europa, nomeia Ana Isabel Sousa para liderar a equipa de People.

RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EQUIPA COMPOSTA POR 125 COLABORADORES, Ana Isabel Sousa ocupou, anteriormente, vários cargos de responsabilidade na Farfetch, empresa onde esteve cerca de 10 anos.



**OLGA INSUA É A NOVA DIRETORA-GERAL
DA ANGELINI PHARMA EM PORTUGAL**

A Angelini Pharma, empresa na área da saúde, anuncia a nomeação de Olga Insua como Diretora-Geral de Portugal.

LICENCIADA EM ARTE, COMUNICAÇÃO E FILOLOGIA PORTUGUESA PELA UNIVERSIDADE DE RUTGERS, em Nova Jérсия (EUA), Olga Insua arrancou com a sua carreira na indústria farmacêutica com a Novartis USA, em 1997.



Ética nas empresas: o papel crucial dos líderes

OS RECENTES ESCÂNDALOS NO MUNDO EMPRESARIAL têm atraído a atenção dos cidadãos, sendo bem conhecidos os casos da Volkswagen, Uber, Google, Samsung, Apple ou Facebook. Estes escândalos prejudicam a reputação das organizações e enfatizam a importância de uma conduta ética daqueles que estão em posições de liderança. A liderança ética define-se como “a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais e a promoção de tal conduta nos colaboradores através de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão” (Brown et al., 2005, p.120). Além disso, é baseada em valores e princípios morais que fomentam um ambiente de confiança, integridade e lealdade nas organizações. Na prática, o líder ouve e tem em consideração os interesses dos colaboradores; o líder tem em atenção não apenas o atingir das metas, mas como os resultados são alcançados; o líder dá o exemplo do comportamento correto e disciplina os colaboradores que violam princípios éticos (Brown et al., 2005).

Os resultados do “2023 ECI’s Global Business Ethics Survey” mostram que muitos colaboradores sentem elevados níveis de pressão para comprometer as normas do local de trabalho ou mesmo a lei. Além disso, dois terços dos colaboradores dizem ter observado comportamentos menos éticos.

As características da liderança ética
Diversas características têm sido apon-

tadas aos líderes éticos: carácter, consciência ética, orientação para as pessoas e comunidade, motivador (Resick et al., 2006); consistência, integridade, honestidade, comunicador, justiça (Den Hartog, 2015); agradabilidade e estabilidade emocional (Mayer et al., 2007). Estas características traduzem-se em comportamentos éticos com impacto para os colaboradores e para as organizações, pois o líder dá o exemplo e fomenta a qualidade das trocas sociais dentro da organização.

Mas como funciona a liderança ética?

O líder ético reflete valores como confiança e integridade, valorizando a individualidade de cada colaborador. Segue de forma clara princípios éticos e comporta-se de acordo com os códigos de conduta (Brown et al., 2005). Promove também a justiça no local de trabalho e os comportamentos éticos dos seus colaboradores. Os líderes éticos respeitam os seus colaboradores.

A liderança ética e os seus efeitos são explicados pela teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977) e teoria das trocas sociais (Blau, 1964). Por um lado, sugerem que os indivíduos aprendem normas de conduta de duas formas: através da sua experiência e pela observação de outros. Neste sentido, para a aprendizagem de normas de conduta, os colaboradores prestam atenção e imitam modelos credíveis. (Brown et al., 2005). Os líderes éticos tornam-se modelos credíveis quando demonstram elevada integridade e estabelecem elevados padrões éticos,

promovendo e compensando ações consideradas desejáveis. Por outro lado, os colaboradores quando observam líderes éticos que se preocupam com os interesses e bem-estar dos membros da equipa, sentem que devem reciprocamente este tipo de suporte (Bedi et al., 2016).

Um aspeto crítico da liderança ética e do seu impacto no comportamento dos colaboradores é o alinhamento com os valores da organização. O efeito da liderança ética só reproduz efeitos positivos na organização se existir um alinhamento claro entre os valores do líder e da organização (Costa et al., 2022).

Impacto da liderança ética

Nas organizações, a ética é mais do que respeitar regras e legislações pois influencia as atitudes e os comportamentos dos colaboradores (Hoch et al., 2018). É particularmente relevante o impacto positivo no desempenho (Kacmar et al., 2011) e comportamentos de cidadania organizacional (Costa et al., 2022; Velez & Neves, 2018). Além disso, reduz os comportamentos desviantes e intenções de saída (Hoch, 2018). Conclui-se então que um líder ético promove uma cultura ética e positiva no local de trabalho, melhorando o desempenho e colaboração entre colaboradores. Reforçando esta ideia, os líderes podem ser um fator crítico na promoção do clima ético e na prevenção de comportamentos não éticos por parte dos colaboradores (Antunez, Ramalho & Marques, 2023). Outro impacto relevante prende-se com o bem-estar dos colaboradores. Uma boa relação entre líder e



Sandra Costa, Professora Auxiliar do ISCTE Business School

colaborador pautada por standards éticos pode traduzir-se em níveis elevados de bem-estar (Silva & Duarte, 2022).

Um outro impacto importante é nos potenciais candidatos: empresas com líderes éticos são consideradas mais atrativas (Strobel et al., 2010) o que sinaliza que a ética pode ajudar a desenvolver o employer branding das organizações.

Como medir, avaliar e promover a liderança ética nas organizações?

A liderança ética mostra-se então como um fator fundamental nas organizações.

Neste sentido, a consciência sobre as questões éticas deve gerar formas de medir e avaliar os comportamentos éticos de líderes e colaboradores. Uma primeira ação passa por ter códigos de conduta que devem servir de compasso moral a toda organização, guiando o comportamento dos colaboradores. Para fortalecer a conduta ética, o processo de recrutamento pode ser um momento crucial: a organização escolhe colaboradores que já apresentem traços e comportamentos éticos. Além disso, através da avaliação de desempenho (processo recorrente e processo formal) é possível aferir os comportamentos éticos. O departamento de RH pode definir diferentes formas de avaliar os comportamentos e estabelecer as competências necessárias que os colaboradores têm de desenvolver para se tornarem líderes éticos. Além disso, os líderes também podem ser avaliados nas suas competências éticas. Deste modo, a formação de colaboradores e líderes na componente ética assim como na componente de relação interpessoal é chave para gerar impacto positivo.

O suporte da organização é um elemento essencial na promoção dos stan-

dards éticos. Por essa razão, a promoção da liderança ética passa pelo alinhamento entre a gestão de topo e toda a organização em relação à relevância da conduta ética para o sucesso do negócio. De facto, o líder deve representar a organização, espelhando os seus valores e ações (Costa et al., 2022). É também através dos líderes que as organizações podem criar mecanismos de “speak up” em que os colaboradores se sentem protegidos para reportar condutas menos éticas.

Tem sido também discutida a importância do desenvolvimento de programas focados na ética. No entanto, é preciso salientar que estes programas só produzem bons resultados se os líderes não recompensarem o desempenho a qualquer custo, ou seja, através de meios menos éticos, mas sim por meio do desempenho que segue uma conduta ética (IBE, 2021).

Conclui-se que a curto prazo a liderança ética tem impacto direto em como os colaboradores se sentem e se comportam. A longo prazo, uma liderança ética previne escândalos, corrupção, fraude e comportamentos desviantes. 

REFERÊNCIAS

- > **Antunez, M.**, Ramalho, N., & Marques, T. M. (2023). Context matters less than leadership in preventing unethical behavior in international business. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- > **Bandura, A.** (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- > **Bedi, A.**, Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536.
- > **Blau, P.** (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- > **Brown, M. E.**, Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- > **Costa, S.**, Daher, P., Neves, P., & Velez, M. J. (2022). The interplay between ethical leadership and supervisor organizational identification and extra-role performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 214-225.
- > **Den Hartog, D. N.** (2015). Ethical leadership. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434.
- > **Hoch, J. E.**, Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- > **ECI** (2023). 2023 ECI's Global Business Ethics Survey: The state of ethics & compliance in the workplace. <https://www.ethics.org/gbes-2023/>
- > **IBE** (2021). *Ethics at Work: 2021 International Survey of Employees*. Institute of Business Ethics.
- > **Kacmar, K. M.**, Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633.
- > **Mayer, D.**, Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929-963.
- > **Resick, C. J.**, Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- > **Silva, V. H.**, & Duarte, A. P. (2022). Portuguese version of Brown, Treviño and Harrison's Ethical Leadership Scale: Study of its psychometric properties. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2153437.
- > **Strobel, M.**, Tumasjan, A., & Welpe, I. (2010). Do business ethics pay off?: The influence of ethical leadership on organizational attractiveness. *Journal of Psychology*, 218(4), 213-224. <https://doi.org/10.1027/0044-3409/a000031>
- > **Velez, M. J.**, & Neves, P. (2018). Shaping emotional reactions to ethical behaviors: Proactive personality as a substitute for ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 663-673.

MIRALI JAMNADAS**A gestora com ADN social**

Ainda não chegou às três dezenas de anos, mas já tem um percurso diverso e internacional (agora numa scale-up, na Áustria), sempre complementado sempre por uma forte atividade de cidadania.



Desde cedo, sou uma pessoa de pessoas". A nota sobre si própria – despretensiosa, referida quase em forma de parêntesis – acaba por ser o melhor retrato instantâneo de Mirali Jamnadas e dos seus 29 anos, já com parte significativa deles ocupada por atividades associativas ou profissionais.

A mais nova de três irmãos, nascida em Lisboa e com ascendência indiana, Mirali tinha as crianças no centro dos seus primeiros sonhos sobre "o que ser quando for grande": educadora de infância e médica pediatra. Gostava particularmente de ler ("revista Visão Júnior e livros de aventuras") e de andar de bicicleta e de baloiço.

Teve a sua primeira experiência organizacional ainda no ensino secundário, quando presidiu à associação de estudantes da Escola Vergílio Ferreira. Depois ingressou no ISCTE, onde se licenciou em

Gestão e foi uma das selecionadas para o programa Fulbright (Estados Unidos), na área do empreendedorismo social.

Em setembro de 2016, Mirali inicia a sua carreira na Procter & Gamble, trabalhando com marcas como a Dodot ou a Gillette. Passados três anos, já mestre em Gestão Internacional com especialização em estratégia e consultoria (pela Católica Lisbon, School

1. Serra da Estrela, com os irmãos (2018)
2. Davos (Suíça), no WEF, pela JENTIS (2024)
3. Família, num casamento (2022)
4. Mirali com 1 ano (1996)
5. Com a turma a quem ensinava Gujarati (2016)

of Business & Economics), ingressa na SPEAK (uma startup de tecnologia social que liga migrantes, refugiados e habitantes locais através de um programa de intercâmbio linguístico e cultural) como "Social Franchising Manager". Entre 2021 e 2022, esteve na Luminous (empresa de coaching dirigido às soft skills) como "Market Lead".

Desde o verão de 2022 está na JENTIS – uma scale-up tecnológica na área do Marketing e Privacidade de Dados –, na Áustria (Viena), onde desempenha as funções de gestora estratégica. Nesse cargo viveu, em 2023, o seu maior desafio profissional, a angariação de fundos, bem-sucedida, para fechar a ronda Series A, de 11 milhões de euros: "Num clima económico de constricção, liderar este projeto na área de tecnologia e investimento foi sem dúvida também uma oportunidade".

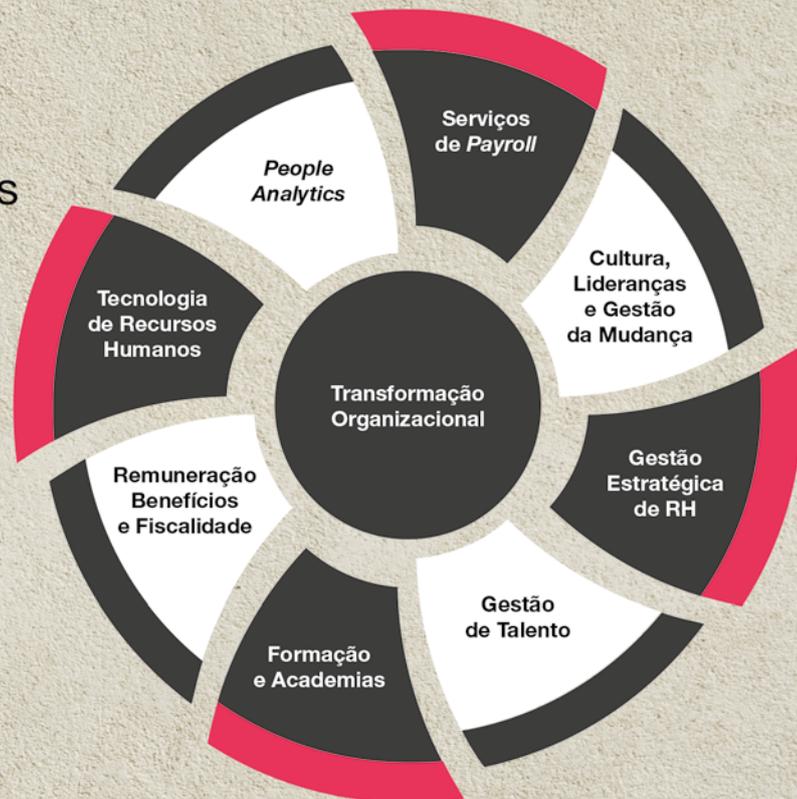
Fora do âmbito do trabalho, Mirali adora viajar, fazer caminhadas, aprender idiomas e fazer voluntariado (incluindo ensinar a sua segunda língua, o Gujarati, a crianças dos 3 aos 6 anos).

Sobre o futuro a longo prazo, a gestora acalenta uma aspiração, a de trabalhar mais ativamente para a área de impacto: "Dar de volta é algo extraordinário e muito importante para mim. Sei que tenho tido mentores que influenciam este percurso e gostava de retribuir e partilhar as minhas experiências, quem sabe a nível da mentoria com outros que possam dela beneficiar."



Juntos criamos soluções para resolver os problemas mais importantes do mundo

A PwC tem **equipas multidisciplinares especializadas na área de Capital Humano** disponíveis para apoiar a sua organização, desenvolvendo soluções ajustadas às necessidades e estratégia do seu negócio.



Encontre tudo o que precisa
para as suas Pessoas

- | ESG
- | Diversidade, Equidade e Inclusão
- | *Employee Experience*
- | Bem-estar e Felicidade no Trabalho

Saiba mais em:

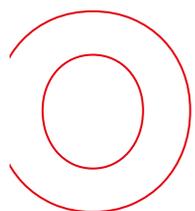


pwc.pt/workforce

O salário emocional está longe de ser uma realidade em Portugal

SÍLVIA S. CRISTÓVÃO

Advogada-Associada Coordenadora na PARES | ADVOGADOS



bem-estar dos colaboradores é um aspeto fundamental para o sucesso de qualquer organização.

O bem-estar aumenta a produtividade e a motivação. Colaboradores felizes têm um melhor desempenho, têm mais energia, são mais eficientes e focados. Privilegiam os objetivos em detrimento da procrastinação e conversas de corredores.

O desenvolvimento de estratégias de bem-estar ajudam à coordenação entre os colaboradores, melhor ambiente de trabalho e de equipa, o que tem impacto no cumprimento de prazos e objetivos.

O cumprimento de objetivos resulta numa maior valorização dos colaboradores e numa melhor e maior premiação do seu esforço, mediante o acréscimo de salários ou atribuição de prémios. O que potencia o seu bem-estar.

Um dos mais elementares problemas que afeta o bem-estar dos colaboradores é a deficiente segurança e saúde no trabalho.

Segundo dados do EUROSTAT, todos os anos morrem 5.720 pessoas na União Europeia (UE) em consequência de acidentes de trabalho, estimando-se que a cada três minutos e meio morra uma pessoa na UE por causas relacionadas com o trabalho.

A proteção das grávidas e dos menores, a criação de condições para os colaboradores com mobilidade reduzida são outras das questões relevantes nesta matéria. A criação de um espaço de convívio dentro da própria organização e promoção de idas regulares ao médico e prática da atividade física é essencial à prevenção do risco e a potenciar a energia diária dos colaboradores.

CABE ÀS ORGANIZAÇÕES PROMOVEREM O EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL, RESPEITANDO O TEMPO DE VIDA PESSOAL DO TRABALHADOR E GARANTINDO-LHE O DIREITO À DESCONEXÃO (CFR. ART. 170.º DO CÓDIGO DO TRABALHO)



Sílvia S. Cristóvão
Advogada-Associada
Coordenadora na
PARES | ADVOGADOS

A este propósito veja-se no quadro nacional, a título de exemplo, o estipulado no Código do Trabalho nos artigos 62.º (Protecção da segurança e saúde de trabalhadora grávida, puérpera ou lactante), 72.º (Protecção da segurança e saúde de menor), 170.º-A (Segurança e saúde no trabalho), 186.º (Segurança e saúde no trabalho temporário), 222.º (Protecção em matéria de segurança e saúde no trabalho por turnos), 225.º (Protecção do trabalhador nocturno) e 281.º e segs. (segurança e saúde no trabalho), bem como na Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro (Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho), no Decreto-Lei n.º 88/2015, de 28

8

› N.º de colaboradores em trabalho dependente a partir do qual as empresas estão obrigadas a elaborar e manter afixada a sua Política de Prevenção e Combate ao Assédio



de maio (as prescrições mínimas para a sinalização de segurança e de saúde no trabalho), a que acrescem os vários regulamentos específicos de cada atividade.

Um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal constitui um desafio para empregadores e colaboradores.

Sobrecarga laboral que se agrava frequentemente pela sobrecarga pessoal, face a falta de apoio ao colaborador também na execução das suas tarefas pessoais e responsabilidades. Com a evolução tecnológica o tempo pessoal é ainda perturbado pelas novas formas de comunicação e conexão do trabalhador ao empregador e pela necessidade consciente (ou inconsciente) desta permanente ligação.

Cabe às organizações promoverem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, respeitando o tempo de vida pessoal do trabalhador e garantindo-lhe o direito à desconexão (cfr. art. 170.º do Código do Trabalho), valorizando a execução das tarefas dentro do horário de trabalho e analisando as razões que levam o colaborador a permanecer no local do trabalho para além do horário ou a permanente ligação do colaborador fora do referido horário de trabalho.

ATIVIDADES DE TEAM BUILDING DEVEM SER REALIZADAS COM FREQUÊNCIA, MAS EM DIAS DE TRABALHO, NÃO PERTURBANDO A VIDA PESSOAL DO TRABALHADOR

Horários flexíveis e teletrabalho podem ajudar a aliviar a pressão sobre o trabalhador permitindo-lhe adaptar o trabalho às suas necessidades pessoais, afastando a culpa de estar a falhar ou profissionalmente ou na sua vida pessoal, articulando melhor as duas.

A organização deve primar por um ambiente de trabalho positivo e de respeito.

As organizações devem promover a igualdade de tratamento e adotar políticas de tolerância zero para assédio e discriminação, além de incentivar a diversidade e inclusão.

Em Portugal, todos os empregadores com mais de sete trabalhadores devem elaborar e manter afixada a sua Política de Prevenção e Combate ao Assédio, bem como obrigatoriamente instaurar processos de inquérito e disciplinares sempre que exista uma denúncia de assédio.

A comunicação interna é essencial, devendo ter lugar em reuniões regulares, sessões de brainstorming, passagem de inquéritos e criação de canais de denúncia anónima.

As avaliações de desempenho devem ser objetivas e transparentes e decorrerem de forma construtiva. O líder deve ser avaliado pelas suas equipas e premiado pelo grau de satisfação que as equipas apresentam e pelo seu desempenho.

As organizações de maior dimensão devem criar espaços de reflexão e relaxamento, assim como grupos de apoio, desenvolvendo o sentido de comunidade e de entajuda entre os colaboradores.

Atividades de team building devem ser realizadas com frequência, mas em dias de trabalho, não perturbando a vida pessoal do trabalhador. Sempre que assim não seja possível, deve dar-se primazia a programas de lazer que incluam as famílias dos colaboradores, promovendo o convívio e fortalecendo a comunidade.

Em conclusão

O que prende um trabalhador a uma organização é o que hoje se designa por salário emocional.

A segurança e saúde no trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento e valorização e uma cultura positiva e de respeito despertam emoções positivas, bem-estar e promovem satisfação pessoal que ajudam à retenção e atração de talento.

Em Portugal, o conceito de salário emocional está longe de ser uma realidade, o que num mercado global justifica em muito a emigração das novas gerações. Organizações e país ficam a perder. 

MARIA CAMPOS

O triângulo dos três "L"

Entre saídas e regressos, Luanda, Lisboa e Londres têm sido os pontos-chave do percurso de vida de Maria Campos, ainda com uma passagem pela Ásia. E a BP a grande referência na trajetória profissional da gestora de RH.

Desde pequena que Maria Campos se habituou a aeroportos. Nasceu em Luanda (1978) e logo com 2 anos voou para a Europa: primeiro em direção à Eslovênia (na então Jugoslávia), em seguida para passar a viver em Lisboa (já com 4 anos).

Por cá ficou até aos 13, altura em que regressou ao continente africano. Inicialmente ao seu país Natal, depois rumo à África do Sul, para completar o ensino secundário e ser admitida na Universidade de Cape Town (curso de Recursos Humanos).

Nessa infância e juventude, o desporto era uma das atividades preferidas de Maria Campos, praticando basquetebol federado, futebol, cortamato. "Era competitiva, ganhei algumas medalhas na escola nestas categorias", refere à RHmagazine a gestora luso-angolana. Nesses tempos, os sonhos profissionais andavam longe da Gestão de Pessoas e situavam-se no jornalismo, em concreto "repórter de campo a trabalhar em zonas de perigo".

A primeira experiência profissional fê-la retornar a Luanda: estágio na British Petroleum (BP), no verão de 2001.

Após essa fase de aprendizagem em contexto prático, Maria Campos decide prosseguir a sua trajetória de formação, desta vez em Londres, com o mestrado em Gestão Internacional de RH. Durante esse período surge a oportunidade de novo estágio na BP.

Na sequência desta ligação, em 2002, a BP proporciona-lhe o primeiro vínculo profissional na área para a qual estudara: conselheira de RH (generalista e recrutamento), em Luanda.

Quatro anos volvidos, o "trânsito" entre Angola e o Reino Unido tem novo sentido invertido, quando é convidada para ser HR Business Partner da BP em Aberdeen (cidade portuária do Norte da Escócia), com a missão de dar apoio a uma unidade de negócios com duas instalações de produção offshore. "A



intenção era aprender mais sobre um negócio maduro, com operações offshore, para trazer essa experiência de volta às operações em Angola, que estavam ainda em fase de exploração", lembra Maria Campos.

Em 2007, empreende uma mudança significativa, ao trocar de empresa, assim como de país e continente. Passa a trabalhar para a Noble Group (que operava no setor de trading de matérias-primas energéticas e industriais), em Hong Kong, como HR Manager. Hong Kong marca a sua carreira pela diversidade geográfica da função (orientando mais de 40 países).

Londres volta a aparecer na rota de Maria Campos escassos 2 anos depois (2009), quando a Noble Group desafia-a para ajudar a fazer crescer a divisão de energy trading, também como HR Manager. A gestora sublinha que "no espaço de 1 ano foi triplicada a workforce, recrutando de ca-



sas de trading, de trading arms de bancos e de trading arms de energy companies”.

Declínio do negócio e pausa sabática

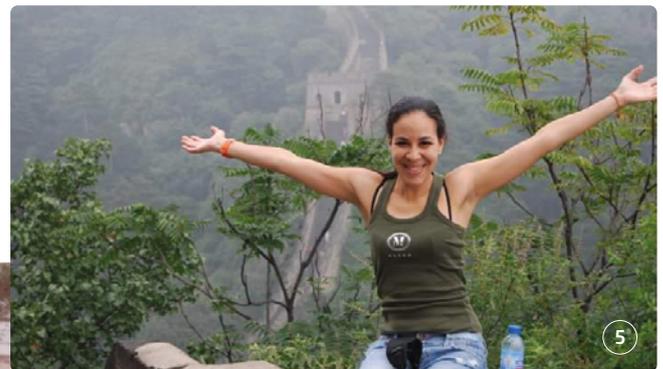
Mas Angola e a BP chamaram, novamente, Maria Campos. Em 2011, assume o cargo de HR Manager da divisão de operações da BP Angola, liderando uma equipa de 6 pessoas e coordenando a “people agenda destes clientes internos”. Após 2 anos, sobe na hierarquia, ao ser indigitada vice-presidente de RH, responsável pelo departamento e plano estratégico de gestão de pessoas do negócio de Angola. Aos 34 anos torna-se o mais jovem membro da equipa da Direção e uma das duas únicas mulheres. Comandava uma equipa multidisciplinar de RH de cerca de 30 pessoas e com um portfólio de negócio que incluía aproximadamente, no pico das operações, 1.200 colaboradores, entre Londres, Luanda e offshore.

No tempo que se seguiu, na vigência das suas funções, Maria Campos pôde testemunhar de perto a transformação do



negócio do petróleo em Angola: “Durante os meus 9 anos à frente da direção, passámos de um negócio em crescimento, com recrutamento e desenvolvimento agressivo de nacionais e estrangeiros, a um registo de contração. O seu universo total reduziu-se para cerca de 450 colaboradores e o da minha equipa de RH para 22”.

É neste contexto – e após a BP anunciar a sua saída de Angola – que, em julho de 2022, Maria Campos resolve fazer uma pausa, uma iniciativa pouco comum em Portugal. “Com 5 anos de constantes reorganizações, a carga emo-



cional exigia uma pausa e um novo foco. Ao mesmo tempo, existia também a vontade de passar mais tempo com a família, com a minha única filha apenas com 6 anos”, explica a gestora.

Decide, então, voltar a Portugal em 2023 e ocupar o seu tempo de outra forma: “A pausa tem sido aproveitada para momentos de reflexão, decidir o novo caminho, fazer exercício e meditação, estar com a família, ler e cultivar uma nova paixão, a do mundo dos investimentos financeiros – bolsa e imobiliário. Tenho ainda aproveitado para me manter atualizada com o que se passa na área de RH, tal como o uso de IA na gestão de pessoas”.

Até porque Maria Campos está a explorar trabalhar em Portugal, como consultora independente de RH, mas não descarta regressar ao mundo corporate e, assim, trabalhar pela primeira vez naquele que é também o seu país. 

1. Com o marido e a filha (2020)
2. Visita a Singapura a uma instalação da BP (2010)
3. Em Hong Kong (2013)
4. A participar num campeonato de wake board, um dos seus hobbies (Luanda, 2017)
5. Na Grande Muralha da China (2007)
6. Na Eslovénia, em criança (1983)

MANUAL DE DIAGNÓSTICO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL (2ª EDIÇÃO REVISTA E AUMENTADA)

AUTORIA

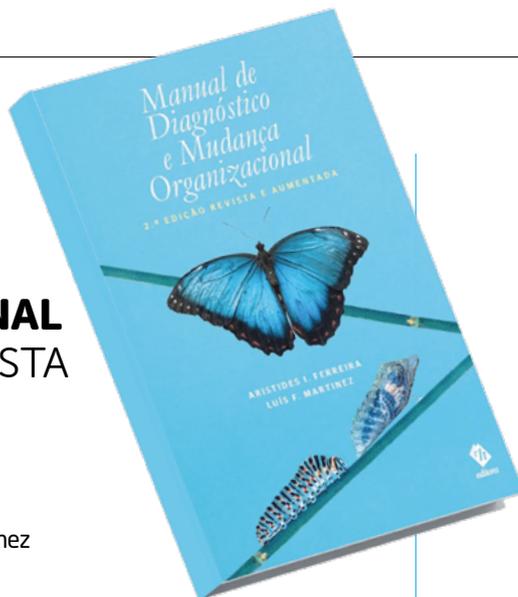
Aristides I. Ferreira e Luís F. Martinez

EDITORIA

Editora RH

A 2.ª edição, revista e aumentada, do **Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional** pretende abordar os temas do mundo do diagnóstico organizacional, da mudança e da realidade empresarial genérica. Esta obra, assente em pressupostos teóricos fundamentais, encontra-se dividida em 11 capítulos, dos quais os

autores se debruçam sobre temas ligados ao diagnóstico, nomeadamente: cultura, clima, motivação, contratos psicológicos, capital intelectual, liderança e indicadores financeiros. O último capítulo é dedicado às variáveis da mudança, enquanto "output natural do DO" (Desenvolvimento Organizacional).



APRENDER IMPORTA – A FORMAÇÃO NA PRÁTICA DAS EMPRESAS EM PORTUGAL

AUTORIA

Nélia Vicente e Paulo Cóprio

EDITORIA

Editora RH

Esta obra aborda o tema da **formação empresarial e as expectativas das empresas** em relação aos processos de aprendizagem e formação. Ao longo dos capítulos, são partilhadas experiências e vivências ligadas à liderança de projetos de formação e desenvolvimento, com casos práticos do mundo empresarial português – como o da Clínica Santa Madalena, Enkrott, Hovione, Infraestruturas de Portugal, Jaba Recordati, Konica Minolta, Media Capital e Real Vida.



LIGAR O SINAL DE ALERTA – A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO BURNOUT

AUTORIA

Carla Ribeiro, Pedro Ramos e Wander Carvalho

EDITORIA

Editora RH

O **burnout**, recentemente reconhecido como uma **doença relacionada com o trabalho**, pode causar ausências no trabalho, queda da produtividade e perdas financeiras para as organizações. Os autores, Carla Ribeiro, Pedro Ramos e Wander

Carvalho, investigam as causas e os efeitos do burnout, numa perspetiva de gestão e estilos de liderança. Esta é uma discussão premente nas organizações atuais, num período marcado pela valorização do capital humano e pela atenção à sua saúde física e mental.

SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

O que os departamentos de Recursos Humanos têm a ver com a sustentabilidade?



Nathalie Ballan

Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

Uma nota introdutória: sustentabilidade é uma visão da sociedade. Assenta na transição ecológica justa e é suportada por evidências, ou seja, indicadores de desempenho nacionais, públicos e empresariais (50.000 empresas com obrigação de reporting na UE). O “ESG” reúne estes indicadores nas dimensões ambiental, social e de governação. É a versão mais curta que consegui. Mas antes de falar da regulamentação, a meu ver, o mais importante é o objetivo comum – a tal transição inclusiva, que obriga a pensar no novo papel das empresas e no novo papel de quem gere as pessoas.

As prioridades e oportunidades:

1. Formação: sensibilizar e capacitar equipas

A sensibilização e a capacitação da equipa são essenciais para incorporar a cultura da sustentabilidade dentro da empresa. Qual o sentido de mobilizar muita gente para recolher indicadores se não entenderem a importância desta missão e o seu contributo para o projeto global de transição? É preciso perceber

as novas necessidades ligadas à compreensão de temas complexos e bastante abrangentes e desenvolver programas de formação envolventes e adaptados aos colaboradores e às suas responsabilidades. Isso é válido para toda a cadeia hierárquica!

2. Recrutamento: valorizar a marca empregadora

A sustentabilidade começa a ser um poderoso argumento para recrutamento. É preciso saber comunicar, no processo de recrutamento, sobre os impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. Podem ser integrados critérios de seleção para dar preferência a candidatos com maior sensibilidade para os valores e as preocupações societais. Sustentabilidade é um driver da cultura interna!

3. Gestão de talentos: envolvimento e fidelização

Para mobilizar os colaboradores, nada melhor do que envolver as pessoas, ouvi-las e tomar as suas ideias em consideração, organizar grupos de trabalho transversais dedicados à sustentabilidade ou realizar iniciativas de voluntariado empresarial.



4. Monitorização e avaliação: medir e reportar

Para garantir a transparência e a credibilidade da comunicação sobre o desempenho da empresa, as direções de RH (tal como as outras direções) devem contribuir para cumprir os padrões dos novos relatórios de sustentabilidade ao abrigo da Diretiva CSRD. Isso implica fornecer informações claras, precisas e verificáveis sobre a estratégia e as ações realizadas pela empresa, bem como os resultados alcançados. Há indicadores obrigatórios (muitos deles já fazem parte do dia a dia do reporting tradicional) e outros que irão depender das prioridades da empresa. É indispensável conhecer as novas regras do jogo e garantir o processo de recolha de informação, alinhado com a empresa. Um indicador será, por exemplo, o nível de envolvimento dos colaboradores com os objetivos de desenvolvimento sustentável assumidos pela empresa.

Bom trabalho! Espero que a pressão da regulamentação seja uma oportunidade para fazer da direção de RH um aliado cada vez mais essencial no contributo para a sustentabilidade. Da empresa e da sociedade. 

REINVENTAR OS

RH

INOVAÇÃO, HUMANIZAÇÃO E
LIDERANÇA NA ERA DIGITAL

8 DE OUTUBRO DE 2024
FÓRUM TECNOLÓGICO DE LISBOA | LISPOLIS

1
CONFERÊNCIA

+500
PARTICIPANTES

+30
ORADORES

ÁREA DE
EXPOSIÇÃO
E NETWORKING

WORKSHOPS
PRÁTICOS

UM CONGRESSO RH DINÂMICO E EM CRESCIMENTO

Patrocine o Global Talent Day e destaque a sua empresa junto de líderes de RH

- Posicione-se como um especialista em produtos e soluções para a gestão e desenvolvimento de pessoas
- Construa relacionamentos, gere oportunidades de negócios e networking
- Maximize a visibilidade da sua marca

ÚLTIMOS STANDS | RESERVE JÁ!

Patrocinadores



MichaelPage

Steelcase®





Aprendizagem: a vantagem competitiva crucial

Seja bem-vindo ao nosso dossiê especial dedicado a explorar as práticas e abordagens que estão a transformar a forma como as organizações encaram a aprendizagem. Nesta edição, teremos o privilégio de conhecer os insights de 12 organizações notáveis: B-Training Consulting; Dynargie; GALILEU; GoodHabit; GROW-ING; ISQ Academy; Iscte – Instituto Universitário de Lisboa; ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão; Lisbon Digital School; Nova SBE; PwC e Wall Street English.

A B-Training Consulting pauta a sua ação por procurar maximizar as competências das pessoas e todo o seu potencial, criando valor e sustentabilidade para as empresas, independentemente da área de negócio.

A Dynargie resulta da combinação de “Dynamism”, o dinamismo do gestor, com “Energy”, a energia do capital humano. A evoluir desde 1982, a Dynargie tem uma abordagem única tanto na consultoria e facilitação como na formação e coaching.

A GALILEU tem sido uma referência nacional e internacional na formação e consultoria dentro de três eixos: competências comportamentais/pessoais, empresariais e tecnológicas.

A GoodHabit destaca-se como um catalisador na promoção de aprendizagem contínua. O seu compromisso está em metodologias de formação que se alinham com as competências do presente e do futuro.

A GROW-ING tem desempenhado um papel fulcral na consultoria estratégica de gestão de pessoas, nomeadamente no desenvolvi-

mento de liderança, combinando aprendizagem prática com mentoria especializada.

O ISQ Academy tem sido uma referência nas áreas de consultoria RH, técnica e de formação, com foco assente na qualificação e certificação de pessoas, bem como na melhoria das competências.

O Iscte, uma das instituições de ensino universitário de referência em Portugal, distingue-se pelos seus três ciclos de ensino superior com mais de 100 cursos, além de outras formações e pós-graduações.

O ISEG, uma das universidades mais reconhecidas em Portugal, tem como missão criar, transmitir e valorizar o conhecimento nas áreas das ciências económicas, financeiras e empresariais.

A Lisbon Digital School, escola de formação profissional certificada como entidade formadora pela DGERT, destaca-se pelos seus cursos nas áreas do Marketing Digital e Inovação.

A Nova SBE tem liderado o caminho na formação executiva. Descubra como tem participado ativamente na preparação dos seus alunos para o mercado de trabalho.

A PwC destaca-se pelos serviços profissionais de auditoria, fiscalidade e assessoria de gestão orientados por indústria, com o objetivo de promover o crescimento sustentável das empresas.

A Wall Street English diferencia-se do método de ensino tradicional, uma vez que recorre a vários formatos de ensino com a missão de ensinar inglês com recurso à tecnologia e ao conceito do “flipped classrom”.

Junte-se a nós para celebrar a caminhada destas organizações e o seu compromisso com a excelência na formação de profissionais em todo o mundo. 

Nesta edição, teremos o privilégio de conhecer os insights de 12 organizações notáveis: B-Training Consulting; Dynargie; GALILEU; GoodHabit; GROW-ING; ISQ Academy; Iscte - Instituto Universitário de Lisboa; ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão; Lisbon Digital School; Nova SBE; PwC e Wall Street English.



Trabalhar no presente, preparar o futuro: que formação para as nossas pessoas?

MAFALDA ISAAC

Partner na B-Training Consulting

A formação e a aprendizagem dos colaboradores são investimentos estratégicos fundamentais para as organizações modernas.

Além de fortalecer a competitividade no mercado, estas práticas promovem um ambiente de trabalho mais estimulante, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Dessa forma, as empresas que priorizam a formação contínua estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do futuro e prosperar num ambiente empresarial em constante evolução.

A formação e a aprendizagem contínua não apenas impactam individualmente os colaboradores, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional forte. Sem dúvida que as organizações que incentivam o desenvolvimento de competências demonstram um compromisso com a melhoria contínua, criando um ambiente onde a inovação, a colaboração e a excelência são promovidas.

É precisamente com estas premissas que a B-Training Consulting tem desenvolvido o seu trabalho ao longo de, quase, 19 anos.

CRIAMOS UM SOFTWARE DE GESTÃO DA FORMAÇÃO (BT-SOFT) QUE PODERÁ SER PARAMETRIZADO À MEDIDA DAS NECESSIDADES DOS NOSSOS CLIENTES, O QUE PERMITE A INTEGRAÇÃO COM A PLATAFORMA DE E-LEARNING



Com um foco na elevada qualidade das experiências formativas que desenhamos para os nossos clientes (inter e intraempresarial), aliada a uma visão que coloca a tecnologia

Mafalda Isaac,
Partner na
B-Training
Consulting

ao serviço da formação, temos impactado a vida de milhares de pessoas e inúmeras organizações que ano após ano apostam nos nossos serviços.

Alinhados com as tendências de mercado e com as necessidades presentes e futuras das pessoas e organizações, apostamos continuamente na construção de projetos inovadores, que resultam em ideias disruptivas impulsionadoras da competitividade dos nossos clientes.

Instalamos plataformas e-learning userfriendly e desenhamos cursos dinâmicos e interativos, o que permite que os colaboradores se atualizem rapidamente em relação às últimas tendências do mercado, preparando as organizações para enfrentar desafios emergentes e aproveitar oportunidades.

Ainda na senda da digitalização da formação, criamos um software de gestão da Formação (BT-SOFT) que poderá ser parametrizado à medida das necessidades dos nossos clientes, o que permite a integração com a plataforma de e-learning, possibilitando aos nossos clientes um serviço único e integrado, parametrizado de acordo com os requisitos da DGERT garantindo deste modo que os seus processos formativos estejam sempre de acordo com a entidade reguladora da qualidade da formação em Portugal. 



B-TRAINING
CONSULTING

- **CONCEÇÃO DE CURSOS E-LEARNING À MEDIDA**
- **CURSOS E-LEARNING DISPONÍVEIS PARA AQUISIÇÃO**
- **PLATAFORMAS E-LEARNING**
 - Instalação da plataforma à imagem da sua Organização
 - Atualização da versão e modernização do design da sua plataforma
 - Parametrização de acordo com os requisitos DGERT
 - Bolsa de horas helpdesk
- **SOFTWARE DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BT-SOFT**

b-training.pt

Rua Castilho nº90 - 1º Dto, 1250-071 Lisboa
211 919 570 | 918 455 001
geral@b-training.pt





O que é a gamificação e a que necessidade responde?

TAKIS MORFIS

— Managing Partner Dynargie Grécia

A gamificação é o uso de elementos e técnicas de design de jogos em ambientes empresariais.

As necessidades mais importantes a que a gamificação responde são aumentar o envolvimento dos participantes durante o processo formativo e potenciar a consolidação de aprendizagens/comportamentos desejados, aumentando assim o retorno do investimento feito pelas empresas.

Parte da aprendizagem é transferida para fora da sala de aula e o desenvolvimento de skills e competências é assegurado.

Além disso, as exigências cada vez maiores das gerações mais jovens, bem como a tendência da Dynargie em acompanhar os desenvolvimentos mais atuais no campo da formação de soft skills, vêm potenciar ainda mais o uso da gamificação pela nossa organização, como uma ferramenta-chave para aumentar a eficácia das nossas intervenções. A nossa plataforma de gamificação permite-nos hoje, nos projetos que desenvolvemos, acrescentar ainda mais valor, através das vantagens inegáveis deste processo.

Quais são as vantagens inegáveis da gamificação?

- Incentiva a mudança de

comportamento

- Oferece feedback instantâneo
- Aumenta o envolvimento dos formandos
- Motiva a competitividade positiva
- Mantém o ímpeto da aprendizagem autónoma
- Aumenta a retenção e a consolidação

Porque é que a gamificação funciona?

Três fatores principais tornam a gamificação uma ferramenta de sucesso no campo da formação e desenvolvimento:

1. Competência - a sensação de que estou a ter sucesso em alguma coisa. Por exemplo, durante o curso de formação, o participante responde a



Takis Morfis,
Managing Partner
Dynargie Grécia

um questionário recebendo feedback imediato sobre as suas capacidades.

2. Relacionamento - a sensação de jogar com os outros e tentar ficar em primeiro lugar entre um grupo de pessoas, é um elemento que "constrói" a conexão social entre os participantes.

3. Autonomia, ou seja, a independência que se sente quando se pode executar tarefas ao seu ritmo e no seu tempo, tendo controlo sobre a situação, é o terceiro fator que torna eficaz a gamificação. O cérebro humano está programado para almejar a resolução de problemas, tarefas, feedback, reforço e todas as experiências que a gamificação proporciona.

Fatores de sucesso

1. A criação de pontuações individuais e em equipa. As pessoas estão mais motivadas quando se trata de contribuir para a sua equipa, tanto por motivos de pressão social como por razões de espírito de equipa.

2. A criação de tabelas de classificação diferentes para cada módulo de formação motiva os participantes. Cada participante pode ainda ver a classificação geral e ter feedback imediato sobre seu esforço.

A sua empresa está pronta para jogar?

Esperamos por si!

MOTIVÊNCIA® + MOOD EXPLOSION

FILL THE LEARNING-DOING GAP

**PROGRAMA
DE 2 DIAS**
EM AMBIENTE DE
SOCIAL LEARNING

EXPERIÊNCIA DE
APRENDIZAGEM
EM **LIDERANÇA**
COM O NOSSO
SIMULADOR DIGITAL

CONTACTE-NOS.
TESTE A SUA LIDERANÇA.





Equipas preparadas, futuro assegurado: tendências na formação corporativa

PATRÍCIA BISPO

— Head of Learning and Development | Soft Skills GALILEU

A formação das equipas assume um papel central na competitividade das organizações, ao capacitar os colaboradores com as competências e conhecimentos que lhes permitem navegar e liderar em contextos voláteis, reforçando a sua capacidade de resposta aos desafios. Duas tendências na formação destacam-se como particularmente promissoras no desenvolvimento do potencial das equipas: o microlearning e a personalização da formação.

O microlearning destaca-se pela sua capacidade de segmentar a formação em blocos breves e com conteúdos altamente focados, permitindo uma assimilação rápida e eficiente de conhecimentos e competências. Este tipo de formação brilha particularmente em ambientes corporativos onde o tempo é um recurso valioso e existe uma necessidade de atualização contínua de conhecimento. Ao facilitar a formação em doses mais curtas e mais fáceis de assimilar, o microlearning promove a retenção



de informação de forma mais eficaz, por mais tempo, e incentiva a sua aplicação imediata no local de trabalho, contribuindo para uma maior agilidade organizacional.

Paralelamente, a personalização da formação permite atender às necessidades únicas de desenvolvimento de cada colaborador, alinhando

Patrícia Bispo,
Head of Learning
and Development
Soft Skills da
GALILEU

a formação com os objetivos estratégicos da organização e com as aspirações profissionais individuais. Com o desenvolvimento de percursos formativos customizados, os colaboradores progredem ao seu ritmo e de acordo com os seus interesses e objetivos específicos, aumentando o seu engagement e o potencial de desenvolvimento. Além de melhorar o desempenho individual, esta abordagem também fortalece as equipas, ao assegurar que todos os membros estão dotados das competências necessárias para enfrentar os desafios futuros.

Para implementar de forma eficaz estas tendências na formação corporativa, é fundamental adotar uma abordagem estratégica que reconheça o investimento na formação como crucial para o futuro da empresa.

Isso implica um compromisso constante em avaliar as necessidades de formação, capacidade de adaptar os conteúdos aos movimentos do mercado e aproveitar tecnologias que possibilitem métodos de aprendizagem flexíveis e personalizados. Ao adotar o microlearning e a personalização da formação, as organizações podem cultivar uma força de trabalho resiliente, adaptável e profundamente comprometida com o seu desenvolvimento profissional. 

DUAS TENDÊNCIAS NA FORMAÇÃO DESTACAM-SE COMO PARTICULARMENTE PROMISSORAS NO DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL DAS EQUIPAS: O MICROLEARNING E A PERSONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO



Áreas de Formação

Contamos, na GALILEU, com um vasto portefólio de cursos, disponibilizando soluções integradas em todas as áreas formativas essenciais ao sucesso das empresas e dos profissionais.

**COMPETÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

**COMPETÊNCIAS
COMPORTEMENTAIS**

**COMPETÊNCIAS
TECNOLÓGICAS**

Soluções de Formação

Contamos com uma grande variedade de soluções, distinguindo-nos das outras entidades formativas pela nossa complementaridade de serviços e produtos, que primam pela qualidade e flexibilidade, adaptando-nos às necessidades dos clientes.



Formação
Presencial



Live
Training



e-Learning



Blended
Learning



Mentoring



Coaching



Formação
One-to-One



Formação
à medida

www.galileu.pt | info@galileu.pt

GALILEU Aveiro

Rua António Gomes Rocha Madail, 45A
3800-509 Aveiro
Tel: 234 371 011

GALILEU Lisboa

Rua Dr. Eduardo Neves, 3
1050-077 Lisboa
Tel: 21 361 22 00

GALILEU Porto

Rua Oliveira Monteiro, 168
4050-438 Porto
Tel: 22 607 30 90

uma marca

Rumos | Knowledge
training | sharing

Investir em Aprendizagem e Desenvolvimento (L&D): um imperativo estratégico para o sucesso corporativo

RAQUEL GASPAR

Responsável de Marketing da GoodHabitiz Portugal



Raquel Gaspar,
Responsável
de Marketing
da GoodHabitiz
Portugal

Geração Y, os chamados millennials, valorizam cada vez mais estas oportunidades ao escolher um empregador. As organizações que oferecem programas de L&D robustos e adequados têm maior probabilidade de atrair jovens talentosos e ambiciosos, preparando assim a empresa para o futuro.

Conscientes desses benefícios, muitas empresas escolhem a GoodHabitiz como parceira de L&D, e a melhor maneira de entender as suas motivações é observar os casos de sucesso. A capacidade de oferecer desenvolvimento pessoal à distância é fundamental para empresas

Em contexto corporativo, quando se enfrentam períodos de contenção de despesas, é comum que a Aprendizagem e Desenvolvimento (L&D) surja como uma das primeiras áreas visadas. É compreensível a importância de controlar os custos; no entanto, o que muitos líderes não consideram é que proporcionar aos colaboradores o acesso às competências certas é fundamental para manter a organização à tona em tempos mais desafiantes.

O investimento em L&D deve ser encarado como um investimento estratégico, capaz de trazer inúmeros benefícios para as organizações. Um dos principais motivos para incluir este pilar na estratégia empresarial é o retorno sobre o seu investimento. De acordo com um estudo realizado pela IBM sobre o valor da formação, organizações que investem em formação online observam um aumento nos lucros, para além de uma maior produtividade entre os colaboradores. Isto deve-se à capacidade de aplicação imediata das competências adquiridas no fluxo de trabalho, tornando os profissionais mais eficientes nas suas funções.

É importante também constatar que a falta de oportunidades de desenvolvimento pessoal adequadas é uma das principais razões pelas quais os profissionais optam por deixar as organizações. Investir na melhoria das competências dos colaboradores não apenas os mantém comprometidos e motivados, mas também reduz os custos associados à rotatividade de pessoal. Em períodos de instabilidade económica, um foco maior no upskilling pode estabelecer uma base sólida para a estabilidade e crescimento empresarial.

Além disso, investir em aprendizagem e desenvolvimento é essencial para atrair e reter talentos jovens. Os profissionais da

A DIVERSIDADE LINGUÍSTICA E ADAPTAÇÃO A DIFERENTES CONTEXTOS CULTURAIS DOS CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO DA GOODHABITIZ É UM DIFERENCIAL, PERMITINDO QUE EMPRESAS COMO A JERÓNIMO MARTINS, A SCHRÉDER E O GRUPO MEDINFAR OFEREÇAM FORMAÇÃO AOS COLABORADORES, INDEPENDENTEMENTE DO SEU IDIOMA OU LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA



com colaboradores dispersos geograficamente, como é o caso da companhia aérea KLM, que disponibiliza o acesso aos conteúdos de formação online da GoodHabitZ a 75.000 colaboradores.

A GoodHabitZ oferece uma ampla variedade de cursos focados em soft skills, atendendo às exigências do mercado de trabalho atual. Enquanto no passado as competências técnicas eram suficientes para o sucesso profissional, as soft skills (ou "power skills") são cada vez mais valorizadas para enfrentar os desafios do mundo corporativo atual. A empresa de auditoria e consultoria, BDO, nos Países Baixos, percebeu que os seus colaboradores tinham todas as competências técnicas necessárias, mas precisavam de melhorar aspetos como a comunicação, a gestão de tempo e o trabalho em equipa. Após integrar os cursos online da GoodHabitZ, a empresa viu uma melhoria significativa nessas competências nas suas equipas, permitindo focar na otimização dos processos de trabalho.

Por outro lado, algumas organizações enfrentam o desafio de ter perfis de colaboradores muito diversos e têm dificuldade em encontrar um programa de formação que se adapte a todas as funções. O Aertssen Group, um grupo belga no sector da construção, enfrentava esta questão. Com sedes na Europa e no Médio Oriente e uma ampla diversidade de colaboradores, desde operários a administrativos, a empresa precisava de uma plataforma de aprendizagem que atendesse a essa variedade de perfis. Com mais de 100

A EMPRESA DE AUDITORIA E CONSULTORIA, BDO, NOS PAÍSES BAIXOS, PERCEBEU QUE OS SEUS COLABORADORES TINHAM TODAS AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS NECESSÁRIAS, MAS PRECISAVAM DE MELHORAR ASPETOS COMO A COMUNICAÇÃO, A GESTÃO DE TEMPO E O TRABALHO EM EQUIPA. APÓS INTEGRAR OS CURSOS ONLINE DA GOODHABITZ, A EMPRESA VIU UMA MELHORIA SIGNIFICATIVA NESSAS COMPETÊNCIAS NAS SUAS EQUIPAS, PERMITINDO FOCAR NA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

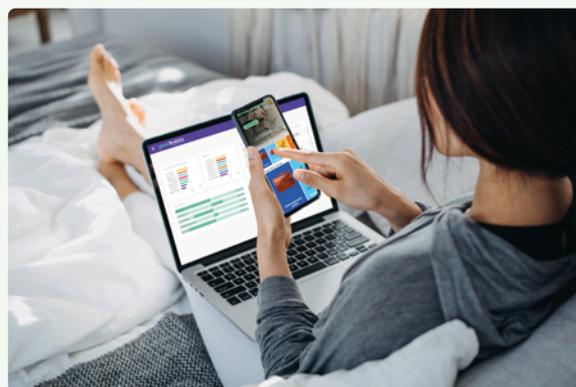
25

› Formatos de aprendizagem dentro dos cursos online da GoodHabitZ



cursos em diferentes temas que vão desde a saúde mental e bem-estar, a competências digitais e de comunicação, e com os mais de 25 formatos de aprendizagem da GoodHabitZ, que incluem vídeos explicativos, documentários, formatos de leitura com informação detalhada, quizzes, entre outros, tornou-se fácil oferecer formação adequada a cada perfil de colaborador e construir percursos de aprendizagem personalizados.

Oferecer as mesmas oportunidades de formação a colaboradores que se encontram em diferentes países e em contextos



culturais diferentes pode ser desafiador. A diversidade linguística e adaptação a diferentes contextos culturais dos conteúdos de formação da GoodHabitZ é um diferencial, permitindo que empresas como a Jerónimo Martins, a Schröder e o Grupo Medinfar ofereçam formação aos colaboradores, independentemente do seu idioma ou localização geográfica.

Investir em aprendizagem e desenvolvimento é essencial para garantir a competitividade e o sucesso das organizações no mundo corporativo atual. A GoodHabitZ destaca-se como parceira nessa jornada, oferecendo soluções flexíveis, apelativas e eficazes para as necessidades de desenvolvimento das empresas e dos seus colaboradores. 

Há uma crescente procura por plataformas e conteúdos e-learning

SARA DÓRIA — Managing Director da GROW-ING

Os últimos anos confirmaram o papel fulcral da aprendizagem suportada no digital e 2024 não será exceção. **A responsável máxima por um dos principais players nesta área apresenta a sua visão sobre o estado da arte das empresas, do papel da aprendizagem no seu futuro e das soluções da GROW-ING.**



a estratégia de organização, sendo que a liderança (62,1%), a comunicação (50,3%) e o desenvolvimento de competências digitais (42,6) subiram ao “top 3” de prioridades de desenvolvimento por parte dos respondentes.

Pode fazer uma avaliação do estado da arte das empresas portuguesas nessa dimensão?

Os últimos anos têm assistido a um incremento muito significativo do recurso a plataformas digitais para a gestão do conhecimento e aprendizagem, e Portugal não é exceção.

Estas constituem uma solução eficiente e flexível para este efeito, verificando-se já uma boa adesão às mesmas em Portugal. Na GROW-ING, tem sido positivo constatar uma crescente procura por tipo de plataformas e conteúdos

Quais são as principais tendências para 2024 nas áreas de formação e aprendizagem suportadas no digital?

Se pensarmos em tendências em termos de formatos, diria que as tendências globais apontam para o incremento da procura por experiências de aprendizagens imersivas com recurso a tecnologias como a Realidade Virtual e Realidade

Aumentada pelo poder e eficácia destas metodologias em contexto de trabalho.

Também a personalização da aprendizagem, através do recurso a Inteligência Artificial, para gerar percursos e conteúdos dirigidos e adaptados à necessidade de cada indivíduo, é apontada pelos especialistas como uma forte tendência.

O microlearning, apesar de não representar algo novo e tão disruptivo, continua a ser tendência pela sua eficácia na retenção de conhecimento.

Por último, diria que a gamificação da aprendizagem, pelo seu poder de envolvimento e diversão, continua a crescer como tendência.

Por outro lado, e como vimos no estudo “Competências para o futuro”, publicado na edição 149 da RHmagazine, as tendências em termos de áreas temáticas, apontam para a necessidade de forte alinhamento da formação com

A PROCURA POR ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM SUPORTADAS NO DIGITAL, COM RECURSO A METÁFORAS E FORMATOS IMERSIVOS, TÊM VINDO A AUMENTAR



e-learning por parte de pequenas e médias empresas, o que significa uma maior democratização do acesso à tecnologia.

Em termos de áreas temáticas, temos vindo a assistir a um incremento da procura por soluções de aprendizagem imersiva, com uso de Realidade Virtual e Realidade Aumentada para contextos de formação de integração de novos colaboradores, segurança no trabalho e desenvolvimento de competências técnicas com recurso a simulação do contexto de trabalho.

A procura por atividades de aprendizagem suportadas no digital, com recurso a metáforas e formatos imersivos, têm vindo a aumentar. Temas como a liderança, a saúde, o bem-estar e a diversidade têm estado na agenda do dia das organizações.

A missão da GROW-ING é continuar a ser um balcão único para as empresas que pretendem implementar uma estratégia de aprendizagem suportada no digital. Que tipo de serviços está a propor atualmente?

Sim, a GROW-ING oferece aos seus clientes serviços que vão desde a consultoria para a definição da estratégia de aprendizagem suportada no digital até à sua implementação.

Desenhámos, em conjunto com o cliente, a melhor solução face aos seus desafios e objetivos estratégicos.

Em termos de plataformas digitais, somos parceiros Docebo e IsEazy para Portugal pelo que conseguimos proporcionar aos nossos clientes a melhor solução de acordo com as suas necessidades. Por outro lado, a nossa "Agile Content Factory"

OFERECEMOS AINDA O VASTO PORTEFÓLIO DE CURSOS DA ISEAZY POWER SKILLS: MAIS DE 100 MICROLEARNINGS EM ÁREAS TÃO CRÍTICAS COMO A LIDERANÇA, A PRODUTIVIDADE DIGITAL, A FELICIDADE E O BEM-ESTAR, ENTRE OUTRAS



Sara Dória,
Managing Director
da GROW-ING

permite o desenvolvimento de cursos em formato e-learning à medida, de forma ágil e eficaz, com ganhos de eficiência imediatos, reduzindo a necessidade de formação presencial em muitos casos. Oferecemos ainda o vasto portefólio de cursos da IsEazy Power Skills: mais de 100 microlearnings em áreas tão críticas como a liderança, a produtividade digital, a felicidade e o bem-estar, entre outras, com atualizações periódicas, proporcionando conteúdos apelativos e diversificados aos colaboradores.

Como é que a GROW-ING está a responder à crescente necessidade das empresas de desenvolvimento de competências na liderança?

Para além da oferta digital que temos na área de "Liderança e

Equipas de Alto Desempenho" – que conta atualmente com cerca de 30 cursos em português – a GROW-ING desenvolve programas de desenvolvimento destas competências à medida das necessidades das empresas.

Acreditamos que um bom diagnóstico da organização e dos indivíduos são fatores críticos de sucesso. Desenvolvemos também projetos de análise de potencial de liderança e projetos de avaliação 360º a atuais líderes. Acreditamos que este foco no indivíduo, em dotar o líder de um maior conhecimento das suas atuais competências e potencial, resulta numa maior eficácia no desenvolvimento das competências e comportamentos esperados.

Como olha para o futuro da aprendizagem nas empresas portuguesas?

Acredito que o foco nas pessoas, não só no bem-estar e na sua aprendizagem – na aquisição, atualização e conversão de competências –, impacta diretamente nos resultados das empresas, quer seja pela via da produtividade, da inovação ou da qualidade do serviço e pelo que, cada vez mais, estes temas estão nas agendas estratégicas das empresas. O futuro passa por usarmos, cada vez mais, a tecnologia ao serviço da aprendizagem e, em Portugal, não será diferente. Existe a vontade de fazer acontecer. 

75% do nosso negócio é feito à medida das empresas

MARGARIDA SEGARD

Diretora DO ISQ Academy

O modelo de oferta formativa do ISQ Academy e os paradigmas da qualificação, com destaque para a emergência das power skills, na perspetiva de Margarida Segard, líder da entidade formadora.



Como o ISQ Academy alinhou a sua oferta de formação para estar em sintonia com as metas estabelecidas pelo Ano Europeu de Competências 2023?

O ISQ Academy está 100% comprometido com o Ano Europeu de Competências porque, além de sermos um grupo tecnológico, estamos representados em vários fóruns da Comissão Europeia e, ainda, no board da Associação Europeia para a Formação Profissional.

Este lobbying, do Ano Europeu de Competências, começou há uns anos com agentes, como o ISQ, que tinham como missão dar uma maior dignidade e boost às skills, a nível europeu. E foi no âmbito deste compromisso que o crescimento da nossa oferta formativa e dos percursos de aprendizagem está assente em dois pilares: a transição digital e verde.

No ISQ, temos dois departamentos que só trabalham nas áreas da sustentabilidade e ambiental — normas, governance, compliance, estudos e relatórios — e ainda na Indústria 4.0.

Neste último caso, não abrange somente as competências digitais básicas porque já estamos a falar de indústria & serviços, nomeadamente como funcionam as máquinas/robots nas linhas de produção (dentro de uma lógica de identificação do erro de forma a evitar o desperdício). Há uma necessidade de upskilling em todas as funções, quer seja distribuição, indústria, energias, infraestrutu-

250 000

PESSOAS
formadas por
ano pela ISQ
Academy

ras ou construção. Uma necessidade de garantir que o capital humano em Portugal tem estas competências.

Como antecipam as necessidades de qualificação?

O primeiro passo é estarmos muito atentos e continuarmos a ser construtores de estudos e trends a nível europeu (em áreas como aeronáutica, construção ou hotelaria). O outro mecanismo é termos business intelligence — Business Antenas — dentro da nossa própria casa.

O ISQ Academy é um grupo empresarial que integra 32 empresas e isto permite-nos ter esta elasticidade. Por outro lado, somos nós, com os parceiros, que construímos neces-



TEMOS DOIS DEPARTAMENTOS QUE SÓ TRABALHAM NAS ÁREAS DA SUSTENTABILIDADE E AMBIENTAL — NORMAS, GOVERNANCE, COMPLIANCE, ESTUDOS E RELATÓRIOS — E AINDA NA INDÚSTRIA 4.0

sidades à medida das empresas, PME, regiões ou setores.

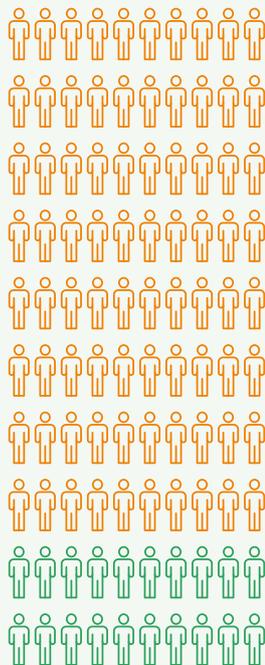
E como é feita essa construção, adaptada às necessidades do tecido empresarial?

O nosso modelo é registado, simples, flexível e modular (entre o digital e o presencial). O ISQ é a entidade formadora que mais certificações internacionais entrega. Mas isto só faz sentido se as empresas tiverem noção que formar não é só formar; formação também pode ser um curso de coaching, comunidades de aprendizagem ou peer learning.

A formação tem de ser trabalhada, alinhada com a estratégia da empresa. De acordo com o propósito e perspetivas de crescimento de cada colaborador, cada vez mais horizontais e diagonais. Acima de tudo, os trabalhadores querem aprender coisas novas e ter experiências diferentes (muito importante para a atração e retenção de talentos).

De que maneira é feita a entrega da formação?

Entregamos de duas maneiras: através de um catálogo online (composto por mais de 500 cursos) ou à medida de cada empresa. 75% do nosso negócio é feito à medida das empresas. Participamos nos planos de formação ou somos o braço técnico na criação ou reforço de academias nas empresas.



80%
DAS FORMAÇÕES
não são dadas nos centros de formação, mas sim, diretamente nas empresas

Temos de olhar para o capital humano numa lógica de power skills. Não podemos pensar apenas nas soft skills, que são extremamente essenciais, nem só nas lideranças. As power skills devem englobar soft skills, liderança, technical skills e wellbeing. Todas estas competências têm de ser

trabalhadas de forma holística para adquirir não só competências estratégicas alinhadas com o propósito da empresa e do colaborador, como competências que permitam alavancar um crescimento coletivo de empowerment.

O ISQ Academy está a apoiar as empresas a ir mais longe no ESG?

Atualmente, isto está a apertar. As empresas vão ter de começar a entregar relatórios com práticas evidenciáveis e validáveis por terceiras partes – o ISQ é uma das entidades que está a fazer esta validação nas mais diversas áreas, reconhecido pelo ICMA.

Em 2024, muitas empresas foram obrigadas a fazer isto. Os anos de 2025 e 2026 estão aqui à porta e não nos podemos esquecer que a componente social não está só no “S”, mas também no mais difícil que é o governance. Têm de existir modelos de governance para trabalhar seriamente o “S”. O nosso universo enquanto responsabilidade empresarial alargou. Já não é só o nosso umbigo, é tudo o que está à volta. 



TEMOS DE OLHAR PARA O CAPITAL HUMANO NUMA LÓGICA DE POWER SKILLS, QUE DEVEM ENGLOBALAR SOFT SKILLS, LIDERANÇA, TECHNICAL SKILLS E WELLBEING. TODAS ESTAS COMPETÊNCIAS TÊM DE SER TRABALHADAS DE FORMA HOLÍSTICA

Aplicas VRIO à tua formação e à tua pessoa? Tens vantagens!

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO

— Presidente do Iscte Executive Education

A formação de executivos é uma forma de adquirir conhecimentos e competências que podem contribuir para o teu sucesso no mercado de trabalho e na sociedade. Mas como saber se a formação que recibes está associada a uma ou mais vantagens competitivas sustentáveis?

Uma ferramenta que te pode ajudar a avaliar isso mesmo é a análise VRIO, que significa Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Estes são os quatro critérios que podes usar para analisar os recursos e capacidades que possuis ou adquires através da formação de executivos. Vamos ver cada um deles:

- **Valor:** O recurso ou capacidade que possuis ou adquires é valioso para o teu desempenho profissional e pessoal?
- **Raridade:** O recurso ou capacidade que possuis ou adquires é raro ou limitado no mercado? Ele é exclusivo ou difícil de encontrar entre os vários concorrentes ou substitutos, nomeadamente pelo caráter aplicacional?
- **Imitabilidade:** O recurso ou capacidade que possuis ou adquires é difícil de imitar ou copiar pelos que concorrem contigo no mesmo mercado de trabalho?

Organização: O recurso ou capacidade que possuis ou adquires está em aplicação na tua rotina de trabalho ou na tua vida pessoal?

A partir destas questões, podes classificar o seu recurso ou capacidade em quatro categorias: vantagem competitiva sustentável, vantagem competitiva temporária, paridade competitiva ou desvantagem competitiva. Vê o quadro abaixo:



José Crespo de Carvalho,
Presidente do
Iscte Executive
Education

Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Classificação
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Não		Paridade Competitiva
Sim	Não			Paridade Competitiva
Não				Desvantagem Competitiva

Assim, podes identificar quais são os recursos e capacidades que possuis ou adquires através da formação de executivos que podem lhe dar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, que são valiosos, raros, difíceis de imitar



e bem organizados. Esses são os recursos e capacidades que você deve priorizar, investir, aprimorar e proteger, pois eles podem fazer a diferença na sua carreira e na sua vida.

Por outro lado, podes também identificar quais são os recursos e capacidades que possuis ou adquires através da formação de executivos que podem dar-te uma vantagem competitiva temporária, ou seja, que são valiosos, raros, difíceis de imitar, mas não estão bem organizados na tua pessoa. Esses são os recursos e capacidades que terás de melhorar, adaptar, integrar e alinhar, pois eles podem perder o seu valor ou ser superados por todas as pessoas que sejam tuas concorrentes ou substitutas diretas.

Além disso, podes ainda identificar quais são os recursos e capacidades que possuis ou adquires através da formação de executivos que te podem dar uma paridade competitiva, ou seja, que são valiosos, mas não são raros ou não são difíceis de imitar. Esses são os recursos e capacidades que terás de manter, atualizar, complementar e diversificar, pois eles podem ser iguados ou substituídos pelos teus concorrentes ou substitutos diretos no mercado.

Finalmente, podes também identificar quais são os recursos e capacidades que possuis ou adquires através da formação de executivos e que te podem dar uma desvantagem competitiva, ou seja, que não são valiosos. Esses são os recursos e capacidades que debes eliminar, reduzir, substituir ou evitar, pois eles podem prejudicar o teu desempenho ou estão a consumir-te recursos que poderiam ser usados de forma mais produtiva. 

ESTES SÃO OS QUATRO CRITÉRIOS QUE PODES USAR PARA ANALISAR OS RECURSOS E CAPACIDADES QUE POSSUIS OU ADQUIRES ATRAVÉS DA FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS: VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE E ORGANIZAÇÃO



Março



_ Advanced Program em Inteligência Artificial para a Gestão

_ Pós-Graduação em Controlo de Gestão e Execução da Estratégia



Maio



_ Advanced Program em Desenvolvimento Emocional e Coaching para Líderes

_ Applied Online em Gestão da Qualidade



Setembro



_ Executive Master em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança

_ Executive MBA



Saiba mais sobre os programas no nosso site!

Contactos
+351 211 368 360 | rita.anjos@iscte-iul.pt

Oferta Formativa

Portfólio de Open Programs 2024



Top 50
Worldwide
Knowledge to Shape the Future

PROGRAMA DE ALTA DIREÇÃO

Strategic Leadership Program
ISEG + Columbia

GESTÃO, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

MBA

Pós-Graduação em
Gestão Empresarial
2 Edições
· Presencial
· Blended Learning

Pós-Graduação em
**Prospetiva, Estratégia
e Inovação**

Programa Executivo
**Gestão de Risco
e Compliance**

FINANÇAS E CONTROLO DE GESTÃO

Pós-Graduação em
**Auditoria, Risco
e Cibersegurança**

Pós-Graduação em
Análise Financeira

Pós-Graduação em
Contabilidade e Fiscalidade

DIGITAL E TECNOLOGIA

Pós-Graduação em
**Applied Artificial Intelligence
& Machine Learning**

Pós-Graduação em
Data Science & Business Analytics
2 Edições
· Presencial
· Blended Learning

Programa Executivo
**Artificial Intelligence
For Value Creation**

MARKETING E COMERCIAL

Pós-Graduação em
**Marketing
Digital**

Pós-Graduação em
**Marketing
Management**

Pós-Graduação em
**Pharmaceutical Marketing
& Business Development**

Programa Executivo
**Transforming Customer
Experience**

LIDERANÇA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Pós-Graduação em
Strategic HR Practices

Programa Executivo
**Leading
HR Branding**

Programa Executivo
**Leading People
& Change**

Programa Executivo
**Empowerment
Leadership**

SUSTENTABILIDADE

Pós-Graduação em
**Gestão da
Sustentabilidade**

Programa Executivo
**ESG Reporting Corporativo
e não Financeiro**

Programa Executivo
**Sustainability
A Corporate Journey**

Programa Executivo
**Sustainable
Finance**

GESTÃO DE PROJETOS

Pós-Graduação em
Gestão de Projetos

SETORIAIS

Pós-Graduação em
**Gestão e Avaliação
Imobiliária**

Pós-Graduação em
**Gestão de Instituições
de Saúde**

Pós-Graduação em
**Gestão de Ativos
Turísticos**

Programa Executivo
**Luxury Brand
Management**

Legenda:  Blended Learning

Programa Executivo
**Strategic Management
& Innovation**

 Pós-Graduação em
**Controlo de Gestão
e Finanças Empresariais**

Programa Executivo
**Finanças para Tomada
de Decisão**

Programa Executivo
B2B Performance

Programa Executivo
**eCommerce
Management**

Programa Executivo
**Luxury Real Estate
Sales Management
Course**

Programa Executivo
**Real Estate
Consulting**

Programa Executivo
**Economia
de Defesa**

Soluções para Empresas

SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS

Uma solução customizada é uma **resposta ajustada às necessidades de formação específicas de uma empresa ou organização**. É concebida através de um processo de cocriação visando a aceleração do negócio, o reforço de competências individuais e o processo de transformação de equipa.

Nestes projetos, a flexibilidade impera. É adequada para organizações que possuam um conjunto de colaboradores que partilhem a mesma necessidade de formação.

CONSULTORIA

Possibilidade de realização de projetos aplicados de consultoria.

Estes **projetos respondem a necessidades específicas, tirando partido das valências do vasto corpo docente** do ISEG, dos diversos Centros de Investigação e da amplitude dos saberes que a Escola integra através dos seus quatro departamentos.

Saiba mais aqui:



[in](#) [@](#) [f](#) [▶](#)

@isegexecutiveeducation

Orgulhamo-nos de moldar o futuro desde 1911 e de contar consigo nesta jornada.



O papel do talento na inovação das organizações

NATACHA GAMA PEREIRA

CEO Lisbon Digital School

Precisamos de atrair e reter talento que nos ajude a inovar e a entregar valor aos clientes, permitindo às marcas acompanhar as exigências do mercado,

numa procura constante de inovação e competitividade. Os colaboradores são os principais influenciadores da marca, assim como quem desenvolve os seus produtos e serviços, precisando de formação contínua para continuarem a acrescentar valor.

Num mundo em constante mudança, com as transições digitais que nos desafiam a cada segundo, o nivelamento das competências nas organizações é de extrema importância. É imperativo que todas as áreas profissionais acompanhem este crescimento e adquiram competências digitais.

O conhecimento é transformador, e quem não aposta na aquisição de novas competências dificilmente conseguirá crescer e fazer evoluir a empresa que representa.

No entanto, existe uma lacuna de competências que precisa de ser abordada. Por exemplo, 40% dos empregadores afirmam que

não conseguem encontrar pessoas com o conjunto de competências adequado para preencher as suas vagas. Esta lacuna é explicada pela velocidade que o ecossistema digital veio trazer ao tecido empresarial e pela falta de capacitação.

A formação permite, por um lado, motivar equipas, e, por outro, acompanhar as exigências do mercado, numa procura constante de inovação e competitividade.

Atualmente, temos bem presente a AI, ferramenta muito poderosa com consequências sociais, que requer que as pessoas e as empresas se reinventem. Inovem.

Na Lisbon Digital School, apostamos na inovação e na excelência da experiência formativa a particulares e empresas, na área de marketing digital e inovação, combatendo a iliteracia digital no país e formando os futuros marketers e profissionais da área.

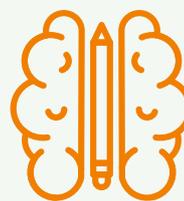
O papel da Lisbon Digital School junto das organizações tem sido o de estar ao lado dos seus clientes para, juntos, desenharmos uma pegada digital robusta, que lhes permita uma diferenciação no mercado onde atuam.

Acredito que a formação vai cada vez mais assumir



relevância nas organizações, por todo o valor que acrescenta, permitindo uma vantagem competitiva no mercado: com recursos preparados para assumir a mudança e a necessidade de digitalização das empresas.

A formação atua como elemento agregador para as organizações e garante o alinhamento entre cultura, estratégia, negócio e competências das pessoas e equipas. 



NA LISBON DIGITAL SCHOOL, APOSTAMOS NA INOVAÇÃO E NA EXCELÊNCIA DA EXPERIÊNCIA FORMATIVA A PARTICULARES E EMPRESAS, NA ÁREA DE MARKETING DIGITAL E INOVAÇÃO, COMBATENDO A ILITERACIA DIGITAL NO PAÍS E FORMANDO OS FUTUROS MARKETERS E PROFISSIONAIS DA ÁREA

Lisbon Digital School[®]

Inside **LDS**

Líder em formação profissional
de Marketing Digital e Inovação

- ✓ Cursos de curta e longa duração
- ✓ Para particulares e empresas
- ✓ Presencial e Online



lisbondigitalschool.com



A formação é um investimento

ANTÓNIO CALHEIROS

Vice-presidente da Coimbra Business School (ISCAC)

Esta conhecida pretensa conversa é muitas vezes utilizada para fundamentar a importância do investimento na formação e para combater uma visão míope desse mesmo investimento. E esta pretensa conversa é apenas parte da conversa. A perspetiva da formação como investimento deve ser assumida em toda a sua plenitude, porque é o prisma que faz mais sentido na realidade atual do mundo dos negócios.

Um investimento é um dispêndio no presente com o objetivo de obter retorno no futuro. Esse retorno futuro, no caso da formação, consiste não apenas na melhoria esperada no desempenho, mas também em benefícios reputacionais e na capacidade de atração de pessoas. São esses benefícios reputacionais e na capacidade de atrair pessoas que se tornam cada vez mais importantes. As pessoas criativas, inovadoras, capazes de desenvolver novas ideias, novos produtos, novos negócios procuram organizações com culturas que promovam essa inovação e aprendizagem. No fundo, torna-se uma pescadinha de rabo na boca. Empresas que realmente apostam na aprendizagem e inovação têm mais facilidade em atrair as pessoas que aprendem e inovam. E cada vez mais

O IMPORTANTE NÃO É GASTAR MUITO OU FAZER AS FORMAÇÕES DA MODA, NOS TEMAS QUE ESTÃO NA BERRA. CADA ORGANIZAÇÃO DEVE TER UMA ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE TALENTO. DEVE GARANTIR QUE ESTÁ A DESENVOLVER AS COMPETÊNCIAS DE QUE VAI NECESSITAR NO FUTURO, ALINHANDO A ESTRATÉGIA DE CAPITAL HUMANO COM A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

são as pessoas que aprendem e inovam que criam valor sustentado para as organizações.

Mas não basta a convicção e expectativa de retorno futuro do investimento na formação.

**António Calheiros,
Vice-presidente da
Coimbra Business
School (ISCAC)**



O retorno tem que ser medido e perspetivado de forma estratégica. Uma empresa que esbanja dinheiro em formação cria uma reputação, mas não a que se pretende. O importante não é gastar muito ou fazer as formações da moda, nos temas que estão na berra. Cada organização deve ter uma estratégia de aprendizagem e desenvolvimento de talento. Deve garantir que está a desenvolver as competências de que vai necessitar no futuro, alinhando a estratégia de capital humano com a estratégia de negócio. A aprendizagem e formação deve ser um hábito organizacional, mas não deve ser feita apenas "por hábito". Ou seja, não pode ser um procedimento que se repete anualmente apenas porque há indicadores a cumprir. Tem que ser uma oportunidade de reflexão sobre o negócio e de potencial identificação e geração de novas oportunidades. 



PÓS-GRADUAÇÕES

NAS SEGUINTEs ÁREAS:

- Auditoria e Sistemas de Informação ■
- Contabilidade e Fiscalidade ■
- Direito ■
- Gestão e Administração ■
- Marketing ■

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

iscac
Politécnico de Coimbra

 [HTTP://BS.ISCAC.PT](http://BS.ISCAC.PT)

 BS@ISCAC.PT

 +351 239 802 187

Os gestores de topo terão que aprofundar a sua compreensão sobre IA e Machine Learning

NUNO MELO LOUREIRO — Diretor da Data/AI na PwC

O impacto da IA (em especial a Generativa) nos recursos humanos e as soluções da PwC para que esta seja um verdadeiro aliado de cada colaborador nas palavras do seu Diretor de Data/AI, Nuno Melo Loureiro.



Considera a IA uma evolução ou revolução no mundo laboral? Por um lado, a IA é uma disciplina com várias décadas de existência e que tem verificado uma evolução incremental, agora potenciada por três elementos fundamentais: o crescimento exponencial nos dados, a democratização da capacidade de computação em cloud e a criação de bibliotecas abertas para desenvolvimento de modelos.

Juntando a essa “tempestade perfeita”, o surgimento de soluções de IA Generativa acessível a todos e a crescente incorporação de IA nos produtos e serviços que utilizamos diariamente, é inegável que estamos num momento de revolução tecnológica, com impactos claros não só na esfera pessoal mas também na forma como trabalhamos.

De acordo com o Survey global da PwC apresentado em janeiro deste ano, cerca de 2 em cada 3 CEO acreditam que em particular a IA Generativa vai alterar estruturalmente a forma como a sua organização cria valor, aumentar a competitividade da sua indústria e exigir o desenvolvimento de novas competências pelas suas equipas.

Estão as organizações preparadas para essa revolução?

Em primeiro lugar, importa compreender se os seus produtos ou serviços core serão transformados estruturalmente pela introdução de novos modelos analíticos, preditivos ou generativos. As indústrias em que tal sucede - como o marketing digital, a tecnologia ou a saúde - continuarão a verificar uma rápida inovação e aumento da competitividade.

Em segundo lugar, praticamente todas as organizações terão a possibilidade de desenvolver ou adquirir soluções de IA que

O NÍVEL DE PREPARAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE IA ESTÁ DIRETAMENTE INDEXADO À SUA CAPACIDADE DE TRABALHAR OS SEUS DADOS, SOBRETUDO NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS PARA AS SUAS EQUIPAS OU CLIENTES

melhorem a sua capacidade comercial e reduzam a complexidade e custo das suas operações. Neste âmbito, assume particular relevância a digitalização do workplace e a adoção da IA Generativa no dia a dia das empresas.

Sem prejuízo, importa referir que o nível de preparação de uma organização para a implementação de IA está diretamente indexado à sua capacidade de trabalhar os seus dados, sobretudo no contexto do desenvolvimento de soluções customizadas para as suas equipas ou clientes.

Deveria a formação em IA ser considerada obrigatória pelas organizações?

Sim, mas a níveis bastante distintos.



Os gestores de topo terão que aprofundar a sua compreensão sobre o que é a IA e Machine Learning (ML), indo além das manchetes e adquirindo um conhecimento concreto sobre as potencialidades e limitações da tecnologia, os impactos e oportunidades no seu negócio e a melhor forma de estabelecer uma estratégia que favoreça a sua adoção rápida. Disponibilizamos na PwC o curso de "Inteligência Artificial para o Negócio" com esta finalidade.

Por outro lado, todos os colaboradores sem exceção poderão beneficiar da introdução da IA Generativa nas suas tarefas correntes, dotando-os do conhecimento necessário para que sejam mais eficientes nas tarefas de baixo-médio valor acrescentado. É neste contexto que a PwC's Academy oferece o curso prático de "Introdução à Inteligência Artificial Generativa" com ChatGPT ou Microsoft Copilot e com a duração de 8 horas.

Por último, será fundamental que os especialistas em dados aloquem uma percentagem material do seu tempo

TODOS OS COLABORADORES SEM EXCEÇÃO PODERÃO BENEFICIAR DA INTRODUÇÃO DA IA GENERATIVA NAS SUAS TAREFAS CORRENTES, DOTANDO-OS DO CONHECIMENTO NECESSÁRIO PARA QUE SEJAM MAIS EFICIENTES NAS TAREFAS DE BAIXO-MÉDIO VALOR ACRESCENTADO. É NESTE CONTEXTO QUE A PWC'S ACADEMY OFERECE O CURSO PRÁTICO DE "INTRODUÇÃO À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA" COM CHATGPT OU MICROSOFT COPILOT E COM A DURAÇÃO DE 8 HORAS

a formação avançada e experimentação, de forma a evitar a cristalização do seu conhecimento em soluções tecnológicas recentes mas rapidamente obsoletas. Esta preocupação deverá incluir analistas, cientistas e engenheiros de dados, especialistas em ML, técnicos de cibersegurança, entre outros.

Nuno Melo
Loureiro, Diretor
da DataAI na PwC

Como pode ser esse conhecimento transformado em vantagem competitiva?

De uma forma mais imediata, a incorporação da "copilotagem" numa ótica de produtividade permitirá tornar as equipas mais eficazes, proporcionando oportunidades transversais de incremento do retorno por hora de trabalho ou da redução de custo através de simplificação ou automação de tarefas "de baixo a médio" valor acrescentado.

Colateralmente, uma sensibilidade transversal sobre as reais potencialidades da tecnologia permite ao talento da organização ter uma maior capacidade de identificar, planear e implementar soluções de IA que permitam rentabilizar melhor os seus produtos e serviços ou incrementar a sua eficiência operacional de forma estrutural.

É nesse contexto que temos verificado uma cada vez maior preocupação dos nossos clientes na definição de uma estratégia de IA responsável suportada na rápida capacitação do seu talento, visando assegurar que a organização consegue mitigar os riscos e capitalizar a massificação desta tecnologia. 

8



› Horas do curso prático de "Introdução à Inteligência Artificial Generativa" da PwC's Academy



Em Portugal, já ensinamos Inglês a mais de 300 mil alunos

DIOGO REIS PEREIRA

Diretor de Marketing

O seu responsável máximo de marketing explica como o Wall Street English (WSE) **assegura uma aprendizagem eficaz, personalizada e dinâmica.**

Como é que o WSE identifica as necessidades de desenvolvimento de competências dentro das empresas?

Numa primeira abordagem, os nossos consultores, em conjunto com os departamentos de RH ou de formação, fazem um levantamento dos objetivos da empresa com este investimento, no sentido de perceber como é que o inglês poderá alavancar resultados dos colaboradores. Nesse sentido, alocamos o produto mais adequado a esse objetivo e aferimos o nível de cada colaborador, tal como a forma como deverá estudar: com aulas presenciais numa das nossas escolas, 100% online, alternando entre ambas, constituindo turmas específicas e alocando um professor a aulas presenciais na empresa ou com sessões individuais. Para além disso, a nossa equipa didática poderá desenvolver conteúdos personalizados que suportem de alguma forma objetivos gerais da empresa no que diz respeito à utilização do inglês, como seja, por exemplo, a tradução de alguns elementos para comunicação com clientes internacionais ou

guias de comunicação para vendedores em loja.

Que metodologias usam e como avaliam a eficácia dos vossos cursos?

O método de ensino único e inovador do Wall Street English que, há mais de 50 anos, confere a nossa liderança no mercado para além de ser blended e de ser precursor no recurso à tecnologia para proporcionar uma aprendizagem mais rica e dinâmica aos alunos, utiliza ainda o conceito de flipped classroom, isto é, o TPC é realizado na plataforma interativa através das lições multimédia e da realização de exercícios nos manuais digitais, antes das aulas com professores. Isto faz com que os alunos vão mais preparados para as aulas, participem mais ativamente e aproveitem melhor o seu tempo com os professores. O aluno pode começar a estudar a partir do primeiro dia que visita a escola, a partir do seu nível, que é aferido através do nosso teste de entrada, ingressando num curso digital centrado em si e nas suas necessidades e participando de seguida em aulas com professores e um máximo de outros três ou

quatro alunos que estejam a frequentar a mesma unidade de aprendizagem. Em Portugal, já ensinamos Inglês a mais de 300 mil alunos, de forma a que tirem o máximo de proveito do curso, temos consultores focados em acompanhar os alunos e manterem a sua motivação até ao sucesso. No caso das empresas, disponibilizamos relatórios de gestão e performance dos alunos aos responsáveis pela formação para que possam monitorizar em tempo real o seu percurso, verificar o seu aproveitamento e assim, garantir o ROI deste investimento de formação nos colaboradores das empresas.

Como ajudam os profissionais a enfrentar os desafios da globalização e do trabalho remoto?

Como desde cedo nós, no Wall Street English, focámo-nos na digitalização do ensino e no recurso à tecnologia, isso permitiu-nos criar um sistema de ensino que não estivesse dependente da criação de

O NOSSO CURSO DE INGLÊS GERAL PREVÊ SITUAÇÕES DO QUOTIDIANO QUE PERMITEM ADQUIRIR O VOCABULÁRIO E ESTRUTURAS GRAMATICAIS MAIS UTILIZADAS NO AMBIENTE PROFISSIONAL



turmas e horários fixos para receber e chegar a um maior número de alunos. Permitiu-nos ainda que o ensino fosse centrado na evolução individual do aluno, dando-lhe acesso a centenas de conteúdos didáticos interativos, que dinamizam a sua experiência de aprendizagem, otimizam o consumo do curso e, conseqüentemente, o sucesso do aluno onde quer que esteja. O nosso método já incluía a utilização do digital como parte integrante do ensino. Atualmente, é possível replicar também as aulas presenciais em ambiente online e os alunos podem aprender onde e quando quiserem. Isto porque, durante a pandemia, desenvolvemos uma nova plataforma própria e exclusiva para transpor estas aulas e

respetivos materiais didáticos para o digital. Através do nosso curso 100% online, podemos ter alunos de empresas de todo o país a estudar connosco, sem limitações físicas ou geográficas e com horários flexíveis.

A vossa oferta é composta por um curso que tem como principal objetivo preparar os jovens talentos com competências linguísticas para que consigam “vingar” a nível profissional. Como é que o curso está estruturado para dar resposta às necessidades do mercado?

O nosso curso de inglês geral prevê situações do quotidiano que permitem adquirir o vocabulário e estruturas gramaticais mais utilizadas no ambiente profissional. Depois,

NO CASO DAS EMPRESAS, DISPONIBILIZAMOS RELATÓRIOS DE GESTÃO E PERFORMANCE DOS ALUNOS AOS RESPONSÁVEIS PELA FORMAÇÃO PARA QUE POSSAM MONITORIZAR EM TEMPO REAL O SEU PERCURSO

temos vários tipos de aulas que permitem trabalhar diferentes aspetos do desenvolvimento da língua. Os social clubs, por exemplo, são aulas de conversação que juntam alunos de níveis próximos com o objetivo de desbloquear a língua e provocar discussão sobre temas variados. Mediadas por um professor, o objetivo é desenvolver a confiança dos alunos exatamente para exposições orais e apresentações. A nossa equipa didática vai atualizando os conteúdos destas aulas para que se mantenham relevantes, garantindo que cobrem os temas da atualidade.

Quais são as perspetivas do WSE para 2024?

O ano passado lançámos um curso exclusivo para adolescentes - mesmo método, conteúdos adaptados, que aos poucos está a ganhar forma no mercado e muito em breve, vamos lançar também um curso de formação de inglês focado única e exclusivamente em business, com conteúdos exclusivos do Financial Times. 

Diogo Reis Pereira, Diretor de Marketing do Wall Street English

Qual o papel das lideranças na transformação digital das organizações?



Denize Dutra

Membro da Direção da APG

Na edição anterior, o meu parceiro de direção na APG, Helder Figueiredo, apontou-nos caminhos para tornar a Gestão de RH mais digital. Dada a relevância do tema, ocorreu-me continuar as suas reflexões, colocando neste artigo o foco não nos próprios RH, mas no papel das lideranças em relação a este estratégico processo de transformação organizacional.

Sabendo que o papel da liderança é determinante na transformação cultural, necessária para a transformação digital nas organizações, e considerando a agenda proposta no referido artigo, podemos explorar agora alguns pontos críticos relativos especificamente à liderança, que precisamos enfrentar para que ela cumpra eficazmente com seu papel neste processo:

- As nossas lideranças estão preparadas para assumirem o protagonismo neste processo?
- Como diminuir o gap entre o discurso e a ação, no que diz respeito ao modelo da liderança compartilhada, quando ainda não temos ambientes de segurança psicológica para as pessoas correrem riscos de se expor e muito menos de errar?
- Como pode o líder contribuir com a utilização ética e eficaz da IA nos negócios?



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

- Como incorporar as práticas de feedbacks constantes, formais e informais, que contribuam para a gestão do desempenho e o desenvolvimento e reconhecimento da sua equipa?

Precisamos de fortalecer a mudança de mentalidade - de que o líder é quem faz a gestão das pessoas e não a área de RH

NÃO TENHO DÚVIDAS DE QUE O SUCESSO NA ADOÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS ESTÁ NO CUIDADO DE NÃO DESUMANIZAR O AMBIENTE DE TRABALHO. POR ISTO, USO A EXPRESSÃO "QUE QUANTO MAIS TECH AS ORGANIZAÇÕES SE TORNAM, MAIS TOUCH AS LIDERANÇAS PRECISAM SER"

- e que as lideranças assumam a postura de parceiros dos RH na implementação das políticas e estratégias de digitalização, aproveitando todas as oportunidades para criar atitudes positivas quanto à adoção das tecnologias que possam facilitar o trabalho humano e maximizar seu potencial criativo, relacional e decisório em funções mais complexas.

Não tenho dúvidas de que o sucesso na adoção das novas tecnologias está no cuidado de não desumanizar o ambiente de trabalho. Por isto, uso a expressão "que quanto mais tech as organizações se tornam, mais TOUCH as lideranças precisam ser". Mas, ser TOUCH não passa por mudar o discurso, mas por adotar ações simples no dia a dia que manifestem um genuíno interesse pelas pessoas, pelo seu bem-estar, pelo compromisso em construir relações de confiança e um ambiente com segurança psicológica. A sustentação deste novo padrão de comportamento do líder está na inteligência emocional, ou seja, no autoconhecimento, no autocontrolo, na automotivação (que contagia os demais), na empatia (essência da própria liderança), no relacionamento interpessoal pautado numa comunicação assertiva e não violenta. 

Consignar o IRS é fácil e gratuito.

O futuro constrói-se
com a ajuda de todos!

11	Consigne gratuitamente 0,5% do seu IRS									
Assinale com um X o quadro 11 do Modelo da sua declaração de IRS e escreva o número	5	0	4	7	2	9	2	9	2	



Conhece aqui o trabalho
da Fundação

Instagram: [fundacaodogil](#)

Facebook: [fundacaodogil](#)

Email: geral@clinicadogil.pt



**Fundação
do Gil**





As vantagens de contar connosco



Esforço administrativo reduzido **garantindo o cumprimento da lei e a gestão contratual.**



Acesso rápido a perfis adequados, quando e onde precisa.



Acompanhamento garantido com suporte online e offline ao longo de toda a jornada de trabalho.



Assinatura digital de contrato para a empresa e para o colaborador.