

ENTREVISTA

VASCO DE MELLO

Presidente da Associação BRP e
Presidente do Grupo José de Mello

"É fundamental
remover os
desincentivos
à escala e ao
crescimento
das empresas"

EVENTO
FÓRUM RH
2024

RH²⁵
ANOS
MAGAZINE

Diversidade e Inclusão

Fazer o que ainda
NÃO FOI FEITO

CRITÉRIOS ESG
PARIDADE DE GÉNERO
SOCIAL WASHING
GESTÃO DE TALENTO
FORMAÇÃO



NATHALIE BALLAN

CEO da Sair da Casca

"Este é o momento certo
para os RH definirem metas
integradas na estratégia global
de sustentabilidade da empresa"



**MARGARIDA
CALADO**

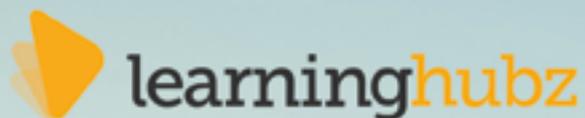
Head of People
da NTT DATA
Portugal



**EMÍLIA
ROSEIRO**

Diretora de RH
para a Europa do Sul
& Turquia da Bel

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA



Imagine a Sua Equipa a Aprender Com os Experts

**Simon Sinek, Ali Abdaal,
Robin Sharma...**

Curioso?

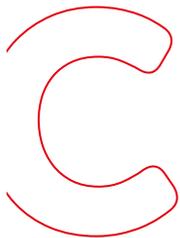
Fotografe este código



developed with **YouTube**

powered by  **OpenAI**

Diversidade e inclusão: **tanto por fazer**



Caros profissionais,

Numa era onde a inclusão e a diversidade, mais do que valores, são imperativos estratégicos, esta edição da RHmagazine mergulha profundamente nos desafios que esta temática traz às empresas e como elas estão a tentar (ou não?) ultrapassá-los. Esta temática é desenvolvida no nosso tema de capa que nos mostra que, apesar das leis existirem, sem verdadeira vontade pouco ou nada muda.

Mas, felizmente, existe. Por isso, destacamos projetos mercedores, de que é exemplo o "Vida com Vida", que revela como as parcerias entre empresas e instituições sociais podem facilitar a inclusão de pessoas com incapacidades no mercado de trabalho, no caso a implementação inovadora realizada na Zara Home em Alcochete.

Enquanto navegamos por estes temas da DEI, também preparamos terreno para o Especial Fórum RH, que acontecerá no dia 14 de maio, prometendo ser um marco no calendário de todos os profissionais de Recursos Humanos comprometidos em transformar as suas empresas para melhor.

A entrevista com Nathalie Ballan, uma líder em desenvolvimento sustentável, explica que este é o momento certo para os RH definirem metas integradas na estratégia global de sustentabilidade da empresa.

Além disso, esta edição contempla temas que são hoje em dia fundamentais para os profissionais de RH. A atração e retenção de talento, abordada por Vasco de Mello, da Associação BRP, que nos dá pistas sobre o que fazer para que os nossos jovens talentos fiquem em Portugal. Saliento também a entrevista a Pascal Bornet,

um especialista em Inteligência Artificial que nos explica como a IA pode ajudar na performance dos colaboradores dando-lhes quase superpoderes.

Encontrarão também nesta edição um "Especial" dedicado ao bem-estar no trabalho e como ele pode ser fundamental para ter trabalhadores mais felizes e produtivos.

Poderia ainda apontar muitas mais peças interessantes desta edição, mas espero sobretudo que cada artigo seja um convite para que reflita sobre o seu papel não apenas como gestor de talento, mas como líder capaz de moldar culturas organizacionais mais justas e produtivas.

Como sempre, agradecemos a vossa lealdade e interesse. Que esta edição inspire novas ideias e práticas que contribuam para um ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo e diversificado.

Boa leitura!

Cristina Barros

06 NOW

TEMA DE CAPA

- 10 **Diversidade e inclusão:** fazer o que ainda não foi feito
- 16 **Sofia Maria** Gestora de Projeto da Associação VilacomVida
- 18 **Maria João Maia** Legal & HR Director da AstraZeneca
- 20 **Investir nas mulheres** por um mundo melhor
- 22 **Employee experience** - estratégias de excelência em Portugal
- 32 **Futuro do Trabalho**
Pascal Bornet Especialista em Inovação e Inteligência Artificial
- 34 **Formação & Aprendizagem**
Ana Côrte-Real Associate Professor e Head of Faculty & e MBA Director da Porto Business School
- 36 **Entrevista DRH**
Emília Roseiro Diretora de RH para a Europa do Sul & Turquia da Bel
- 40 **Entrevista DRH**
Margarida Calado Head of People da NTT DATA Portugal
- 44 **Retenção de Talento**
Vasco de Mello Presidente da Associação BRP e Presidente do Grupo José de Mello
- 46 **Mercado**
Comunicar a avaliação de forma saudável

ENTREVISTA CEO

26

Nathalie Ballan CEO da Sair da Casca



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 Telephone: 214 337 000 geral@vasp.pt / **EDITOR** Carlos Gonçalves Morais / **JORNALISTA** Bárbara Fangeuero, IIRH - Rua António Champalimaud, Lote 1, Sala 105 | 1600-513 Lisboa Telephone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / **REGISTO NO ICS** n.º 122 776 / **DEPÓSITO LEGAL** 222 775

- 48 **Mercado**
Eliana Cunha Ribeiro CEO da BL Consulting
- 50 **Mercado**
Maria João Ceitil Managing Director FranklinCovey PT | Head of Integrated Solutions da Cegoc e **Isabel Rita** Head of L&D Solutions da Cegoc
- 52 **Passaporte**
- 54 **Mercado**
Isabel Vieira Rua Chief People Officer do Doutor Finanças
- 56 **Mercado**
GFoundry incorpora tecnologia da Google e previne rotatividade
- 58 **Mercado**
Íman de talentos: a importância da certificação pela percepção dos colaboradores
- 60 **Mercado**
Sílvia Nunes Senior Director da Michael Page
- 62 **Mercado**
“Sempre se fez assim”, um paradoxo para o peixe de Darwin
- 64 **Mercado**
Sustentabilidade e bem-estar: as linhas da nova casa da Claranet
- 66 **Mercado**
Daniela Lima Managing Partner da Swaifor
- 68 **Mercado**
Alberto Mateos Managing Director, EU Markets da Wagestream
- 72 **Boas práticas**
Damos crédito às boas-práticas de recursos humanos

BOAS PRÁTICAS



70
Nuno Oliveira
Diretor de Recursos Humanos da Zurich Portugal

- 74 **Libris Club**
- 76 **Artigo Técnico**
Desmistificar o enigma - a explicabilidade de IA nos Recursos Humanos
- 80 **Talent Management**
Quiet quitting - um brilho que desvanece
- 82 **Talent Management**
Laura Lindeman Senior Director and Head of Work in Finland Unit (at Business Finland)
- 88 **RHLaw**
Transparência Remuneratória: knowledge is power
- 90 **Crónica**
Nathalie Ballan
- 92 **RHTech**
Francesco Mascini Chief Operating Officer da Cezanne HR
- 94 **Fornecedor do mês**
- 96 **Talento Além-fronteiras**
Margarida Bessa Marques Senior Recruiter

DOSSIÊ ESPECIAL

- 100 **Centralmed**
- 102 **Pulso Portugal**
- 104 **TEAM 24**
- 106 **Workwell**

ESPECIAL FÓRUM RH

- 110 **Adecco**
- 112 **DECO PROteste**
- 114 **Edenred**
- 116 **GoodHabitz**
- 118 **ISQe**
- 120 **Workplace Options**
- 122 **Espaço APG**
A Influência da Inteligência Artificial Generativa na Gestão e Avaliação do Desempenho



DISTINÇÃO

Saiba quais são as melhores empresas para se trabalhar em Portugal

FIQUE A CONHECER OS RESULTADOS DA GREAT PLACE TO WORK 2024, QUE APRESENTOU AS 50 EMPRESAS CONSIDERADAS “OS MELHORES LUGARES PARA TRABALHAR EM PORTUGAL”.



ranking Great Place To Work de 2024 resulta de um ano de estudo sobre o clima organizacional, refletindo a opinião de mais de 65.000 colaboradores em

Portugal, provenientes de mais de 250 empresas participantes.

As empresas destacadas neste ranking são aquelas que obtiveram os mais altos índices de confiança, segundo a perspetiva dos seus colaboradores. Esta edição é marcada pelo índice de confiança mais elevado registado na história da Great Place To Work - 89%.

Relativamente aos setores mais representados em 2024, realce-se as áreas de TI, farmacêutica, financeira e seguros.

Para integrar esta lista, todas as empresas consultaram a opinião dos seus colaboradores utilizando a ferramenta digital de ques-

tionários do GPTW. Apenas as empresas que alcançaram o selo Certified™, ou seja, que superaram os 65% de índice de confiança por parte da sua equipa, são elegíveis para a lista dos Best Workplaces. Neste momento, são auditadas as práticas das organizações com mais de 100 colaboradores, que correspondem a 25% da pontuação final, sendo que os restantes 75% são determinados pelo questionário aplicado aos colaboradores.

Na lista das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, com até 50 colaboradores, destacam-se nomes como AdvanceWorks, Odds-gate, JTA - The Data Scientists, ASL & Associados, Peaceful Evolution, Zentiva, Galbilec, Avenidas Invertidas, Estoril Sol Digital e Reaktor.

Dentro da categoria de 51 a 100 colaboradores, foram reconhecidas empresas como Synergies, 25Friday, Novo Nordisk, Lisbon Nearshore, Merck, Hitachi Solutions, Groupe

SEB, MEGAUTORIA, OLR e Stellaxius.

Na faixa de 101 a 200 colaboradores, destacam-se empresas como Hilti, AbbVie, InterContinental Lisboa, Mind Source, Crossjoin Solutions, CA Seguros, GSK, Goldenergy, Ryan e Innotech.

Por sua vez, na categoria de 201 a 500 colaboradores, figuram empresas como AMGEN Capability Center, Hilton, DHL Express, iCapital, Medicare, Arquiconsult, dstelecom, Kuehne + Nagel, CJR Renewables e JYSK.

Com mais de 500 colaboradores, encontramos empresas como Cisco, Noesis, ERA Imobiliária, Allianz, Solvay, Grupo Casais, Banco Credibom, Olisipo, Fidelidade - Companhia de Seguros e Softinsa.

ESTA EDIÇÃO É MARCADA PELO ÍNDICE DE CONFIANÇA MAIS ELEVADO REGISTADO NA HISTÓRIA DA GREAT PLACE TO WORK – 89%

LEGISLAÇÃO

LEI DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA UE: CONHEÇA O QUE MUDOU

NO DIA 13 DE MARÇO, O PARLAMENTO EUROPEU ADOTOU A VERSÃO FINAL DA LEI PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (AI ACT, EM INGLÊS), APÓS ESTA VOTAÇÃO: 523 VOTOS A FAVOR, 46 CONTRA E 49 ABSTENÇÕES.

> Este documento apresenta um conjunto de diretrizes relativas ao uso de Inteligência Artificial em determinados sistemas, dividindo-se em três categorias: risco mínimo, risco elevado e risco limitado (de transparência).

No que diz respeito ao risco mínimo, são abrangidos sistemas como os de filtragem de spam de email, considerados de baixo risco para a utilização de inteligência artificial, estando sujeitos apenas a requisitos de transparência.

No caso dos sistemas de risco elevado, como os utilizados em

infraestruturas críticas como a rede elétrica, o AI Act estipula que estes devem estar registados numa base de dados da União Europeia.

No âmbito do risco limitado, a União Europeia estabelece que determinados sistemas de Inteligência Artificial devem cumprir requisitos específicos de transparência, especialmente quando existe um claro risco de manipulação (por exemplo, através da utilização de chatbots). Para a UE, é crucial que os utilizadores estejam conscientes de que estão a interagir com uma máquina.



Transformação: projeto ou mantra?

ANDRÉ RIBEIRO PIRES

Chief Operating Officer da Multipessoal

> **Quantos de nós já nos questionámos sobre quando saberemos que já chegámos onde desejamos?** Num processo de transformação a

única resposta a esta pergunta é simples: provavelmente todos, mas sem nenhuma certeza. Esta dúvida não se refere ao sucesso, mas sim à ambição e mudança constantes que existem naquilo que leva à necessidade de transformar. É normal que ao final de pouco tempo se olhe para trás e se sinta uma espécie de “vergonha” por alguma vez ter sido normal algo que hoje parece ser impensável e é essa mesma emoção que confirma que a transformação não é um projeto similar a qualquer outro projeto das nossas organizações.

Se nos transportarmos para a transformação da sociedade, parece impensável que há pouco tempo ainda fosse possível fumar em locais fechados ou conduzir sem cinto de segurança, mas não se pode dizer que a luta pela saúde tenha terminado com a implementação de medidas tão impactantes. A melhor forma de o fazer passa por garantir que “a transformação” faz parte dos valores, missão e visão da organização. Uma espécie de mantra que acompanha tudo o que se faz e tudo o que se inicia.

Apesar de parecer simples, só será possível se for feito com as lideranças a definir que todos os projetos devem cumprir com os princípios da transformação e envolver a organização nesse compromisso que faz com que o normal seja antecipar o futuro. Com esta atitude e com os resultados a aparecer, o que antes era um projeto passa a ser uma forma de estar que normaliza a transformação e evangeliza o novo mantra nos colaboradores da organização, bem como nos clientes que reconhecem a organização pelo seu compromisso com a mudança.





TALENTO

65% DOS EMPREGADORES NACIONAIS JÁ ESTÃO A RECRUTAR OU A PLANEAR RECRUTAR TALENTO VERDE

SEGUNDO OS DADOS DIVULGADOS, ESTA REALIDADE É MAIS ACENTUADA A NÍVEL GLOBAL, NO SETOR ENERGIA E UTILITIES, COM 81% DOS EMPREGADORES A REVELAREM ESTAR A RECRUTAR TALENTO VERDE OU A PLANEAR FAZÊ-LO.

> Segundo o Green Business Transformation Whitepaper, um estudo divulgado pelo ManpowerGroup, o cenário de escassez de competências também é bastante evidente. A nível geral, 94% dos empregadores declaram não dispor do talento necessário para atingir os seus objetivos ambientais, sociais e de governança, sendo que em Portugal esta dificuldade é sentida por 91% dos empregadores.

Entre os principais desafios identificados estão a dificuldade em encontrar profissionais com

as competências "green" necessárias (44%), a definição de programas de requalificação profissional (39%) e a identificação de competências aplicáveis aos esforços de transição verde (36%).

No que concerne às funções mais procuradas, destacam-se, a nível global, Indústria e Produção (36%), Operações e Logística (31%) e Tecnologias da Informação e Data (30%). Em contexto nacional, a função mais requisitada é Operações e Logística (35%), seguida de Tecnologias da Informação e Data (33%) e Indústria e Produção (31%).

QUALIFICAÇÃO

67% DAS EMPRESAS PRETENDEM AUMENTAR O ORÇAMENTO PARA FORMAÇÃO

A CEGOC ELABOROU, EM CONJUNTO COM A NEVES DE ALMEIDA, O ESTUDO "2024: O QUE VAI MUDAR NA GESTÃO DE PESSOAS". PARA A INVESTIGAÇÃO, FORAM INQUIRIDAS 153 EMPRESAS.

> Segundo os dados divulgados, o incremento nos salários é uma das fortes tendências observadas em 98% das empresas, com 40% a tencionar fazê-lo acima do nível da inflação; 41% ao mesmo nível e 18% abaixo da evolução média dos preços.

A prevalência do aumento dos salários superior à inflação é homogênea, com uma variação entre os 34% nas grandes empresas e os 47% nas grandes (+1000).

Além do aumento de salários, o investimento na formação é uma das linhas fortes da gestão para 2024. 67% das empresas

pretendem aumentar a aposta nesta ferramenta de conhecimento, com retalho, turismo e serviços profissionais a apresentarem cifras mesmo muito elevadas, respetivamente, 85%, 86% e 88%.



PIONEIRA

Câmara de Lisboa integra programa de requalificação profissional PRO_MOV

A AUTARQUIA DA CAPITAL TORNA-SE NA PRIMEIRA AUTARQUIA A EFETUAR UMA COOPERAÇÃO COM O PROGRAMA PRO_MOV.

> A missão do programa consiste em melhorar as competências profissionais dos portugueses em áreas com maior escassez de talento no mercado de trabalho.

Esta parceria apresenta-se como uma oportunidade para pessoas em idade ativa, desempregadas, com profissões em risco ou que pretendem mudar o seu rumo profissional.

AMEAÇAS

HR Survey revela que Gestores de Recursos Humanos estão menos otimistas do que o ano passado

O RH SURVEY 2024 CONTOU COM A PARTICIPAÇÃO DE MAIS DE TRÊS CENTENAS DE PROFISSIONAIS DE RH.

> Embora 80,4% dos inquiridos se mostrem otimistas (respostas de crescimento forte ou moderado) em relação à evolução do seu setor nos próximos dois anos, a

verdade, é que este valor representa um decréscimo de 5,35% em relação ao ano 2023 e 3,35% em relação ao ano de 2022.

Adicionalmente, os resultados também

apontam que 12,9% considera que irá ocorrer uma estagnação e 6,2% uma retração moderada, o que se compara respetivamente com os 8,2% e 5,1% obtidos no ano de 2023.

VISIBILIDADE

36 MIL PROFISSIONAIS QUE USAM O LINKEDIN MUDARAM DE EMPREGO DURANTE O 4.º TRIMESTRE DE 2023

NO RELATÓRIO LINKEDIN EMPREGO PORTUGAL, QUE ANALISOU OS DADOS DA PLATAFORMA DURANTE O 4.º TRIMESTRE DE 2023, PEDRO CAMEZ INDICA QUE 36 MIL PROFISSIONAIS MUDARAM DE EMPREGO NOS ÚLTIMOS 90 DIAS.

> O relatório esclarece que o principal setor de atividade que procurara novas oportunidades de emprego foi o da "consultoria em Tecnologias de Informação (TI)", que representa 2,5 mil utilizadores na amostra recolhida. Seguem-se o de "desenvolvimento de software" (1,5 mil), "ensino superior" (1,5 mil), "tecnologia, informação e internet" (1.000), "serviços financeiros" (950), "consultoria e serviços empresariais" (915), "serviços de recursos humanos" (830), "serviços de publicidade" (784), e "imobiliário" (592).

O Relatório LinkedIn Emprego também identifica as empresas que receberam o maior número de novos colaboradores durante o 4.º trimestre de 2023: Natixis



Portugal (174), Accenture (131) e Capgemini (118).

Em termos de permanência, o Relatório LinkedIn Emprego aponta para uma precariedade nos postos de trabalho, sendo que 80,5% dos profissionais (29

mil) permanecem menos de um ano no cargo atual. Os restantes 19,5% (11,5 mil) dividem-se nas seguintes categorias: De 1 a 2 anos (6 mil); De 3 a 5 anos (3 mil); De 6 a 10 anos (1,5 mil); Mais de 10 anos (1.000).



AMEAÇAS

Os principais riscos para as empresas nacionais

ESTUDO "A VISÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS SOBRE OS RISCOS" DA MARSH CELEBRA 10 ANOS DE EXISTÊNCIA E ANALISA OS RISCOS DA ÚLTIMA DÉCADA.

> Conforme evidenciado pelo estudo, aproximadamente 49% dos inquiridos apontam os eventos climáticos extremos como o principal risco que o mundo enfrentará em 2024.

Este risco ascendeu à terceira posição no ranking da edição anterior, registando um incremento de sete pontos percentuais.

Em sequência, destacam-se o crime cibernético generalizado e a insegurança cibernética (42%), a prolongada estagnação económica (34%), os conflitos interestatais (28%) e a geopolitização de recursos estratégicos (27%).

No respeitante aos riscos, no plano nacional, que as empresas preveem que as afetem diretamente, a instabilidade política e social (58%) ocupa o primeiro lugar, com um aumento de 13 pontos percentuais em relação à edição de 2023. Sucederam-lhe os ataques cibernéticos (47%) e a retenção de talento (44%), este último evidenciando um crescimento de nove pontos percentuais. Os quarto e quinto lugares são ocupados pelos eventos climáticos extremos (36%) e pela recessão (24%).

Diversidade e Inclusão

Fazer o que ainda **NÃO FOI FEITO**

A adoção contínua de iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) tem sido alimentada pelo crescente apelo mundial em prol da equidade e justiça social. Estarão as empresas a liderar ou ainda no início de uma longa jornada de sustentabilidade corporativa? A RHmagazine identifica alguns instrumentos legais e funcionais, tendências e práticas nesta área.

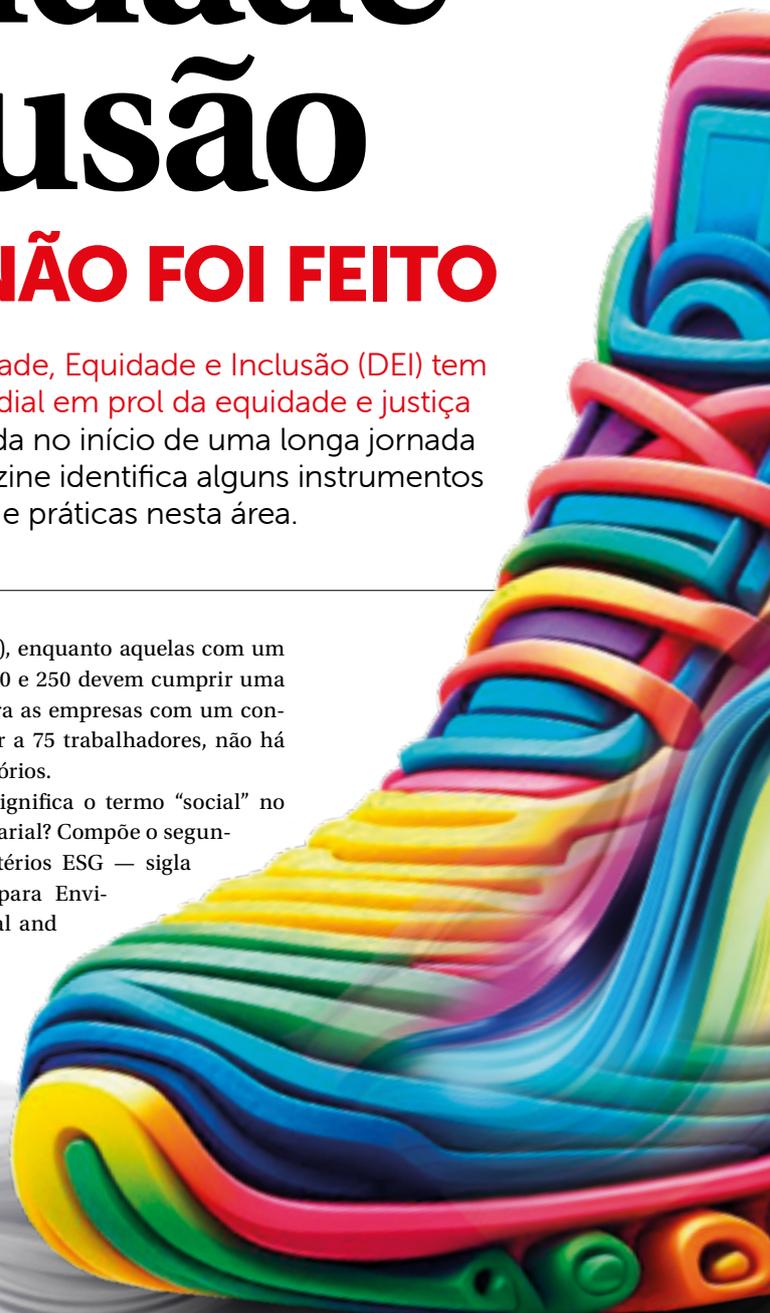
Uma abordagem de DEI assumiu uma posição de destaque nos compromissos das organizações. Desde a promulgação da Lei nº4/2019, de 10 de janeiro, que instituiu o sistema de quotas de emprego para Pessoas com Deficiência (PcD), com grau de incapacidade igual ou superior a 60%, testemunhamos uma transformação de relevo no tecido empresarial.

A partir de 1 de fevereiro de 2023, empresas com mais de 250 colaboradores têm de reservar 2% dos seus quadros para Pessoas com

Deficiência (PcD), enquanto aquelas com um número entre 100 e 250 devem cumprir uma quota de 1%. Para as empresas com um contingente inferior a 75 trabalhadores, não há mínimos obrigatórios.

Mas o que significa o termo “social” no contexto empresarial? Compõe o segundo pilar dos critérios ESG — sigla anglo-saxónica para Environmental, Social and Governance.

DESDE A PROMULGAÇÃO DA LEI Nº4/2019, DE 10 DE JANEIRO, QUE INSTITUI O SISTEMA DE QUOTAS DE EMPREGO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD), COM GRAU DE INCAPACIDADE IGUAL OU SUPERIOR A 60%, TESTEMUNHAMOS UMA TRANSFORMAÇÃO DE RELEVO NO TECIDO EMPRESARIAL



2 

› **Percentagem mínima obrigatória de Pessoas com Deficiência nos quadros de empresas com mais de 250 colaboradores**

Implementação de critérios ESG pelas PME

Cada vez mais utilizados para classificar os esforços sustentáveis das empresas, os critérios sociais analisam a relação das organizações com os seus colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e stakeholders.

Um desempenho exemplar ao nível dos critérios ESG está a tornar-se cada vez mais essencial para que as empresas consigam, por exemplo, atrair e fidelizar talento.

O “Desenvolvimento Humano, fator-chave para o sucesso de Portugal”, estudo do Cetelem, revela que 87% dos portugueses estariam dispostos a aceitar uma proposta de emprego de uma organização socialmente responsável.

Identificam-se cada vez mais iniciativas promotoras da inclusão e igualdade como fundamentais para a sustentabilidade,

inclusive em resposta às exigências da legislação europeia. Segundo o artigo “Pathways to Social Justice: A Revitalized Vision for Diversity, Equity and Inclusion in the Workforce” da Mercer, em colaboração com o Fórum Económico Mundial (FEM), o primeiro passo consiste na definição de uma estratégia holística de DEI. Para que esta estratégia tenha impacto, é essencial que se baseie num quadro estratégico que inclua: envolvimento, através da criação de uma força de trabalho e liderança alinhadas; diagnóstico, fundamentado em provas, dados e análises; ação, integrando a DEI em políticas, práticas e programas em todos os processos de negócio; e responsabilização, definindo objetivos, monitorizando o progresso e partilhando informações de forma transparente.

Paridade de género

No âmbito da DEI, a paridade de género destaca-se como uma das medidas mais prementes e desafiantes. No final de 2022, a Europa aprovou a diretiva comunitária e estabeleceu metas ambiciosas: até ao final de junho de 2026, pelo menos 40% dos cargos de administrador não executivo ou 33% de todos os cargos de administração nas empresas devem ser ocupados pelo sexo sub-representado. A

INTEGRAR TALENTOS COM ASPERGER

› **Pessoas com Síndrome de Asperger enfrentam desafios na comunicação e interação social,** especialmente em contexto laboral, onde encontram dificuldades logo no processo de recrutamento,

como manter contato visual ou interpretar mensagens não verbais.

Um estudo da consultora BCG revela que 25% dos colaboradores declaram ter uma deficiência ou condição médica limitadora, enquanto

as empresas reportam apenas entre 4% a 7%. Isso sugere que as Pessoas com Deficiência (PcD) enfrentam uma experiência de trabalho negativa e têm 1,5 vezes mais probabilidade de discriminação.

introdução de procedimentos de recrutamento transparentes é determinante para o cumprimento destes objetivos.

Para abordar esta questão, algumas empresas em Portugal já estão a incluir o diagnóstico, análise e monitorização da equidade salarial, bem como o trabalho de “igual valor”. Neste campo, é importante que haja uma definição de modelos de estruturas salariais e equitativas, garantindo que critérios objetivos e transparentes sejam utilizados na determinação dos salários.

Outra medida implementada consiste na definição de políticas que alarguem a licença de parentalidade, permitindo que casais desfrutem simultaneamente de 120 dias de licença paga a 100%. Esta política pode contribuir para uma distribuição mais equitativa das responsabilidades familiares e reduzir o fosso de género no local de trabalho.

Além disso, a liderança desempenha um papel fundamental como agente de mudança. Os líderes das empresas têm a responsabilidade de estabelecer o tom e criar uma cultura que valorize a diversidade e a inclusão.

Social washing

Nos últimos anos, surgiu a expressão “social washing” como uma prática no contexto empresarial. Este termo refere-se à tentativa das empresas de criar uma imagem distorcida de responsabilidade social, que não está alinhada com os valores da organização. Tal pode manifestar-se na divulgação ex-

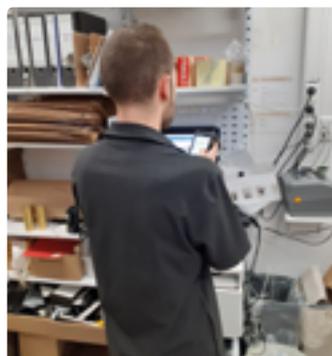
cessiva de iniciativas de DEI, com o objetivo de melhorar a reputação da empresa, mas sem um compromisso genuíno com a causa.

Uma cultura autêntica de DEI exige o envolvimento de todos os colaboradores em todo o processo de implementação. Isso implica garantir que as suas vozes sejam ouvidas e que as suas preocupações sejam consideradas.

Por conseguinte, é essencial explorar as vertentes ESG e DEI de forma alinhada com os valores, propósitos e estratégia da organização, bem como com as necessidades dos colaboradores. É crucial que estas ações sejam verdadeiramente orientadas para alcançar resultados mensuráveis e significativos.

Promova políticas de recursos humanos inclusivas

A Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI), no documento “Dicas e Estratégias: Implementação de Boas Práticas de D&I”, destaca várias práticas que os departamentos de Recursos Humanos podem adotar para fomentar um ambiente de trabalho



SEGUNDO A MERCER E O FÓRUM ECONÓMICO MUNDIAL (FEM), O PRIMEIRO PASSO PARA PROMOVER A INCLUSÃO E A IGUALDADE CONSISTE NA DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA HOLÍSTICA DE DEI

A REDE DA APSA

> A APSA - Associação Portuguesa de Síndrome de Asperger - define-se como uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, com a missão de apoiar e orientar pessoas com Síndrome de Asperger (SA), uma Perturbação do Espectro do Autismo, de todas as idades, bem como as suas famílias, em todo o território nacional. “Tem como objetivo principal explicar e desdramatizar o que é a SA através de sessões de sensibilização, tradução de livros dos maiores especialistas a nível mundial, workshops, seminários, webinars, de todas as formas possíveis no panorama atual”, esclarece David Gaivoto, Diretor de Comunicação e Sustentabilidade da APSA.

No que concerne à intervenção técnica especializada, a APSA disponibiliza a resposta social da Casa Grande, com o intuito de preencher a lacuna entre a escolaridade obrigatória e a inserção na vida ativa destas pessoas. Além disso, colabora em rede e em parceria com 24 empresas receptoras que acolhem e integram os jovens abrangidos pelo Programa Empregabilidade da APSA. “Atualmente, 45 deles estão em programas de empregabilidade, o que sig-



David Gaivoto, Diretor de Comunicação e Sustentabilidade da APSA

nifica que já estão integrados em contacto laboral. Muito nos alegra também de poder dizer que contamos já com 13 jovens com alta da Casa Grande”, explica David Gaivoto.

Ao longo dos últimos 10 anos, a APSA estabeleceu parcerias com 24 Empresas Receptoras, uma marca registada da APSA, que acolhem e integram jovens através de protocolos específicos. Um exemplo é o Santander que continua a colaborar com o programa e já contratou jovens para integrarem os quadros da empresa. Outro exemplo é o Grupo Inditex. “Apostou desde logo no nosso programa, incluindo atualmente 12 jovens nas diversas lojas do Grupo”, acrescenta.





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

ASSOCIAÇÃO SALVADOR: PARCERIA COM A ASCENDI E O SANTANDER

> **A Associação Salvador é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que opera na área da deficiência motora desde 2003.** “Em duas décadas, são já mais de 5 mil as pessoas com deficiência motora que viram as suas vidas ser impactadas pelo trabalho da Associação Salvador”, afirma Carolina van Zeller, Gestora de Projetos da Associação Salvador.

Atualmente, a Associação encontra-se em processo de Certificação da Academia Salvador. Este

projeto visa assegurar formação e sensibilização para que empresas e organizações possam desenvolver uma cultura inclusiva, preparar as suas equipas de Recursos Humanos para um recrutamento inclusivo e desafiar as lideranças.

Além disso, a Associação Salvador garante serviços de consultoria. “Além da consultoria em acessibilidades, com elaboração de projeto/proposta de intervenção, temos o serviço de Cliente Mistério e a atribuição do Selo de Acessibilidades”, refere.

No âmbito do Programa Emprego, a Associação Salvador destaca a parceria com a Ascendi, que já realizou quatro colocações. “Além da aposta no



Carolina van Zeller, Gestora de Projetos da Associação Salvador

recrutamento inclusivo, a Ascendi é uma presença constante em diversos fóruns de empregabilidade. A integração dos candidatos tem sido feita de forma natural, através de reuniões de acompanhamento e visitas ao espaço”, indica Carolina van Zeller.

Outra instituição mencionada

é o Santander, que até o ano passado foi mecenas do projeto e agora transferiu esse mecenato para a sua fundação. “São um apoio incondicional, além do financiamento anual, apoiam-nos ao nível de disponibilização de espaços para formação e eventos do projeto, etc.”, esclarece.



mais consciente, justo e inclusivo.

Estas medidas englobam a implementação de práticas de recrutamento e seleção inclusivas, com recurso a ações afirmativas e até mesmo a criação de vagas exclusivas focadas na valorização da diversidade.

Além disso, é fundamental estabelecer processos de avaliação de desempenho que reconheçam e incentivem a diversidade. Investir em formação e sensibilização para líderes e colaboradores é imprescindível para promover uma cultura inclusiva.

A capacitação intensiva e a avaliação contínua das lideranças também são aspetos cruciais neste contexto. Por último, procurar inspiração em práticas de responsabilidade social interna e de DEI pode ajudar a implementar medidas eficazes dentro da organização. 

SEMEAR: ACADEMIA COM FORMAÇÃO CERTIFICADA

> **Como organização sem fins lucrativos, o Semear tem como objetivo promover a inclusão de jovens e adultos com dificuldades intelectuais e do desenvolvimento,**

através da sua formação e integração socioprofissional. Para enfrentar os desafios do mercado de trabalho nacional, o Semear criou a Academia SEMEAR, onde implementou um modelo de formação certificada. “A academia é, sem dúvida, o coração da nossa atividade, que conta com as três unidades de produção que se comportam como unidades práticas de capacitação e formação, bem como na criação de produtos de elevada qualidade”, afirma Joana Santiago, Presidente do Semear.

No decorrer da última década, o modelo do Semear já integrou mais de 60 pessoas no mercado de trabalho, em colaboração com uma rede

de 25 empresas parceiras. “O serviço de consultadoria a empresas passa pela implementação de um programa de formação individualizado e que responda às necessidades e características de cada empresa, tendo por base um diagnóstico inicial e definição de objetivos concretos a atingir com a equipa”, refere Joana Santiago.

Apesar de evitar mencionar empresas específicas, Joana

Santiago destaca algumas com as quais têm desenvolvido uma colaboração consistente, como a Trivalor e suas subsidiárias no campo da logística, El Corte Inglés, Starbucks, Gleba e CUF. “Na atual campanha de angariação de consignação de IRS, estas empresas fazem parte dela pois cada formando do Semear deu, orgulhosamente, a sua cara e cargo que desempenham em cada empresa”, acrescenta.



Joana Santiago e Francisco, o filho da Presidente do Semear

COM O WALL STREET ENGLISH **CORPORATE SOLUTIONS** PODE APRENDER INGLÊS QUANDO E ONDE QUISER!

Beneficiando dos melhores Professores e melhor tecnologia, com um método de ensino único e diferenciador, há já 50 anos no mercado, apresentamos soluções de formação em inglês, presencial ou online, que se adaptam às necessidades dos seus colaboradores e à operação da sua empresa.



Usufrua do nosso método de ensino único e inovador no mercado, há mais de 25 anos em Portugal.



Aprenda com o **blended learning**: uma metodologia em que aprende, não só em aulas com os Professores, como tira proveito das tecnologias para que, através de conteúdos didáticos dinâmicos e diversificados possa aprender inglês ao seu ritmo - a sua motivação é o seu limite!



Estude de forma diferente e aprenda melhor, com o nosso modelo de **flipped classroom**: prepara-se previamente para as aulas com os Professores na nossa Plataforma Interactiva, disponível 24 horas por dia no seu computador, smartphone ou tablet.



Faça parte de turmas com um número reduzido de alunos, todos no mesmo nível de inglês, garantindo o acompanhamento da matéria leccionada, tempo de participação e atenção exclusiva por parte do Professor.



Imersão em ambiente 100% inglês em qualquer uma das nossas 35 escolas certificadas para preparação também para os exames como o *Preliminary, First Certificate, Advanced* ou *IELTS*.



Horários flexíveis para marcação das aulas com Professores, de acordo com a sua disponibilidade.



A opção mais flexível do mercado: agora, pode alternar entre aulas presenciais ou online, na nova *digital classroom*!



Direcção Geral do Emprego e das
Relações de Trabalho - o Wall Street
English é certificado pela DGERT

We prepare for

Cambridge

English Qualifications

DESCUBRA O PRODUTO QUE SE ADEQUA À REALIDADE DA SUA EQUIPA!
FAÇA UMA SIMULAÇÃO E PEÇA PARA EXPERIMENTAR SEM COMPROMISSO.

808 20 40 20 · wsenglish.pt/corporate



SOFIA MARIA

Gestora de Projeto na Associação VilacomVida e responsável pela implementação e gestão do projeto na Zara Home

Este projeto representa um marco nas parcerias **entre o mundo empresarial e as instituições sociais**

No início deste ano, a Zara Home inaugurou sua primeira loja do Programa for&from, em Alcochete, uma iniciativa que integra profissionalmente 13 pessoas com incapacidade. **A RHmagazine conversou com a responsável por este projeto, que é um exemplo de parceria entre o mundo empresarial e as instituições sociais.**

Paralelamente a estas duas dimensões, este projeto traz consigo uma abordagem inovadora e representa um marco nas parcerias entre o mundo empresarial e as instituições sociais, demonstrando, de forma muito objetiva, que este cruzamento e esta concentração de ações em torno da inclusão e inserção social é possível e alcança resultados efetivos.

Qual a importância de lojas como a Zara Home Alcochete para a inserção social?

A loja Zara Home for & from de Alcochete impacta diretamente a vida de 13 pessoas com alguma forma de incapacidade, permitindo-lhes estarem inseridas no mercado de trabalho. A inserção, pela via do emprego, além de contribuir diretamente para a autonomia financeira de cada uma destas pessoas, representa também a vivência de experiências muito diferenciadas que contribuem para a inserção social, na medida em que permite o estabelecimento de novos laços e relações sociais, promove a participação na vida comunitária, possibilita o sentimento de pertença e de contribuição para um contexto, todos estes aspetos fundamentais para a concretização pessoal de cada um de nós.

Adicionalmente, além de permitir a inclusão destas pessoas, com todo o impacto positivo que isso lhes traz diretamente, este projeto vem

mostrar a todos os outros que com elas se cruzam o potencial que a diferença pode trazer e a mais-valia que a diversidade representa. É um trabalho pedagógico e de transformação de mindsets que conseguimos fazer a um nível muito mais amplo.

Loja Zara Home for&from

HÁ UM SENTIMENTO DE CAPACITAÇÃO ENTRE AS PESSOAS QUE INCLUÍMOS, UMA VEZ QUE, DESDE O INÍCIO, ACREDITAMOS NO POTENCIAL DE CADA UMA DELAS, CONFIANDO SEMPRE QUE QUALQUER DIFICULDADE QUE POSSA SURTIR SERÁ, COM O DEVIDO APOIO, ULTRAPASSADA

Qual o feedback que receberam dos colaboradores que foram inseridos na loja?

O feedback tem sido bastante positivo. Além da dimensão financeira, como referi, a satisfação de cada pessoa contratada prende-se também com as dimensões pessoal e social. Há um sentimento de capacitação entre as pessoas que incluímos, uma vez que, desde o início, acreditámos no potencial de cada uma delas, confiando sempre que qualquer dificuldade que possa surgir será certamente, e com o devido apoio, ultrapassada. As pessoas

AS ADAPTAÇÕES QUE FORAM FEITAS EM LOJA NÃO IMPLICARAM TRANSFORMAÇÕES RADICAIS, PASSARAM POR ALGUNS AJUSTES. PROCURAMOS SEMPRE QUE AS ADAPTAÇÕES SEJAM DIRIGIDAS A TODOS, INDEPENDENTEMENTE DAS PARTICULARIDADES DE CADA UM

sentem-se, naturalmente, satisfeitas por fazerem parte de um projeto onde o papel de cada um é valorizado e reconhecido, um contexto onde todos, independentemente das suas diferenças, têm um lugar.

Que tipo de necessidades físicas, sensoriais e intelectuais tiveram de ser incluídas na loja de modo a criar um ambiente favorável aos funcionários? Podem dar exemplos?

As adaptações que foram feitas em loja não implicaram transformações radicais. Essencialmente, passaram por alguns ajustes na forma como o trabalho é organizado e de como as informações relativas aos processos de trabalho são transmitidas. Procuramos sempre que as adaptações sejam dirigidas a todos, independentemente das particularidades de cada um. Aliás, essa deve ser a lógica subjacente a qualquer processo ou espaço inclusivo.

Dando exemplos concretos, temos um sistema de alarme para situações de emergência que, além de sonoro, é também visual. O nosso armazém tem identificação de espaços com linguagem escrita e simbólica, tornando-se mais acessível a todos, e os sistemas de caixa permitem uma imagem mais ampliada, facilitando a leitura. Temos também algumas “cábulas de bolso” com informação de apoio a quem está na loja, no



Sofia Maria, Gestora de Projeto na Associação VilaComVida e responsável pela implementação e gestão do projeto na Zara Home

imagem da loja, a qualidade do atendimento e a experiência de compra do cliente.

Tal como o projeto “for & from” da Inditex, o Café Joyeux também chegou a Portugal através da Associação VilaComVida. Qual a importância de associações como estas para a promoção da diversidade e inclusão?

São iniciativas como o projeto for & from e o Café Joyeux que trazem a diversidade e a inclusão para o centro das nossas vidas. É através do trabalho diário destas associações no terreno, suportado pelas suas equipas, voluntários e sempre numa lógica de trabalho em parceria com outras entidades, que mostramos que



apoio ao cliente. São adaptações que, apesar de responderem a necessidades específicas de alguns dos nossos colaboradores, beneficiam toda a equipa, uma vez que tornam os processos de trabalho mais simples e mais eficientes para todos. E tudo isto acontece sem comprometer a

O Café Joyeux em Portugal é uma empresa social detida pela Associação VilaComVida

a diferença tem lugar e que é, efetivamente, uma mais-valia com um potencial imenso. Com iniciativas como estas, as associações trazem a diferença para a vista de todos, de forma que, um dia, esta já não se veja e passe a fazer parte de nós, assumida por todos como natural e desejável. 

MARIA JOÃO MAIA

Legal & HR Director

“O recrutamento inclusivo é uma das nossas prioridades

No ano em que celebra 25 anos, descubra como a AstraZeneca Portugal está a traçar o seu percurso na área da inclusão e diversidade, com um olhar atento nos colaboradores. **Maria João Maia, Legal & HR Director, partilha as iniciativas da empresa e as métricas que refletem este compromisso.**

grupos de trabalhadores dedicados a vários temas, seja grupos de speak up, de inclusão e diversidade, de neurodiversidade, e temos até uma “Fun Squad”.

Na diversidade, procuramos criar condições equitativas para que todos possam dar o melhor. Temos 63% de mulheres, incluindo em cargos de liderança, onde a percentagem sobe para 65%, fazemos a monitorização da equidade salarial, garantindo que não há diferenças salariais decorrentes do género, temos uma sala de apoio à maternidade, implementámos a licença



Quais as maiores dificuldades na área de Gestão de Pessoas?

Não lhe chamaria dificuldades, mas sim desafios. Por um lado, o recrutamento inclusivo que é uma das nossas prioridades em termos de política de inclusão e diversidade, mas que se tem revelado difícil quer devido às especificidades de formação

requeridas para as funções que abrimos, quer pelo problema subjacente à empregabilidade inclusiva, que é a educação. Por outro, a atração e retenção de talentos, que, apesar de termos uma taxa de turnover muito baixa (1%) e taxas de satisfação muito elevadas (acima de 95%), é um desafio constante garantir que contratamos e retemos os melhores e que os conseguimos manter motivados, quando a fásquia já está tão alta.

Maria João Maia,
Legal & HR Director
da AstraZeneca

Ao nível da política de inclusão e diversidade, quais as iniciativas implementadas?

A política de inclusão e diversidade assenta em três pilares: inclusão, diversidade e impacto. Na inclusão, trabalhamos na criação de condições para que todos possam ser quem são, independentemente da sua origem social, cultura, género, religião, orientação sexual, etc., demonstrando a sua individualidade e para que se sintam à vontade para questionar, desafiar e inovar. E, para isso, temos vários momentos de speak up e de proximidade para incentivar feedback,



PROGRAMA DE TRAINEES LIFE CHANGERS

- › Estágio de 12 meses na indústria bio farmacêutica
- › Recém-graduados até ao talento com mais de 60 anos

+ 1000 48 14

› Candidaturas

› Candidatos selecionados para a segunda fase

› Trainees iniciaram o estágio

colaboradores. Com base nesse feedback, atuamos e, duas vezes por ano, fazemos “Walk the Talk Sessions”, onde os diretores dão feedback sobre o feedback dado pelos colaboradores, comunicando de forma muito transparente o que vai mudar e o que não vai, e porquê.

Além disso, fazemos surveys e focus group com os colaboradores para os ouvirmos, para trabalhar o employer branding e para perceber quais são os pain points e o que é que podemos mudar. Temos ainda um canal de comunicação designado “Stop Stupid Rules” e que, como o nome indica, pretende dar voz a sugestões para alterações de regras ou políticas que não fazem sentido.

Na AstraZeneca preocupamo-nos com os nossos colaboradores e isso reflete-se no ambiente informal e leve que se sente - e vive - diariamente na empresa, com pessoas felizes e motivadas, resultado de uma cultura flexível, focada nas pessoas, no planeta e no propósito de salvar vidas. E temos métricas que refletem tudo isto. Por exemplo, a taxa de turnover de 1%, termos sido considerados, pelo 5.º ano consecutivo, Top Employer e sermos a Melhor Empresa para Trabalhar em Portugal. Acresce que, nos questionários realizados internamente por uma entidade externa, a recomendação da AstraZeneca como excelente local para trabalhar costuma ser superior a 95%, e 98% considera que a empresa se preocupa com o seu bem-estar. 

parental neutra em termos de género, temos sessões de awareness e “inclusive talks” sobre temas como LGBTQIA, neurodiversidade, menopausa, saúde mental, etc..

Ainda na vertente da diversidade, o recrutamento inclusivo é uma das nossas prioridades. No início de 2023, a AstraZeneca Portugal foi a primeira empresa da indústria farmacêutica a aderir ao Inclusive Community Forum (ICF), um grupo de empresas nacionais e multinacionais, liderado pela Nova SBE, que se dedica à vida das pessoas com deficiência, tendo estabelecido como prioridades a educação e a empregabilidade.

E, finalmente, no pilar do impacto, focado na contribuição para uma sociedade mais equitativa, criando um impacto socioeconómico positivo, escolhemos trabalhar com fornecedores que partilhem os nossos valores e prioridades,

A NOSSA TAXA DE TURNOVER É DE 1% E FOMOS CONSIDERADOS, PELO 5º ANO CONSECUTIVO, TOP EMPLOYER

optamos por parceiros inclusivos e diversos.

Como é que uma cultura de feedback contínuo, além da aposta forte na segurança psicológica, se reflete no dia a dia das equipas de alta performance?

Temos uma cultura de speak up muito forte, em que fomentamos o envolvimento dos colaboradores, sempre que possível, nos processos de decisão, envolvendo-os ativamente, seja através da criação de grupos de trabalho dedicados a vários temas, por exemplo, o grupo de speak up, a “Fun Squad”, saúde mental, neurodiversidade, entre outros. Estes grupos partilham regularmente, com a direção, o feedback que recolhem junto dos

Investir nas mulheres por um mundo melhor

SANDRA MARTINS

Marketing & Communication Manager da Noesis

300 anos e mais 360 mil milhões de dólares por ano são necessários para alcançar a ambicionada igualdade de género. Os dados são da ONU, que defende que “assegurar os direitos das mulheres e das raparigas em todos os aspetos da vida é a melhor forma de garantir uma economia justa e próspera, e um planeta saudável para as gerações futuras”. Caso o argumento seja insuficiente para convencer os líderes mundiais, a ONU lembra que “o produto interno bruto (PIB) per capita poderia aumentar em 20%”, se as disparidades de género fossem reduzidas.

As tecnologias digitais e a Inteligência Artificial (IA) podem ter um papel crucial para impulsionar o progresso. Em 2050, 75% dos empregos vão depender de competências digitais e, por isso, é imperativo incluir as mulheres na chamada “quarta revolução industrial” por Klaus Schwab, fundador do World Economic Forum.

As mulheres continuam a ser uma minoria tanto na educação como nas carreiras STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), representando apenas 28% dos licenciados em Engenharia, 22% dos trabalhadores de IA e menos de um terço

dos trabalhadores do setor tecnológico a nível mundial. Em Portugal, as mulheres especialistas em IT são 20,4%, segundo o relatório da Década Digital da Comissão Europeia. Ainda assim, acima da média da UE de 18,9%.

Qual o papel das organizações na resolução destas desigualdades?

1. Promover formação para que as profissionais acompanhem o ritmo acelerado da transformação digital.
2. Incluir as mulheres nas equipas técnicas, assegurando sistemas de IA mais éticos e responsáveis, promovendo a diversidade.
3. Investir em programas de liderança com o apoio de



Sandra Martins,
Marketing &
Communication
Manager da Noesis



organizações como a PWN (Professional Women's Network). A ONU estima que as empresas com três ou mais mulheres em funções de gestão obtêm pontuações mais elevadas em todas as dimensões do desempenho organizacional.

4. Fomentar a flexibilidade. Os novos modelos de trabalho são um desafio para as mulheres, podendo contribuir para o desequilíbrio profundo entre o trabalho e a vida familiar e atrasar a sua progressão na carreira.
5. Celebrar os marcos importantes na vida das profissionais, como o regresso ao trabalho após licença de maternidade.
6. Dar voz às profissionais para que inspirem outras mulheres.
7. Lançar employer branding surveys para auscultar a opinião dos colaboradores.
8. Apoiar iniciativas como o Technovation Girls, o maior programa mundial de educação tecnológica, e o Programa Engenheiras por um Dia, que incentivam as raparigas a estudar nas áreas STEM.

António Guterres, Secretário-geral da ONU, tem sido um dos grandes promotores da causa. “Promover a contribuição das mulheres na ciência, tecnologia e inovação não é um ato de caridade ou um favor que fazemos às mulheres. É um dever e beneficia todos nós”. 

Trabalhamos o *workplace* focados no mais importante.

As pessoas.

Steelcase



Investigamos

Perceber a organização, a cultura e as pessoas. Incrementar o valor do conhecimento do estado atual.



Imaginamos

Definir ambições e objetivos e identificar fatores críticos de sucesso. Envolver todas as partes na futura experiência de trabalho.



Recomendamos

Recomendar abordagens que apoiem os objetivos organizacionais e a estratégia da experiência de trabalho.



Implementamos

Maximizar a aceitação e avaliar a nova experiência de trabalho. Incentivar novas formas de trabalhar, comportamentos e mudanças culturais. Medir, aprender e reforçar.



Consultoria Estratégica de Workplace

Apoiamos as organizações na definição e implementação de uma estratégia de workplace alinhada com os seus objetivos, com a sua cultura e com foco nas pessoas.

Design de Workplace

Desenhamos experiências de trabalho completas, criando espaços intuitivos, flexíveis, atrativos, entusiasmantes e que refletem o ADN das organizações.



Soluções e Serviços

Líder global em design e conhecimento no mundo do trabalho, concebemos e fabricamos mobiliário e soluções inovadoras que, em conjunto com a nossa extensa comunidade de marcas, permitem às pessoas alcançar o seu melhor onde quer que o trabalho aconteça.



Employee experience – estratégias de excelência em Portugal

A RHmagazine, em colaboração com o Urban Sports Club, organizou um encontro entre nove líderes e especialistas em RH para partilhar e desenvolver práticas inovadoras em employee experience. Neste evento exclusivo, diretores da Aldi Portugal, Capgemini, CCA Law Firm, Cisco, Deloitte Portugal, DIGI Portugal, Minor Hotels e do Urban Sports Club trocaram experiências e conhecimentos em ambiente descontraído.



A medida que o tema do employee experience ganha destaque nas agendas organizacionais, torna-se imperativo compreender o que verdadeiramente motiva os colaboradores e como as empresas podem promover o seu bem-estar. Torsten Müller,

SVP International Markets do Urban Sports Club, explica que “um dos segredos é incentivar a prática de desporto em equipa”.

Para o Urban Sports Club – empresa dedicada a melhorar o employee experience das organizações através de uma única aplicação – a prática de atividades desportivas e de bem-estar em grupo é

muito eficaz no reforço da cultura organizacional dos seus clientes empresariais. “Temos empresas com taxas de ativação que chegam até 90% dos funcionários a utilizar regularmente a plataforma do Urban Sports Club”, esclarece Torsten Müller.

Na DIGI Portugal, empresa que se prepara para lançar os seus serviços de telecomunicações em Portugal e que já conta com 520 colaboradores, não é possível abordar o employee experience sem considerar o impacto da transformação digital na atração e fidelização de talento. “Estamos a estabelecer

O pequeno-almoço teve lugar no Estádio Sport Lisboa e Benfica





MELANIE ABRANTES
Aldi Portugal

- **“Vamos criar um orçamento por equipas ou por lojas e disponibilizar uma variedade de atividades. Cada loja terá autonomia para gerir os seus próprios eventos de teambuilding”.**



LÍGIA GALAIO
Capgemini

- **“A Capgemini disponibiliza um budget para cada clube e temos alguns colaboradores que são líderes e outros que são somente associados desses clubes. Isto promove as relações saudáveis e a proximidade entre os colaboradores”.**



TERESA ROCHA
CCA Law Firm

- **“Criámos um segundo conselho executivo, composto por diferentes elementos de camadas mais jovens, até aos 30 anos”.**

desses clubes. Isto promove as relações saudáveis e a proximidade entre os colaboradores”, indica Lígia Galaio, Lígia Galaio People Engagement Lead and Senior HR Business Partner da Capgemini.

Por sua vez, na Cisco também são os colaboradores a liderar algumas das iniciativas internas, como é o caso de cerca de 20 comunidades, nas quais se dedicam a diferentes temas. “Não temos equipas ou experts em certas áreas, mas são as próprias pessoas que se voluntariam e dedicam tempo a organizar essas atividades. Temos sessões de crochê, desporto, entre outras”, descreve Natalia Martsenyuk da Cunha, People & Communities (HR) Country Lead da Cisco.

Com uma equipa composta por quase mil colaboradores, Natalia refere a Cisco como sendo uma organização “dinâmica e com uma forte mobilidade interna”. “As pessoas têm muito espaço para crescer e procurar oportunidades que correspondam aos seus objetivos e ambições”, sublinha.

Melanie Abrantes, Team Lead de People Acquisition da

“TEMOS EMPRESAS COM TAXAS DE ATIVAÇÃO QUE CHEGAM ATÉ 90% DOS FUNCIONÁRIOS A UTILIZAR REGULARMENTE A PLATAFORMA DO URBAN SPORTS CLUB”

ESCLARECE TORSTEN MÜLLER, SVP INTERNATIONAL MARKETS DO URBAN SPORTS CLUB

parcerias com o IIEFP para que nos ajudem a identificar candidatos adequados e até, para apoiarmos pessoas desempregadas que não têm acesso a outras plataformas de emprego”, afirma Manuel Santos, Human Resources Business Partner da DIGI Portugal.

Andreia Rangel, Director of People, Purpose & Culture da Deloitte Portugal, que testemunhou o crescimento da sua equipa de 45 para cerca de 120 pessoas, partilha a mesma perspetiva. “Foi uma oportunidade para as empresas olharem para dentro e comunicarem a partir de um novo canal, o digital”, explica.

Na Deloitte Portugal, a metodologia está assente em três pilares: método, disciplina e rigor. “Nós não temos produto. O produto é

o conhecimento das nossas pessoas, daí ser tão importante trabalhar esse conhecimento desde o início, investindo no desenvolvimento das pessoas dentro de casa”, afirma.

A importância do sentido de pertença

Na Capgemini, além das várias iniciativas de wellbeing, foi criado um projeto que tem como missão mobilizar as equipas e fazê-las lembrar da importância de promover uma cultura de proximidade.

Através de um inquérito, identificaram as áreas de interesse dos colaboradores e criaram 4 a 5 clubes - de futebol, padel, leitura, etc. “A Capgemini disponibiliza um budget para cada clube e temos alguns colaboradores que são líderes e outros que são somente associados



9

↳ Líderes ou especialistas de empresas ou organizações prestigiadas refletiram sobre estratégias de employee experience



Especialistas de empresas ou organizações prestigiadas refletiram sobre estratégias de employee experience



NATALIA DA CUNHA
Cisco

- “Não temos equipas ou experts em certas áreas, mas são as próprias pessoas que se voluntariam e dedicam tempo a organizar essas atividades”.



ANDREIA RANGEL
Deloitte Portugal

- “Nós não temos produto. O produto é o conhecimento das nossas pessoas, daí ser tão importante trabalhar esse conhecimento desde o início, investindo no desenvolvimento das pessoas dentro de casa”.



MANUEL SANTOS
DIGI Portugal

- “Estamos a estabelecer parcerias com o IEFEP para que nos ajudem a identificar candidatos adequados e até, para apoiarmos pessoas desempregadas que não têm acesso a outras plataformas de emprego”.

Aldi Portugal está de acordo com Natalia, salientando que o foco principal dos Recursos Humanos deve ser o incentivo ao “espírito de equipa”. Na Aldi Portugal, era habitual organizarem um evento desportivo anual, para além dos jantares de Natal e celebrações de datas específicas, mas recentemente mudaram a estratégia a nível internacional. “Vamos criar um orçamento por equipas ou por lojas e disponibilizar uma variedade de atividades. Cada loja terá autonomia para gerir os seus próprios eventos de teambuilding, pois é importante promover esse espírito de equipa dentro da

ESTE ENCONTRO PROMOVIDO PELO URBAN SPORTS CLUB PERMITIU TAMBÉM A PARTILHA DE PRÁTICAS INOVADORAS PARA FOMENTAR AMBIENTES DE TRABALHO MAIS SAUDÁVEIS, COLABORATIVOS E INCLUSIVOS



ANDREA IVO BRAZÃO
Minor Hotels

- **“A rotatividade de equipas tornou-se uma preocupação constante no setor da hotelaria. É por este motivo que estamos a trabalhar na vertente do employer branding”.**



CARLA SILVA
Minor Hotels

- **“Nós levamos o nosso terapeuta de spa, para fazer uma massagem de 15 minutos aos colaboradores, todas as quartas-feiras”.**



TORSTEN MÜLLER,
Urban Sports Club

- **“O movimento é o melhor remédio para evitar doenças! E como profissionais de RH, somos responsáveis por melhorar a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores.”**

própria equipa, algo que é difícil num evento geral”, destaca Melanie Abrantes.

Para a Minor Hotels, o verdadeiro desafio do employee experience está no facto de atuarem num mercado onde a rotatividade é “gigante”. “A rotatividade de equipas tornou-se uma preocupação constante no setor da hotelaria. É por este motivo que estamos a trabalhar na vertente do employer branding, há cerca de dois anos e meio. Contudo, ainda estamos muito no início”, esclarece Andrea Ivo Brazão, Employer Branding Manager da Minor Hotels.

De entre as medidas, a Diretora de RH da Minor Hotels destaca uma atividade que é muito valorizada pelos colaboradores, tanto nos hotéis como nos escritórios. “Nós levamos o nosso terapeuta de spa, para fazer uma

massagem de 15 minutos aos colaboradores, todas as quartas-feiras. Esta iniciativa é ótima, em particular para as pessoas que carregam pesos como os colaboradores que fazem as camas ou têm funções “de carga”, indica Carla Silva.

Uma outra medida implementada, tanto nos hotéis como nos escritórios, é a semana de reconhecimento. “Nós divulgamos o calendário anual, e há uma determinada semana em que aquela equipa é apreciada, reconhecida, homenageada pelas outras equipas”, esclarece.

Como lidar com as diferentes gerações

Para lidar com esta realidade é necessário procurar abordagens inovadoras que possibilitem a criação de um ambiente inclusivo onde todos

se sintam valorizados — e é isso que a CCA Law Firm se esforça por alcançar.

Com metade dos colaboradores a pertencer à geração millennial e 20% da geração Z, Teresa Rocha, Diretora de Recursos Humanos da CCA Law Firm, partilha a uma medida implementada há dois anos e que tem sido “muito bem-sucedida”. “Criámos um segundo conselho executivo, composto por diferentes elementos de camadas mais jovens, até aos 30 anos. Não só nos ajudam a tomar decisões, como desenvolvem projetos internos e os apresentam ao conselho anual de sócios para aprovação”, afirma.

Este encontro exclusivo, promovido pela RHmagazine, em colaboração com o Urban Sports Club, para identificar respostas eficazes e proativas para as exigências do mercado e as necessidades dos colaboradores, em constante evolução, não só proporcionou um momento de troca e proximidade entre profissionais do setor, como também permitiu a partilha de práticas inovadoras para fomentar ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e inclusivos.

“O movimento é o melhor remédio para evitar doenças! E como profissionais de RH, somos responsáveis por melhorar a saúde e o bem-estar dos nossos colaboradores.”, como referido por Torsten Müller, para reforçar a importância da prática regular de exercício físico, especialmente em grupo e entre equipas. 



Nathalie Ballan

CEO da Sair da Casca

Este é o momento certo para os RH definirem metas integradas na estratégia global de sustentabilidade da empresa

A Sair da Casca celebra três décadas dedicadas à integração de estratégias de desenvolvimento sustentável nas organizações. Em entrevista à RHmagazine, a CEO partilha os principais desafios enfrentados e destaca como os Recursos Humanos (RH) podem fazer a diferença neste percurso.

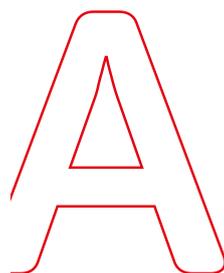
e de capacitação adequada é evidente não apenas em Portugal, mas também em outros países, como a França.

Portanto, é fundamental que as empresas estejam prontas para enfrentar esses desafios, não apenas em termos de conformidade regulamentar, mas também na adoção de práticas sustentáveis e na promoção de uma sociedade justa. Isso implica consciencialização sobre os impactos e riscos, bem como a elaboração de planos de ação e adaptação às mudanças.

Além disso, é crucial a partilha de conhecimentos sobre sustentabilidade e o incentivo à inovação em todos os departamentos das empresas. As lideranças desempenham um papel decisivo neste processo porque devem partilhar informações e envolver as suas equipas na procura por soluções inovadoras.

Tendo em conta toda a complexidade associada ao reporting estratégico, qual é o papel dos RH neste processo? E quais as principais áreas a serem trabalhadas?

As empresas já estão habituadas a reportar indicadores, até



Sair da Casca assumiu há 30 anos o compromisso de acompanhar a transformação das organizações. Na sua perspetiva, como é que as empresas estão a responder aos desafios do desenvolvimento sustentável?

Historicamente, as empresas em Portugal, têm uma cultura enraizada de sustentabilidade e perenidade, especialmente devido à forte presença do tecido empresarial em empresas familiares. Esta visão não é nova e remonta aos anos 90, antecedendo, por vezes, outros países europeus. Ou seja, as empresas portuguesas já estão a fazer este caminho há muito tempo e continuam empenhadas na procura pelo equilíbrio, nomeadamente ao nível da proteção ambiental.

Atualmente, destacam-se dois aspetos. Há uma nova regulamentação europeia que afetará menos de 3 mil empresas nos próximos anos. Esta regulamentação reflete a vontade política da União Europeia em direção à descarbonização da economia, ou seja, a transição energética e ecológica de forma justa. Este processo envolve uma arbitragem entre a proteção ambiental, a descarbonização e a qualidade de vida das pessoas. As empresas, grandes e pequenas, ao longo da cadeia de valor, serão impactadas, seja por obrigações diretas

ou pela necessidade de fornecer informações aos seus clientes sobre estas práticas.

Já existe uma série de manuais para que as empresas aprendam a aplicar e a preparar o reporting estratégico, segundo o CSRD [Corporate Sustainability Reporting Directive]. Isto exige uma reflexão sobre o impacto social e ambiental das suas operações. Além disso, é essencial considerar os riscos e oportunidades financeiras associados à sustentabilidade.

Essa abordagem vai além da simples recolha de indicadores, exigindo uma análise aprofundada dos impactos em todas as dimensões relevantes para as atividades da empresa. As empresas enfrentam desafios significativos devido à complexidade da nova regulamentação, que requer uma compreensão detalhada e ações concretas. A falta de preparação

HÁ UMA NOVA REGULAMENTAÇÃO EUROPEIA QUE AFETARÁ MENOS DE 3 MIL EMPRESAS NOS PRÓXIMOS ANOS. ESTA REGULAMENTAÇÃO REFLETE A VONTADE POLÍTICA DA UNIÃO EUROPEIA EM DIREÇÃO À DESCARBONIZAÇÃO DA ECONOMIA, OU SEJA, A TRANSIÇÃO ENERGÉTICA E ECOLÓGICA DE FORMA JUSTA

Nathalie Ballan
CEO da Sair
da Casca

porque muitos deles já são obrigatórios. O que vai mudar é, sobretudo, o facto de terem de descrever quais são os seus riscos, oportunidades e impactos; qual o caminho de progresso e qual a sua política. Por exemplo, como é que fazem o engagement, o envolvimento com os grupos de sindicatos, as comissões ou até com os colaboradores em geral. Quais são os canais que têm e como é vão mitigar os diversos riscos. Por exemplo, na área da saúde e segurança, as grandes empresas já têm políticas e planos de ação impecáveis, mas este reporting implica que cheguem mais além. É necessário falar sobre remuneração justa, pay gap entre homens e mulheres, etc..

Como departamento responsável pelo desenvolvimento dos talentos, recrutamento, qualidade de vida dos colaboradores e formação, os recursos humanos devem estar familiarizados com o contexto geral desta nova regulamentação e compreender o que é esperado deles a nível interno.

Este é o momento certo para os RH definirem metas integradas na estratégia global de sustentabilidade da empresa. Os recursos humanos têm um papel essencial na criação de uma cultura de sustentabilidade e na identificação das necessidades de formação para enfrentar os desafios da transição para uma economia digitalizada e descarbonizada.

HOJE, NÃO SE TRATA APENAS DE TER UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E UMA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE SEPARADAS, MAS SIM INTEGRÁ-LAS. OS RECURSOS HUMANOS DESEMPENHAM UM PAPEL FUNDAMENTAL NESTA INTEGRAÇÃO E DEVEM ESTAR PREPARADOS PARA ISSO

PROJETO DE SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

Com o objetivo de fortalecer a cultura interna de sustentabilidade, a ANA Aeroportos, com o apoio da Sair da Casca, elaborou um plano transversal a toda a empresa.

- Realização de um roadshow através de várias sessões presenciais nos seus aeroportos, em cinco geografias
- Realização de mesas-redondas e atividades práticas
- Durante as sessões, é apresentado o contexto da estratégia de sustentabilidade da ANA e o enquadramento do Grupo VINCI



Também devem considerar como tornar a empresa mais atrativa para talentos, utilizando a sustentabilidade como um fator de diferenciação positiva. Por exemplo, na fase de recrutamento, como é que podem apresentar a estratégia de sustentabilidade da empresa e as suas políticas de forma a torná-la mais atrativa. As pessoas precisam perceber que o objetivo da regulamentação é orientar a economia para uma economia descarbonizada e justa.

É importante considerar ainda como o desempenho e contribuição das pessoas para o desenvolvimento sustentável serão reconhecidos e integrados nas políticas de remuneração da empresa. Hoje, não se trata

apenas de ter uma estratégia de negócios e uma estratégia de sustentabilidade separadas, mas sim integrá-las. Os Recursos Humanos desempenham um papel fundamental nessa integração e devem estar preparados para isso.

Como podem as empresas adaptar a formação?

Antes de mais, é fundamental compreender a dimensão e as implicações das mudanças decorrentes desta nova regulamentação. Muitas empresas já têm um comité ou departamento de sustentabilidade, e é necessário dialogar com essas instâncias para definir um plano de formação que comece pelas direções, como os diretores de recursos humanos. Eles necessitam de compreender o impacto geral da regulamentação nas suas empresas e, em seguida, como isso afetará a gestão de pessoas. Para isso, é essencial conhecer o contexto macro e entender todas as implicações do que será exigido.

É crucial investir em formação geral e específica, co-

Allianz 

Somos
um dos melhores lugares
para trabalhar
em Portugal

**Best
Workplaces™**

**Great
Place
To
Work®**

**PORTUGAL
2024**

Seguradora registada na ASF com o código 1028.



Equipa da Sair da Casca

meçando por uma leitura da regulamentação e explorando recursos como os materiais disponibilizados pelo EFRAG [European Financial Reporting Advisory Group], que oferece manuais e vídeos explicativos no seu website. É importante entender como essas questões afetam cada área através da discussão entre departamentos de forma a identificar as suas necessidades de formação especializada.

Por exemplo, o departamento financeiro pode precisar de informações sobre finanças sustentáveis, enquanto o departamento de compras deve compreender as práticas de compras responsáveis. Para os recursos humanos, temas como diversidade e inclusão, saúde mental e futuro do trabalho são relevantes.

A formação pode começar com sessões mais genéricas para toda a empresa e, em seguida, aprofundar-se em temas

É CRUCIAL INVESTIR EM FORMAÇÃO GERAL E ESPECÍFICA, COMEÇANDO POR UMA LEITURA DA REGULAMENTAÇÃO E EXPLORANDO RECURSOS COMO OS MATERIAIS DISPONIBILIZADOS PELO EFRAG [EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP], QUE OFERECE MANUAIS E VÍDEOS EXPLICATIVOS NO SEU WEBSITE

específicos para cada departamento. Deve-se adaptar o conteúdo à responsabilidade e ao envolvimento de cada colaborador. Algumas empresas já estão há anos a sensibilizar os seus colaboradores para esses temas, então talvez não seja necessário começar do zero, mas sim focar na legislação específica e em como ela se aplica à empresa.

É preciso fazer um trabalho profundo de formação e sensibilização, aproveitar a vasta oferta de recursos educacionais em Portugal.

Que tipo de liderança precisamos para lidar com essas recentes mudanças e como prepará-las?

Devíamos tornar o desenvolvimento sustentável obrigatório em todos os níveis de ensino. Por exemplo, em cursos de gestão, como economia, a opção entre empreendedorismo social ou desenvolvimento sustentável já não deveria existir como uma escolha separada, mas sim integrada no plano curricular.

Porquê? Porque em disciplinas como marketing, é essencial introduzir todas as dimensões da sustentabilidade. Não se pode simplesmente fazer referência ao aspecto ambiental sem considerar as implicações mais amplas. Da mesma forma, em aulas de finanças, o tema das finanças sustentáveis também deve ser abordado. Em disciplinas de direito, é crucial entender o conceito de cadeia de valor, pois as empresas serão cada vez mais obrigadas a explicar seus processos de diligência para garantir o respeito pelos direitos humanos ao longo da cadeia de valor. Em resumo, a sustentabilidade deveria ser integrada em todos os planos curriculares como parte obrigatória, em vez de ser tratada como uma opção.

Quanto aos líderes de hoje, é verdade que há uma exigência crescente de informação e estudo sobre essas questões extremamente complexas. Isto pode envolver esforços individuais de autoformação, bem como de estudo formal. No fim de contas, as empresas têm de encontrar maneiras de lidar com essas questões, mesmo que haja opiniões divergentes e desafios complexos a enfrentar. 



Formação em:



MARKETING DIGITAL



UX & UI



DESIGN GRÁFICO



PROGRAMAÇÃO WEB



CAD



DESIGN THINKING



VÍDEO & MOTION
e muito mais

Soluções de Formação:

FORMAÇÃO À MEDIDA (INTRA)

FORMAÇÃO PERSONALIZADA

FORMAÇÃO DE CALENDÁRIO

Formatos Disponíveis:

PRESENCIAL / ONLINE



QUERES SABER MAIS?

www.flag.pt



uma marca

Rumos
training

Knowledge
sharing

PASCAL BORNET

Especialista em inovação e Inteligência Artificial

“ A IA Generativa aumenta a performance dos trabalhadores

Pascal Bornet, voz respeitada no campo da IA e da automação, oferece insights preciosos sobre como a tecnologia está a redefinir o local de trabalho e os papéis de todos os profissionais, os de RH à cabeça.

IA passa pela automação de tarefas. Devemos olhar para as nossas tarefas e ver quais são os 20% de tarefas que ocupam 80% do nosso tempo e procurar automatizar as mesmas. O segundo passo é elevar o trabalho. Quais são os 20% de tarefas que geram 80% do valor que produz? Depois é necessário olhar para a IA e perceber como é que essas tarefas podem ser melhoradas através da tecnologia.

As máquinas estão a aprender enquanto os humanos estão viciados em ecrãs.

2024 está a ser o ano da Inteligência Artificial Generativa. Estamos a viver uma nova era ou trata-se apenas da evolução natural da tecnologia dos anos

anteriores?

Estamos numa encruzilhada tecnológica onde a IA Generativa não só otimiza operações, mas redefine a natureza do trabalho. Ela capacita os colaboradores a transcender limitações convencionais, estimulando a inovação e melhorando a tomada de decisões através de insights data-driven, ou seja, baseados em dados. Esta mudança paradigmática transforma radicalmente como abordamos os problemas e criamos soluções, estabelecendo uma nova era de trabalho colaborativo entre humanos e máquinas. Preparem-se para muitas mudanças, a IA Generativa aumenta a performance dos trabalhadores. Um estudo da Universidade de Harvard indica que os colaboradores fazem o seu trabalho 25% mais rápido e 40% com mais qualidade quando ajudados pela IA.

Que competências serão fundamentais para os profissionais num mundo cada

vez mais dominado pela IA?

As competências que distinguem os humanos das máquinas, como criatividade, pensamento crítico e empatia, são indispensáveis. A IA pode processar dados e realizar tarefas, mas a capacidade de pensar de forma abstrata, de inovar com base em experiências humanas e de se conectar emocionalmente com os outros são qualidades que definem o futuro do trabalho. Estas habilidades promovem uma sinergia essencial entre humanos e IA, propiciando avanços que nem um nem outro poderia alcançar isoladamente. Tudo se resume a uma equação: humano + IA.

A palavra humano compreendemos. O problema nem é a IA, é o '+', é como é que podemos aumentar o conhecimento das pessoas. Um dos passos que os humanos podem fazer para abraçar a

Pascal Bornet no evento Building The Future



O FUTURO DO TRABALHO SERÁ CARACTERIZADO POR UMA INTERDEPENDÊNCIA SEM PRECEDENTES ENTRE AS COMPETÊNCIAS HUMANAS E A CAPACIDADE DA IA. IMAGINO UM AMBIENTE ONDE A TECNOLOGIA NÃO SÓ LIBERA OS INDIVÍDUOS DE TAREFAS RECORRENTES E CHATAS, MAS TAMBÉM AMPLIFICA A SUA CAPACIDADE DE INOVAR E CRIAR

É preciso criar um balanço. É preciso construir literacia em IA. Perceber como é que a tecnologia nos pode ajudar, quais são os riscos, as questões éticas. Não é só sobre saber programar, é como a tecnologia está a ser utilizada.

Qual é o papel dos profissionais de RH na preparação dos colaboradores para este futuro impulsionado pela IA?

Os profissionais de RH devem liderar esta nova era nas empresas, fomentando uma cultura de aprendizagem contínua e de adaptabilidade. Isso implica não apenas familiarizar os colaboradores com as ferramentas de IA, mas também desenvolver as competências essenciais que complementam a tecnologia. Além disso, é crucial criar um ambiente onde a experimentação é incentivada e os erros são vistos como oportunidades de aprendizagem, preparando os colaboradores para navegar com confiança neste novo terreno. À medida que embarcamos nesta jornada rumo à integração total da IA no local de trabalho, os desafios são muitos, mas as oportunidades para crescimento e inovação são ainda maiores. Para os profissionais de RH, esta era representa um convite para repensar estratégias, cultivar novas competências e liderar com uma visão focada no futuro. Através de uma colaboração harmoniosa entre humanos e IA, podemos desbloquear potenciais antes inimagináveis, pavimentando o caminho para um futuro onde o trabalho é mais significativo, criativo e impactante.

OS PROFISSIONAIS DE RH DEVEM LIDERAR ESTA NOVA ERA NAS EMPRESAS, FOMENTANDO UMA CULTURA DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA E DE ADAPTABILIDADE

Na sua visão, como os líderes devem guiar as suas equipas na integração entre humanos e IA?

A liderança no contexto da IA Generativa exige um equilíbrio delicado entre direção e liberdade. Os líderes devem estabelecer objetivos claros e fornecer as ferramentas necessárias, mas também devem dar espaço para que as suas equipas explorem e inovem. Isto significa promover uma cultura que valoriza tanto as contribuições individuais quan-

Pascal Bornet,
Especialista
em Inovação
e Inteligência
Artificial



to a colaboração efetiva entre humanos e IA, garantindo que a tecnologia seja usada de forma ética e responsável para ampliar as capacidades humanas.

Como imagina o local de trabalho no prazo de duas décadas, considerando o avanço contínuo da IA?

O futuro do trabalho será caracterizado por uma interdependência sem precedentes entre as competências humanas e a capacidade da IA. Imagino um ambiente onde a tecnologia não só libera os indivíduos de tarefas recorrentes e chatas, mas também amplifica a sua capacidade de inovar e criar. As competências humanas, especialmente aquelas que cultivam conexões profundas e entendimento mútuo, serão mais valorizadas do que nunca, atuando como o coração pulsante de um ecossistema tecnológico avançado. Mas a IA Generativa também traz riscos. O primeiro não é que os nossos trabalhos vão desaparecer, risco que não é verdade. O que verdadeiramente importa pensar são as nossas competências. Precisamos de nos adaptar a esta realidade. 

O futuro da formação de executivos: abraçar a flexibilidade e a inovação

Num contexto de permanente evolução da educação de executivos, o paradigma mudou para abraçar a flexibilidade, a inovação e a adaptabilidade. À medida que os profissionais navegam pelas complexidades de um ambiente empresarial em rápida mudança, a necessidade de experiências de aprendizagem transformadoras nunca foi tão acentuada. Desde programas síncronos a assíncronos, alavancando a Inteligência Artificial, abraçando metodologias inovadoras, promovendo experiências internacionais, alimentando dimensões sociais e abraçando plataformas online, a educação executiva está a passar por uma profunda transformação.

Tradicionalmente, a educação de executivos tem sido sinónimo de aprendizagem síncrona, em que os participantes se envolvem em interações em tempo real com professores e colegas. No entanto, o surgimento de programas assíncronos está a remodelar o panorama educativo, oferecendo flexibilidade e acessibilidade a alunos limitados pelo tempo e pela localização. Ao tirar partido da tecnologia, as plataformas assíncronas permitem que os

O SURGIMENTO DE PROGRAMAS ASSÍNCRONOS ESTÁ A REMODELAR O PANORAMA EDUCATIVO, OFERECENDO FLEXIBILIDADE E ACESSIBILIDADE A ALUNOS LIMITADOS PELO TEMPO E PELA LOCALIZAÇÃO

profissionais se envolvam com os materiais do curso ao seu próprio ritmo, promovendo uma abordagem de aprendizagem mais autónoma.

A proliferação de programas on-line democratizou o acesso à educação executiva, quebrando barreiras geográficas e expandindo o alcance das oportunidades ao nível da educação executiva. Através de salas de aula virtuais, webinars e conteúdos multimédia interativos, os programas online fornecem uma plataforma flexível e escalável para os profissionais se envolverem numa aprendizagem contínua. Particularmente na formação executiva, fruto do perfil dos participantes, os programas online oferecem uma alternativa conveniente para os participantes que procuram melhorar as suas competências e manter-se a par das tendências do sector.

A Inteligência Artificial (IA) está a revolucionar a educação executiva, personalizando as experiências de aprendizagem

e fornecendo dados e informações pertinentes. Desde algoritmos de aprendizagem adaptativos a sistemas de tutoria inteligentes, as plataformas orientadas para a IA oferecem recomendações e avaliações personalizadas, otimizando a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências.

A educação de executivos está a adotar abordagens pedagógicas inovadoras para estimular o pensamento crítico e a aprendizagem experiencial. Exercícios de role-play, salas de aula invertidas e projetos multidisciplinares envolvem os participantes em cenários do mundo real, fomentando a colaboração, a criatividade e a capacidade de resolução de problemas. Ao desafiar os formatos tradicionais baseados

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) ESTÁ A REVOLUCIONAR A EDUCAÇÃO EXECUTIVA, PERSONALIZANDO AS EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM E FORNECENDO DADOS E INFORMAÇÕES PERTINENTES. DESDE ALGORITMOS DE APRENDIZAGEM ADAPTATIVOS A SISTEMAS DE TUTORIA INTELIGENTES



Associate
Professor, Head
of Faculty e eMBA
Director da Porto
Business School

expõem os participantes a diversas perspetivas e práticas, enriquecendo a sua compreensão das tendências e estratégias empresariais globais.

Embora a tecnologia facilite as interações virtuais, a dimensão social da aprendizagem continua a ser indispensável na educação de executivos. A criação de espaços físicos no campus que promovam a interação social, o trabalho em rede e a colaboração é essencial para cultivar um sentido de comunidade entre os participantes e fomentar o networking.

À medida que a educação executiva evolui, os perfis dos docentes estão a sofrer transformações, refletindo a dinâmica mutável da divulgação de conhecimentos. Embora os conhecimentos especializados continuem a ser primordiais, os professores devem também possuir proficiência pedagógica e perspicácia tecnológica para proporcionar experiências de aprendizagem cativantes e com impacto.

Num mundo que se debate com desafios ambientais prementes, a sustentabilidade surgiu como um tópico fundamental na educação executiva. A incorporação de princípios e práticas de sustentabilidade nos currículos dos programas, nas operações do campus e nas experiências de aprendizagem é essencial para preparar os futuros líderes empresariais para navegar nas complexidades de um mundo em rápida mudança.

Em conclusão, numa palavra: o futuro da educação de executivos depende da sua capacidade de adaptação, de inovação e do seu contributo para um futuro mais sustentável para todos. 

em aulas teóricas e expositivas, estas metodologias permitem que os alunos apliquem conceitos teóricos a desafios práticos, aumentando a sua capacidade de navegar em ambientes empresariais complexos.

Num mundo cada vez mais interligado, as experiências internacionais fazem parte integrante da educação executiva, proporcionando uma visão inestimável dos mercados globais e da dinâmica cultural. As semanas internacionais imersivas, os intercâmbios interculturais, a atração de professores e de alunos internacionais

A EDUCAÇÃO DE EXECUTIVOS ESTÁ A ADOTAR ABORDAGENS PEDAGÓGICAS INOVADORAS PARA ESTIMULAR O PENSAMENTO CRÍTICO E A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL. EXERCÍCIOS DE ROLE-PLAY, SALAS DE AULA INVERTIDAS E PROJETOS MULTIDISCIPLINARES ENVOLVEM OS PARTICIPANTES EM CENÁRIOS DO MUNDO REAL

A RHMAGAZINE DESAFIOU AS DRH, E MEMBROS DO CONSELHO EDITORIAL, de uma empresa da indústria de longa tradição e de uma consultora para protagonizarem uma entrevista cruzada, no óbvio interesse de perceber as diferenças (e também os pontos comuns) na abordagem

à Gestão de Pessoas entre dois setores tão diferentes quanto úteis para a economia portuguesa. Primeiro, apresentamos a entrevista de Margarida Calado (NTT DATA) a Emília Roseiro (Bel), depois, nas páginas 42 e 44, invertem-se os papéis, mas sempre com a mesma pertinência.

Entrevista por MARGARIDA CALADO
Head of People da NTT DATA Portugal e RHmagazine



Emília Roseiro

Diretora de RH para a Europa do Sul & Turquia da Bel



Membro do
CONSELHO EDITORIAL
da RHmagazine

“Temos adotado estratégias de recrutamento nas universidades

Como tem sido a evolução da automação, robotização e tecnologia no contexto industrial? Como têm enfrentado as mudanças na força de trabalho e a necessidade de requalificação?

O que mudou significativamente foi a digitalização das fábricas, com máquinas a comunicarem com computadores, resul-

tando na definição dos KPI, otimização e implementação de melhorias contínuas.

Foi nesta área que o progresso foi mais rápido, e é aqui que enfrentamos maiores dificuldades em termos de recrutamento de talento, especialmente nas áreas de engenharia e manutenção, onde a competição é maior.

Por isso, temos adotado estratégias de recrutamento nas universidades, envolvemos os colaboradores em projetos internacionais, atraindo e retendo. Além disso, a questão do sentido de pertença é um fator importante, uma vez que procuramos promover carreiras longas e felizes para os colaboradores.

Queremos promover a autonomia, permitindo que os problemas sejam resolvidos no local onde surgem, o que requer um maior nível de formação e autonomia por parte dos colaboradores. Este é um desafio importante, que requer um constante desenvolvimento e adaptação das competências, conhecido como upskilling e reskilling.

Portanto, nas fábricas, a digitalização é o foco principal, mais do que a robotização propriamente dita.

Existem muitos casos de colaboradores que estão no chão de fábrica há muitos anos e transitaram de um trabalho mais manual para um mais digital? Como tem sido esse processo de adaptação?

A adaptação ocorre por duas vias distintas: através das pessoas que demonstram maior aptidão e, por vezes, maior disposição para a mudança, e também através das saídas que ocorrem na empresa. Considerando que possuímos marcas com até 60 anos de existência, temos colaborado-

res com períodos de serviço que variam entre os 20, 30 e 40 anos.

Neste contexto de renovação, é notório que na fábrica temos pessoas para quem esta transição é difícil (as pessoas que estão a chegar à idade da reforma), mas que ainda assim procuramos mobilizar para o mundo digital – já todos usam o portal do colaborador para o recibo de vencimento, por exemplo. No entanto, também temos uma geração jovem, representada por operadores de fábrica que possuem dispositivos móveis

NA FÁBRICA, TEMOS PESSOAS PARA QUEM ESTA TRANSIÇÃO É DIFÍCIL (AS PESSOAS QUE ESTÃO A CHEGAR À IDADE DA REFORMA), MAS QUE AINDA ASSIM PROCURAMOS MOBILIZAR PARA O MUNDO DIGITAL – JÁ TODOS USAM O PORTAL DO COLABORADOR PARA O RECIBO DE VENCIMENTO, POR EXEMPLO



mais avançados do que os nossos e que estão imersos no mundo tecnológico.

É interessante observar como estas duas realidades se entrecruzam nas nossas instalações fabris. Por um lado, os colaboradores mais experientes trazem consigo um vasto conhecimento adquirido ao longo dos anos, visto que a produção de queijo é uma verdadeira ciência. Por outro lado, a produção artesanal requer uma vigilância constante, mesmo quando os dispositivos indicam que tudo está correto.

Existem momentos críticos durante o processo de produção do queijo que exigem uma intervenção imediata para garantir a qualidade do produto final. Esta dinâmica demonstra a importância do know-how acumulado

Margarida Calado
(esquerda)
entrevistou **Emília**
Roseiro (direita)

ao longo do tempo. Um queijeiro experiente possui um vasto domínio sobre as etapas de produção e está habituado a lidar com os desafios que surgem durante o processo.

Qual é a antiguidade média dos colaboradores dentro da fábrica?

A idade média dos colaboradores na Bel, abrangendo todas as fábricas, é de 45 anos, com uma antiguidade média de 15 anos. Este dado reflete a realidade presente nas nossas instalações fabris, onde muitos colaboradores permanecem na empresa ao longo de várias décadas.

No que diz respeito às políticas internas, tradicionalmente concedemos prémios de antiguidade aos 10, 20, 30 e 40 anos de

A IDADE MÉDIA DOS COLABORADORES NA BEL, ABRANGENDO TODAS AS FÁBRICAS, É DE 45 ANOS, COM UMA ANTIGUIDADE MÉDIA DE 15 ANOS

serviço. No entanto, estamos a reconsiderar estes prémios devido às expectativas e características da geração Z, que valoriza ciclos de reconhecimento mais curtos.

Enquanto antigamente os ciclos de trabalho podiam ser mais longos, com colaboradores a permanecerem na mesma função por 5, 7 ou 8 anos, a geração Z traz consigo uma mentalidade de



ciclos mais curtos e uma procura constante por novos desafios e oportunidades de aprendizagem.

Esta mudança de mentalidade desafia as empresas a adaptarem-se a uma realidade de ciclos de trabalho mais curtos e a promoverem uma cultura de agilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Como é que a Bel fomenta o sentido de pertença?

A Bel é uma empresa de família, com 150 anos de história, cujo capital permanece nas mãos dos descendentes dos fundadores. Este aspeto da família é uma parte intrínseca da empresa. As decisões importantes não são tomadas em reuniões de acionistas, mas sim em reuniões de família. Este aspeto de ser uma empresa familiarmente responsável faz toda a diferença.

Vemos os colaboradores como parte da família Bel e considera-

mos as famílias dos colaboradores como parte da nossa família desde o início. Por isso, quando implementamos medidas ou políticas, sempre as consideramos sob essa perspetiva.

Outro ponto importante é que a Bel é uma empresa com uma missão clara. Desde sempre, temos o compromisso de fornecer produtos mais saudáveis e responsáveis a todos. Embora a sustentabilidade seja hoje um tema em voga, para nós é uma verdade que já existe há bastante tempo. Temos programas dedicados às boas-práticas agrícolas que já têm mais de dez anos. Em Portugal, temos dois compromissos principais: ser a empresa mais sustentável do prado ao prado e ser uma empresa inclusiva e colaborativa.

E fazemos questão de ser uma empresa acolhedora e inclusiva, um modelo de cultura colaborativa. Não se trata apenas de programas de diversidade e inclusão, mas de incluir e colaborar com todos os nossos stakeholders. Por exemplo, quando organizamos um congresso sobre agricultura regenerativa, convidamos não só os nossos produtores, mas também os produtores da concorrência. Acreditamos que a jornada pela sustentabilidade não é uma competição. Queremos que outros nos sigam e nos inspirem. 

EM PORTUGAL TEMOS DOIS PRINCIPAIS COMPROMISSOS: SER A EMPRESA MAIS SUSTENTÁVEL DO PRADO AO PRATO E SER UMA EMPRESA INCLUSIVA E COLABORATIVA

BEL: PRESERVAR O "PRADO DO LEITE DE OURO"

► **COM SEDE NOS AÇORES (SÃO MIGUEL) E FÁBRICA TAMBÉM EM VALE DE CAMBRA (DISTRITO DE AVEIRO)**, a Bel Portugal é um dos maiores players portugueses na área dos laticínios. Sob o mote "Pioneiros de um novo

amanhã", tem no seu ADN a missão de "entregar produtos mais saudáveis e sustentáveis para todos", seguindo as metas do Acordo de Paris. Líder no mercado de queijo em Portugal, conta já com mais de 600 colaboradores.

Anne Sofie Weekes Hald e as suas filhas
Anne Sofie vive com diabetes tipo 1

A impulsionar a mudança durante gerações.

A Novo Nordisk tem a missão clara de impulsionar a mudança para vencer doenças crónicas graves, sustentada num legado de mais de 100 anos na área da diabetes.

Desde 1923, contamos, com orgulho, com gerações de colaboradores guiados por este propósito e uma cultura única, e focados em garantir que as pessoas que vivem com doenças crónicas possam ter uma vida plena. Reconhecemos a necessidade de abraçar a experimentação e valorizamos a diversidade e inclusão para nos ajudar a tomar as melhores decisões para os milhões de pessoas que dependem de nós. Juntos, somos capazes de transformar vidas, hoje e nas gerações futuras.

Sabe mais em [novonordisk.pt](https://www.novonordisk.pt)

Great
Place
To
Work®

Certified

JUL 2023-JUL 2024

PT



novonordisk®



Margarida Calado

Head of People da NTT DATA Portugal



Membro do
CONSELHO EDITORIAL
da **RHmagazine**

“Durante o processo de recrutamento, realizamos sessões em grupo com os talentos mais jovens

talento é um tema para todos, mas particularmente desafiante na área da tecnologia. Como gerem ciclos cada vez mais curtos de permanência nas funções/empresas?

Embora a nossa empresa não seja exclusivamente tecnológica, tem uma forte inclinação nesse sentido, pelo que enfrentamos

desafios semelhantes aos das empresas puramente tecnológicas. Além disso, como consultores, somos alvo de desafios adicionais muito específicos desse setor.

A natureza da consultoria coloca-nos desafios particulares, como por exemplo ter colaboradores a trabalhar a partir dos escritórios dos próprios clientes, mas também de outras geografias, em virtude do trabalho remoto que ganhou uma nova expressão durante a pandemia. Aproveitando esse facto, estendemos a nossa presença a todo o país, com hubs de conhecimento específico, de natureza setorial ou tecnológica, o que apresenta desafios de distância física. Para enfrentar essas questões, adotamos um modelo híbrido e flexível de trabalho. Embora já tivéssemos em prática esse modelo antes da pandemia, foi durante esse período que formalizámos e fortalecemos essa abordagem.

Acreditamos firmemente no modelo híbrido, pois a nossa cultura empresarial é fundamental para a nossa vantagem competitiva. Recebemos feedback consistente de candidatas e novos contratados, destacando a diferença que a nossa cultura faz em comparação com outras empresas de consultoria. A nossa abordagem centrada nas pessoas, calorosa e humana, é frequentemente mencionada como um diferencial numa grande empresa multinacional de consultoria de TI.



Margarida Calado e Emília Roseiro

hi Pitch

...empower
yourself!



Transformar os seus percursos de aprendizagem e otimizar a certificação de competências com hiPitch.

Peça-nos uma Demonstração!

info@isqe.com | www.isqe.com | +351 302 099 800 |



ISQe
ENGAGING PEOPLE

Essa cultura ajudou-nos não apenas a sobreviver à pandemia, mas também a dar continuidade ao crescimento que tem caracterizado a evolução da companhia. A implementação de um modelo de trabalho flexível permitiu que os nossos colaboradores, inclusive os mais jovens, equilibrassem melhor as suas vidas pessoais e profissionais. Isso levou-nos a repensar a nossa presença geográfica, resultando numa expansão para diferentes regiões do país.

Embora tenha havido desafios durante a pandemia, como em todas as empresas, a nossa capacidade de adaptação e a nossa cultura empresarial permitiram-nos não só superar esses desafios, mas também crescer e inovar em novas áreas.

Quais medidas têm em vigor para abordar e compreender melhor as necessidades e expectativas da geração Z?

A companhia prioriza uma relação baseada na transparência e paridade. Assim, durante o processo de recrutamento, realizamos sessões em grupo com os talentos mais jovens, para lhes disponibilizar todas as informações necessárias para tomarem uma decisão informada sobre continuar ou não connosco. Não há surpresas! Além disso, implementamos programas flexíveis

MANTEMOS UMA PRESENÇA REGULAR NAS UNIVERSIDADES, EM EVENTOS DE RECRUTAMENTO E NAS REDES SOCIAIS, EM PARTICULAR NO TIKTOK, QUE SÃO FÓRUNS NOS QAIS TEMOS A OPORTUNIDADE DE DEMONSTRAR A NOSSA CULTURA E AMBIENTE DE TRABALHO

que se adaptam a diversas realidades, como o programa de benefícios flexíveis e o nosso modelo de trabalho híbrido e flexível.

Os nossos escritórios também promovem diferentes formas de trabalhar e conviver, garantindo uma experiência de colaboração presencial diferente e enriquecedora, nomeadamente através da disponibilização de espaços e momentos de descontração. Nesse sentido, os nossos espaços de trabalho contam com um espaço de well-being equipado com gabinetes médicos, sala multiusos e balneários, além de uma área de jogos com pinballs, matraquilhos e ping-pong, entre outros.

Em paralelo, mantemos uma presença regular nas universidades, em eventos de recrutamento e nas redes sociais, em particular no TikTok, que são fóruns nos quais temos a oportunidade de demonstrar a nossa cultura e ambiente de trabalho, mas também

receber feedback de viva-voz desta geração que está a entrar no mercado de trabalho (ou nos primeiros anos de trabalho).

Os modelos híbridos desafiam o sentido de pertença, ainda mais quando a força de trabalho está presente nos clientes. Que estratégias têm para reforçar o sentido de pertença?

Acreditamos que a nossa cultura é verdadeiramente única, fundamentada na forma como comunicamos, nos relacionamos, trabalhamos e entregamos valor aos nossos clientes. Esta singularidade baseia-se numa estrutura que beneficia tanto os colaboradores (em termos de bem-estar e desenvolvimento) quanto os clientes (numa relação de parceria e de transformação). Isso é evidenciado, por exemplo, pelo que podemos chamar de um modelo de auscultação e um ecossistema de liderança.

Em termos de auscultação, implementamos uma série de iniciativas para ouvir os nossos colaboradores, como inquéritos, encontros, reuniões e programas, apoiados por uma variedade de figuras que os auxiliam, nomeadamente mentores, gestores de carreira e gestores de projeto. Além disso, valorizamos a autonomia real, proporcionando modelos de trabalho não apenas híbridos, mas também flexíveis, tanto em termos de localização quanto na gestão flexível dessa hibridez. 

NTT DATA RECONHECIDA COMO GLOBAL TOP EMPLOYER 2024

▶ **A NTT DATA FOI RECONHECIDA COMO UMA DAS 17 ORGANIZAÇÕES CERTIFICADAS COMO GLOBAL TOP EMPLOYER PELO TOP EMPLOYER INSTITUTE**, devido às suas políticas e práticas exemplares na gestão

de pessoas a nível global. Ainda no plano das distinções recentes, alcançou a certificação Top Employer 2024 a nível regional na Europa, Ásia-Pacífico, América Latina e América do Norte, englobando um total de 29 países.

Formação especializada

SOFT SKILLS E RECURSOS HUMANOS

CONSULTE VALORES NO SITE

EARLY BIRD
15% desconto*

INSCRIÇÕES



GESTÃO DO TALENTO

- 1.º Ed. **Gestão e Retenção do Talento** **Novidade 2024**
✓ 5 de junho (presencial ou online) | 7H
- 6.º Ed. **Como melhorar o seu Employer Branding?**
✓ 14 e 15 de novembro (online) | 7H
- 1.º Ed. **Avaliação de Competências e Desempenho** **Novidade 2024**
✓ 17 e 21 de junho (online) | 7H

PEOPLE ANALYTICS

- 6.º Ed. **Como gerar valor com People Analytics?**
✓ 4 de dezembro (presencial ou online) | 7H
- 4.º Ed. **Balanced Scorecards: Aprenda a conceber um quadro de indicadores de RH eficaz**
✓ 12 de novembro (online) | 7H
- 1.º Ed. **Construção de Métricas de Sucesso da Eficácia da Gestão de RH** **Novidade 2024**
✓ 5 de dezembro (presencial ou online) | 7H

REMUNERAÇÃO

- 10.º Ed. **Otimização Fiscal das Remunerações**
✓ 11 e 12 de novembro (online) | 7H
- 7.º Ed. **Gestão da Remuneração e da Compensação**
✓ 13 e 14 de novembro (online) | 7H
- 10.º Ed. **Cálculo e Processamento Salarial - OE2024**
✓ 18 de junho (presencial ou online) | 7H ✓ 4 de dezembro (online) | 7H

RECRUTAMENTO

- 5.º Ed. **Chat GPT para Recursos Humanos** **Novidade 2024**
✓ 18 de junho (online) | 4H
- 2.º Ed. **Recrutamento com LinkedIn | Avançado** **Novidade 2024**
✓ 16 e 17 de outubro (online) | 7H

ESTRATÉGIA

- 7.º Ed. **Gestão Administrativa de RH**
✓ 14 e 15 de novembro (online) | 14H

LEGISLAÇÃO

- 2.º Ed. **Como tratar os dados com RGPD, Código do Trabalho e Gestão RH**
✓ 17 e 18 de junho (online) | 7H ✓ 20 e 21 de novembro (online) | 7H
- 3.º Ed. **Legislação Laboral e Alterações ao Código do Trabalho - Atualização 2024**
✓ 8, 15 e 22 de novembro (online) | 12H
- 2.º Ed. **Como implementar as obrigações do regime geral de prevenção da corrupção (RGPC)?**
✓ 18 e 19 de novembro (online) | 12H

VASCO DE MELLO

Presidente da Associação BRP e Presidente do Grupo José de Mello

“É fundamental remover os desincentivos à escala e ao crescimento das empresas

A atração e fidelização de talento representam um desafio incontornável para as empresas portuguesas. **Vasco de Mello apela às iniciativas, tanto das empresas quanto do Estado, para conter a saída de talento qualificado do país.**

exigentes, tal como somos com as nossas empresas.

Só assim, em conjunto, será possível criar condições para atrair e reter o nosso talento, seja através de novas oportunidades e de melhores salários, aumento do poder de compra ou alívio da carga fiscal. Ou seja, medidas que devolvam o desejo aos portugueses de empreender, criar e investir, e, sobretudo, a esperança de uma vida melhor, conforme apresentámos no nosso “Manifesto por um Portugal mais justo, próspero e sustentável”.

É importante referir que as empresas em Portugal recorreram com sucesso ao regime de Não Residentes Habituais (RNH) e ao programa Regressar para atrair quadros qualificados, sejam portugueses, luso-descendentes ou de outras nacionalidades. Lamentavelmente, as mudanças introduzidas com o Orçamento do Estado para 2024, designadamente com o fim do RNH, estão a reerguer as barreiras às condições oferecidas pelas empresas. O novo incentivo à investigação científica e inovação veio criar um enquadramento menos favorável e de âmbito muito mais “estrito”, num contexto de forte competição por talento na Europa.

Quais são as cinco iniciativas que sugere ao Estado para melhorar as oportunidades dos jovens em Portugal?



Quais são as estratégias que a Associação BRP está a implementar para atrair e fidelizar talento em Portugal?

O BRP é formado por 39 das maiores empresas em Portugal, que colocam à disposição do país o seu conhecimento, experiência e recursos.

A atração e retenção de talento tem sido um dos focos centrais do trabalho realizado pelo Eixo Pessoas da Associação, visto que enfrentamos uma vaga de emigração de talento qualificado sem precedentes na história do nosso país. Talento este que não dá esperanças de querer regressar. Sem profissionais para responder às necessidades atuais e futuras do mercado de trabalho, a sustentabilidade futura da nossa economia e do país ficará comprometida. Sem pessoas qualificadas não conseguimos ser mais produtivos e competitivos, gerar mais riqueza e garantir a qualidade de vida que todos os portugueses anseiam.

De que forma o BRP colabora com entidades governamentais e do setor privado para criar um

ambiente mais favorável à fidelização de talentos?

Na Associação BRP, acreditamos que as empresas têm um papel relevante para a alteração desta situação, por isso estamos a mobilizar o tecido empresarial, mas também outras entidades privadas, a fazerem parte das nossas iniciativas, como copromotores ou participantes. Só assim poderemos criar maior impacto nas áreas que consideramos essenciais para alavancar o crescimento económico e social do país. Esta colaboração estende-se às entidades governamentais, pois são elas que têm o poder e a responsabilidade de formularem políticas públicas que respondam verdadeiramente às necessidades do país. E, neste domínio, devemos ser

LAMENTAVELMENTE, AS MUDANÇAS INTRODUZIDAS COM O ORÇAMENTO DO ESTADO PARA 2024, DESIGNADAMENTE COM O FIM DO RNH, ESTÃO A REERGUER AS BARREIRAS ÀS CONDIÇÕES OFERECIDAS PELAS EMPRESAS

É urgente promover o esforço e o sucesso das pessoas, permitindo ao trabalhador um retorno justo pelo esforço e empenho. Para tal, é preciso redesenhar o sistema de IRS de forma a reduzir a voracidade fiscal. Atualmente, a partir de rendimentos modestos aplicam-se taxas de IRS muito elevadas, que crescem rapidamente, o que acaba por desencorajar o esforço, a dedicação e o progresso dos que trabalham.

Complementarmente, precisamos de reduzir os custos das

ACREDITAMOS QUE OS SALÁRIOS (E A PRODUTIVIDADE) BAIXOS DE PORTUGAL SÃO EXPLICADOS PELA REDUZIDA DIMENSÃO DAS NOSSAS EMPRESAS — SÃO AS GRANDES EMPRESAS QUE PAGAM MELHORES SALÁRIOS E OFERECEM MELHORES OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO AO TALENTO

ASSOCIAÇÃO BRP LANÇA 2.º VOLUME DO “PAPER ART” (ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO)

- O documento “Mais e Melhores Oportunidades - O que estão as empresas a fazer para valorizar e atrair o talento?” é o resultado de um trabalho conjunto de 36 quadros especializados de 21 empresas BRP.



Vasco de Mello,
Presidente da
Associação BRP
e Presidente do
Grupo José de Mello

empresas com o trabalho que são canalizados para o Estado, que tem o nome técnico de tax wedge. Uma parte substancial do custo suportado pela empresa não chega ao trabalhador e isso é determinante para a fraca atratividade, até porque se aplica sobre salários baixos comparativamente com outros países. Para um país com uma natalidade baixa, penalizamos de forma preocupante as famílias com filhos, tendo mesmo o 6º tax wedge mais penalizador para famílias com dois filhos e rendimentos abaixo da média. É preciso alterar esta realidade com urgência.

Outra das medidas a empreender, passa pela simplificação da burocracia e dos licenciamentos. Políticas públicas erradas no âmbito dos licenciamentos urbanos e do mercado de arrendamento, seguidas ao longo de décadas, prejudicaram o acesso à habitação para jovens, contribuindo para este quadro.

Por último, no BRP acreditamos que os salários (e a produtividade) baixos de Portugal são explicados pela reduzida dimensão das nossas empresas — são as grandes empresas que pagam melhores salários e oferecem melhores oportunidades de desenvolvimento ao talento. É fundamental remover os desincentivos à escala e ao crescimento das empresas, pois só com empresas de maior dimensão teremos melhores salários, mais investimento e mais inovação e até mais receitas fiscais. Propomos, assim, uma simplificação significativa do sistema de IRC, através da fixação de uma taxa única, correspondente à taxa efetiva (que a AT afirma ser de 18,9%).

**Sofia
Fernandes**Diretora de Pessoas e
Talento da Lusíadas Saúde**Nélia
Vicente
Paulo Cópio**Partners da Big
Experience

Comunicar a avaliação de forma saudável

A reunião de avaliação é quase sempre um momento crítico do ano de trabalho. **A Big Experience ajudou a melhorar esse evento na Lusíadas Saúde**, através da formação desenhada à medida das lideranças deste grande player da saúde privada em Portugal.

desenhado à medida da realidade da Lusíadas Saúde.

Paulo Cópio, Partner da Big Experience, sublinha isso mesmo à RHmagazine: “Em parceria com a Lusíadas Saúde e, de acordo com a sua cultura e propósito, construímos algo que assenta, também, no que consideramos ser vital em qualquer processo desta natureza: respeitar a identidade própria de cada organização. Acreditamos também que, ao associarmos a aprendizagem ao cenário a alcançar pelo cliente, conseguimos dar uma dimensão pragmática e estratégica à formação”.

Criar uma experiência com bom impacto no avaliado

Ajustada a formação às especificidades do destinatário, no final de janeiro e início de fevereiro deste ano arrancou, no terreno, este projeto enquadrado nas soluções de formação comportamental (programas de liderança) da Big Experience. No total, 178

Num contexto laboral cada vez mais exigente e competitivo, a avaliação do trabalho dos colaboradores é uma prática comum, mas nem por isso o momento em que se realiza deixa de ter grande impacto nestes.

Consciente desta realidade transversal às empresas, a Lusíadas Saúde quis melhorar o momento em que as suas chefias se sentam com o colaborador para fazer o balanço de um determinado período de desempenho profissional. Sofia Fernandes, Diretora de Pessoas e Talento da Lusíadas Saúde, explicou isso mesmo à RHmagazine: “Pretendíamos ajudar a estruturar a forma como cada avaliador se prepara para o processo de avaliação anual e conseguir incutir uma abordagem positiva nas conversas de feedback, assente em comentários construtivos e de desenvolvimento. Procurávamos trabalhar a importância de focar as chefias nas pessoas e não transformarem este momento de avaliação num mero processo administrativo”.

Para aperfeiçoar a condução das reuniões de avaliação, o grupo de saúde detentor de uma rede de hospitais em Portugal (entre eles, o Hospital dos Lusíadas) escolheu a Big Experience, e fê-lo quer pelos

créditos dos seus profissionais, quer pela boa impressão causada pelo programa.

“Reconhecíamos grande experiência à Big Experience, com referências muito positivas à senioridade da sua equipa de consultores. A componente iminentemente prática – que coloca sempre nas soluções que implementa – e a transmissão de uma estrutura mental clara de abordagem dos diferentes momentos da avaliação – mostrando, passo a passo, como se deveria fazer – foi também muito importante”, refere Sofia Fernandes.

Selecionada a Big Experience, seguiu-se uma fase determinante para que o resultado final da parceria fosse o desejado, a da construção do programa de formação,

participantes – as chefias de todos os serviços de 12 unidades da Lusíadas Saúde – organizados por grupos, em sessões únicas de quatro horas que decorreram de Braga a Faro, durante quase quatro semanas.

Da linguagem corporal à linguagem formal, da gestão dos tempos de informação e de silêncio à capacidade de escuta e de comunicar de forma clara e construtiva, tudo mereceu reflexão e treino para que a reunião de avaliação seja efetivamente útil, ou seja, crie um bom impacto no colaborador, qualquer que seja a classificação.

A aferição da retetividade do público a que se destinou foi efetuada através da aplicação de um questionário final, que revelou números categóricos: 96% de índice de satisfação global com o curso e 82% com as aprendizagens em si. Dados confirmados pelo reporte muito positivo recolhido junto dos participantes pela Direção de Pessoas e Talento da Lusíadas Saúde: “Tivemos um ótimo feedback por parte dos participantes, com especial foco para a ajuda objetiva que



“TIVEMOS UM ÓTIMO FEEDBACK POR PARTE DOS PARTICIPANTES, COM ESPECIAL FOCO PARA A AJUDA OBJETIVA QUE SENTIRAM QUE TIVERAM PARA PREPARAR O MOMENTO ANUAL DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE DAS EQUIPAS”

SOFIA FERNANDES, DIRETORA DE PESSOAS E TALENTO DA LUSÍADAS SAÚDE

sentiram que tiveram para preparar o momento anual de avaliação de performance das equipas”.

A Lusíadas Saúde – aqui numa perspetiva genérica, não exclusivamente dos participantes na formação – aponta três aspetos diferenciadores da solução da Big Experience: a sua

componente prática; a relação de proximidade e ajuda com cada participante e a abertura para se adaptar às suas necessidades e sugestões. Este último ponto foi mesmo o escolhido por Sofia Fernandes quando questionada sobre o que mais tinha valorizado (produto e serviço) na parceria com a empresa especialista no desenvolvimento das pessoas nas organizações: “A capacidade de adaptação ao nosso contexto”.

A Diretora de Pessoas e Talento da Lusíadas Saúde faz uma avaliação “muito positiva” da experiência com este programa de formação, já que “correspondeu claramente à expectativa que existia” no momento em que a intervenção foi solicitada.

Desta forma, há abertura para, a par da Big Experience, construir novos projetos para o desenvolvimento das pessoas da Lusíadas Saúde.

DADOS DO PROJETO

Lusíadas Saúde

Fundação

1998 (como HPP, pertencente à Companhia de Seguros Mundial-Confiança)

Unidades:

43 (serão 45 ainda este ano)
7 hospitais (9 em 2024)
5 clínicas
32 clínicas dentárias (“HeyDoc”)

Número de colaboradores
7.000

Big Experience

Fundação
2017

Número de clientes:
aproximadamente 80

Áreas de ação
Formação Comportamental
Coach

ELIANA CUNHA RIBEIRO

CEO da BL Consulting

Devemos aprender **com quem quer sair da empresa**

A CEO da BL Consulting partilha alguns aspetos essenciais para atrair e reter talento e aborda os fundamentos da atuação da sua empresa no mercado.



Quais os maiores desafios na gestão estratégica e operacional de capital humano?

A gestão estratégica e

operacional do capital humano apresenta uma série de desafios complexos, encontrar e reter talentos adequados é uma tarefa contínua num contexto "BANI", representa Brittle (Frágil), Anxious (Ansioso), Nonlinear (Não linear) e Incompreensível (Incompreensível). Por outro lado, investir no desenvolvimento de habilidades e capacitação é crucial para manter a relevância num mercado em constante mudança no qual temos de ter em conta o impacto da Inteligência Artificial junto dos trabalhadores e do mercado.

Temos igualmente um desafio cada vez mais consciencializado por todos que é o real envolvimento dos funcionários nas suas funções e na participação ativa na direção que a empresa tem, que leva a um impacto tremendo na produtividade e num necessário clima organizacional cada vez mais

positivo e colaborativo que permite o foco na promoção da produtividade e na construção de uma cultura de lealdade à empresa.

Como é que a abordagem da BL Consulting se diferencia no mercado?

A BL Consulting destaca-se no mercado ao adotar uma estratégia única. Em vez de apenas recrutar talentos individualmente, é enfatizada a importância de conectar profissionais talentosos numa comunidade colaborativa. Isso permite que compartilhem conhecimento e experiências, promovendo a inovação e o crescimento mútuo. Além disso, a BL Consulting investe no desenvolvimento pessoal

A BL CONSULTING DESTACA-SE NO MERCADO AO ADOPTAR UMA ESTRATÉGIA ÚNICA. EM VEZ DE APENAS RECRUTAR TALENTOS INDIVIDUALMENTE, É ENFATIZADA A IMPORTÂNCIA DE CONECTAR PROFISSIONAIS TALENTOSOS NUMA COMUNIDADE COLABORATIVA

BL CONSULTING

Sede
Covilhã

Outras localizações
Lisboa, Porto, Torres
Vedras, Faro

e profissional desses profissionais, utilizando técnicas avançadas de gestão de talentos. Essa abordagem personalizada e centrada no indivíduo ajuda a diferenciar a BL Consulting num mercado altamente competitivo de recursos humanos.

Que medidas recomenda para que as empresas consigam lidar com a atual dificuldade de atrair e fidelizar talento?

Para enfrentar o desafio da retenção de talentos não há uma receita única, mas sim um conjunto de procedimentos que podem ser aplicados, dependendo sempre de que empresa de trata, de quem é o indivíduo que se pretende reter e em que cultura a empresa está presente, ou seja, caminhamos cada vez mais para uma realidade de tratamento singular para um desafio generalizado dentro das empresas.

É crucial cultivar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sintam valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho. Tal como oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional para que os colaboradores sintam que estão a ser aposta por parte da empresa e que estão em constante desenvolvimento, facto este que permite manter

os talentos engajados e motivados, permitindo-lhes crescer dentro da empresa. Os benefícios e incentivos também desempenham um papel importante, atraindo e retendo profissionais qualificados, mas é importante reforçar que deve haver singularidade neste tema: não faz sentido oferecer ginásio a alguém que gosta por exemplo de ar livre.

Valorizar o feedback e manter uma comunicação aberta fortalece a relação entre a empresa e seus funcionários, permitindo

OS BENEFÍCIOS E INCENTIVOS TAMBÉM DESEMPENHAM UM PAPEL IMPORTANTE, MAS É IMPORTANTE REFORÇAR QUE DEVE HAVER SINGULARIDADE NESTE TEMA: NÃO FAZ SENTIDO OFERECER GINÁSIO A ALGUÉM QUE GOSTA DE AR LIVRE

abordar preocupações e melhorar continuamente, bem como haver um plano de sucessão e a disponibilização de outras vagas da empresa para os internos. Promover

um ambiente de trabalho inclusivo demonstra um compromisso com a diversidade e o respeito, tornando a empresa um local atraente para trabalhar. Devemos aprender com quem quer sair da empresa e realizar entrevistas de saída para implementar ações de melhoria com base no feedback recebido – esta prática permite identificar e corrigir problemas que possam levar à saída de talentos. Por fim, desenvolver uma marca empregadora forte – employer branding –, comunicando os valores e oportunidades oferecidas pela empresa, contribui para atrair e reter talentos de enorme qualidade.

São associados da APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. Como é que este compromisso se reflete nos vossos serviços e práticas empresariais?

O facto de sermos associados da APPDI, para nós é uma honra e um sentido de missão que temos diariamente em relação à diversidade e à inclusão. É um dever da sociedade, tanto em termos coletivos como individuais, participar em ações concretas e diárias para que o mundo seja já hoje mais inclusivo e respeitador da diversidade. Todos ganhamos ao ser mais inclusivos e ao respeitar a diversidade: este é um princípio diário que aplicamos em tudo o que fazemos. Para além disso, é uma excelente forma de estarmos atentos a tudo o que seja ferramentas e best practices para aplicar a diversidade e a inclusão. 



Eliana Cunha Ribeiro, CEO da BL Consulting

SEIS LINHAS DE SERVIÇOS:

- **BLConsultancy:** consultoria de RH
- **BLNext level:** outplacement and career coaching
- **BLTraining:** formação profissional
- **BLOutsourcing:** serviço de outsourcing
- **BLRecruitment:** recrutamento especializado
- **BLStaffing:** trabalho temporário

MARIA JOÃO CEITIL

Managing Director FranklinCovey PT | Head of Integrated Solutions da Cegoc

ISABEL RITA

Head of L&D Solutions da Cegoc

“Somos um full provider no desenvolvimento de talento

Organizações prestigiadas nas áreas da formação e consultoria de RH, Cegoc e Neves de Almeida estão juntas há cerca de 1 ano. Duas das suas mais altas responsáveis explicam qual a abordagem global daí resultante, apontam as vantagens desta sinergia e de como esta molda as soluções disponibilizadas aos clientes.

e next practices” e a nossa capacidade de antecipação de necessidades dos diferentes setores são o maior valor acrescentado para os nossos clientes, trazendo uma visão “outside in” que potencia mudanças mais abrangentes.

No decorrer dos projetos que desenvolvemos, apostamos sempre na cocriação e permanente colaboração, pelo que defendemos a criação de equipas multidisciplinares com elementos da nossa equipa e dos nossos clientes, com diferentes competências e valências que possam enriquecer a diversidade de pensamentos e soluções.

Como estratégias de garantia de eficácia de resultados, destacamos a importância que damos à comunicação como ferramenta de envolvimento e garantia de eficácia da aprendizagem, a par de um acompanhamento próximo e monitorização rigorosa de resultados.

Quais as tendências emergentes em Learning & Development (L&D)?

MJC: Não sendo propriamente o que podemos chamar uma tendência emergente, mas sim uma tendência permanente, acreditamos que, mesmo com todas as mudanças que verificamos nas dinâmicas organizacionais, continua a ser crucial que as organizações desenvolvam

Como é que a Cegoc lê as necessidades de formação dos seus clientes e desenvolve soluções personalizadas?

Isabel Rita (IR): Desenvolver programas de desenvolvimento de talentos é um desafio exigente e cada vez mais complexo. Consideramos que a chave para o sucesso não reside na mera identificação

de programas de formação ou soluções fechadas, mas sim na compreensão profunda das exigências e especificidades únicas de cada organização e em desenvolver uma relação de parceria estreita com os clientes, de forma a cocriar soluções personalizadas de elevado valor acrescentado. É com este mindset que colaboramos com os nossos clientes e, por isso, um dos pilares fundamentais das nossas intervenções é a aposta em diagnósticos sólidos e profundos, que nos permitem não apenas imergir na realidade dos nossos clientes, como também, e principalmente, identificar de forma rigorosa as reais necessidades de transformação comportamental de líderes e equipas que potenciem efeitos sustentáveis e duradouros nos resultados e cultura das organizações.

Maria João Ceitil (MJC):

Acrescentaria que a aposta nestes diagnósticos conduz a um processo de identificação dos indicadores chave de sucesso dos projetos, bem como ao desenvolvimento consequente de soluções de transformação adaptadas às necessidades identificadas. Nesta etapa, acreditamos que o nosso know-how sobre as tendências “best

COMO ESTRATÉGIAS DE GARANTIA DE EFICÁCIA DE RESULTADOS, DESTACAMOS A IMPORTÂNCIA QUE DAMOS À COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE ENVOLVIMENTO E GARANTIA DE EFICÁCIA DA APRENDIZAGEM

programas transversais que procurem desenvolver aspetos globais da sua cultura, promover a uniformização da sua identidade e potenciar competências críticas para o sucesso do negócio.

Em paralelo, e de forma complementar e não mutuamente exclusiva, a personalização e individualização da aprendizagem é uma tendência que se tem vindo a afirmar nos últimos anos e se acentuará nos próximos, e na qual a evolução da Inteligência Artificial terá grandes impactos.

IR: Salientaria, em complemento às duas tendências apontadas, que estamos já a entrar na era da aprendizagem 4.0, que conjuga e integra o melhor da aprendizagem relacional e do impacto das relações humanas nos processos de aprendizagem, com todas as potencialidades que a tecnologia proporciona para o aumento da eficácia da aprendizagem.

Outra grande tendência que vemos crescer com muita expressividade é o recurso às aprendizagens experiencial e imersiva, que se constituem como abordagens pedagógicas mais impactantes no momento, mas com resultados que perduram mais no tempo. Hoje as pessoas valorizam histórias, experiências e emoções - e estas abordagens permitem viver verdadeiramente a aprendizagem no "eu".

Que oportunidades trouxe a sinergia entre Cegoc e Neves de Almeida e quais os benefícios para os clientes?

MJC: Sendo duas das empresas mais reconhecidas



e com um maior legado, história e experiência no desenvolvimento de competências e soluções de formação e transformação do mercado nacional, a sinergia entre ambas traz inúmeras vantagens, ainda não totalmente mensuráveis. Para além de proporcionar a oportunidade de nos constituirmos como um full provider no desenvolvimento de talento, permite-nos agora oferecer uma abordagem totalmente transversal e integrada, mais especificamente no que diz respeito às soluções de L&D.

Com esta sinergia conseguimos disponibilizar aos nossos clientes diferentes formatos de aprendizagem que permitem dar resposta a todas as suas necessidades de transformação, sejam elas de teor mais pontual e individual, transformacional, estrutural ou digital. Queremos

A sinergia permite-nos potenciar nos nossos clientes a transformação em escala, com modelos de aprendizagem ágeis.

ser reconhecidos como o parceiro de L&D que desafia o status quo, antecipa tendências e promove experiências de aprendizagem transformadoras, que ligam o presente ao futuro.

IR: A sinergia entre a Neves de Almeida e a Cegoc é essencial para vivermos e alcançarmos este nosso propósito, permitindo-nos potenciar nos nossos clientes a transformação em escala, com modelos de aprendizagem ágeis, conteúdos de excelência e diversidade de soluções, que permitem otimização de investimento.

Com a integração destas duas realidades, queremos ter as pessoas mais capazes e confiáveis do mercado, a entregar as soluções mais eficazes e inovadoras em L&D aos clientes mais leais e satisfeitos, em Portugal e no mundo. 



PEDRO BRANCO É O NOVO DIRETOR EXECUTIVO DA EGOR PEOPLE & CHANGE

O ex-CEO da Header e professor da Universidade Católica Portuguesa, é agora um dos principais responsáveis da Egor pelas áreas de consultoria, formação, recrutamento e seleção sul e executive search.

A NOVA CHANCELA DO GRUPO VISA DINAMIZAR ATIVIDADES DE EXECUTIVE SEARCH, COACHING, MENTORING, desenvolvimento pessoal e incrementar os níveis de negócios internacionais da Egor, nomeadamente nos países de expressão portuguesa.

ALICIA DE CASTRO ASSUME O CARGO DE DIRETORA- -GERAL DA LILLY PORTUGAL

Alicia de Castro entrou para a Lilly Espanha como Brand Manager em 2010, após terminar um MBA no Instituto de Empresa.

ALÉM DE ESPANHA, ALICIA DE CASTRO PASSOU POR INDIANÁPOLIS (2018), para liderar um lançamento na área da Dermatite Atópica, por Miami

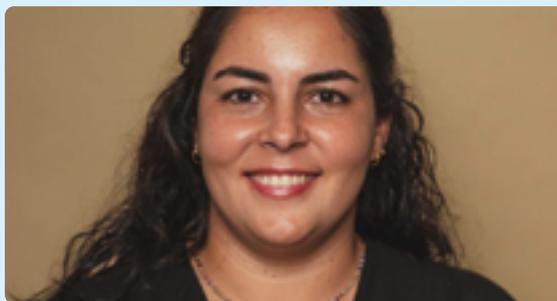


(2021) para desempenhar a função de District Sales Manager e pela Suíça (2022), para liderar a Unidade de Negócio de Biomedicine.

REGINA DIAS REFORÇA EQUIPA DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO YOUR

O Grupo Your, especializado na prestação de serviços integrados de apoio à gestão das PME, nomeia Regina Dias como Chief HR Officer.

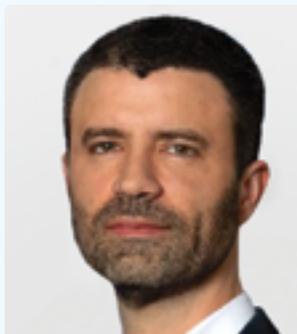
LICENCIADA EM DIREITO PELA FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA e membro da Ordem dos Advogados desde 2018, Regina Dias iniciou a sua carreira na advocacia na área do direito executivo, trabalhando em agente de execução e, posteriormente, em regime de outsourcing.



SOFIA LAURA SILVA ASSUME LIDERANÇA DOS RH DA BIMBO PORTUGAL

O Grupo Bimbo, empresa líder na indústria da panificação, anuncia a nomeação de Sofia Laura Silva como People Manager.

FORMADA EM PSICOLOGIA SOCIAL E ORGANIZACIONAL PELO ISCTE, Sofia Laura Silva já liderou a área de Recursos Humanos da Reckitt, onde foi responsável máxima pela área de Healthcare.



GUILHERME REIS NOMEADO NOVO DIRETOR-GERAL DO SAS PARA PORTUGAL E ESPANHA

A nova nomeação faz parte das mudanças implementadas pela SAS, empresa líder global em Dados e Inteligência Artificial.

ANTES DESTA NOMEAÇÃO, GUILHERME REIS ASSUMIA FUNÇÕES NO SAS enquanto responsável pelas unidades de negócios de bancos no Brasil. O novo diretor-geral já ocupou o cargo de Diretor de Vendas da Unidade de Negócios da Telecom, Media e Tecnologia (TMT) dos EUA.



"didascália"

in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa
(didascália)

Origem etimológica:
grego didaskalia, -as.

nome feminino

1. Crítica ou anotação de peça teatral entre os Latinos.
2. Instrução que os actores gregos recebiam dos poetas.
3. [Cinema, Teatro, Televisão] Numa peça ou guião, texto que não faz parte do diálogo e que serve para dar instruções aos actores, encenador, cenógrafo ou outros intervenientes na produção.

4. Empresa sediada em Oeiras com uma equipa espetacular que utiliza o teatro empresarial para o desenvolvimento de competências comportamentais através de:

- **Formação**
- **Teambuilding**
- **Espetáculos**
- **E-learning com storytelling**
- **Produção de vídeo e filmes**

Trabalhar connosco, é um espetáculo!



IRENE VIEIRA RUA

Chief People Officer do Doutor Finanças

“ Tanto o upskilling como o reskilling **têm sido determinantes no contexto Doutor Finanças** ”

O bem-estar das pessoas e da organização é o principal desígnio do Doutor Finanças. **A Chief People Officer fala-nos de como a evolução do modelo de trabalho, a personalização e a formação são os pilares para o sucesso das organizações.**

O investimento em upskilling e reskilling já é uma realidade para a maioria das empresas. Qual é a vossa abordagem, em termos de iniciativas de formação?

A formação sempre foi uma questão com um peso muito revelante no Doutor Finanças. Entendemos a formação como essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como para o sucesso geral da empresa. Este é um investimento que pode trazer uma série de benefícios tangíveis e intangíveis a curto e longo prazo.

Nos últimos anos temos sido marcados por duas questões de



Quais têm sido os vossos maiores desafios na área dos Recursos Humanos?

Um dos maiores desafios está relacionado com a mudança de mentalidade, pode ser incrivelmente desafiadora na medida em que leva tempo, exige autoconhecimento, motivação, apoio adequado e uma abordagem gradual e realista para a mudança. É muito habitual, extremamente confortável e tem sido prática, pensarmos em medidas que sirvam a todos da mesma forma. Contudo, sabemos que one size doesn't fit all. É precisamente este mindset que urge desconstruir.

Cada um de nós tem modos diferentes de trabalhar, de agir e de se adaptar. É preciso que ao nível de gestão de pessoas haja essa consciência. Porque isso vai fazer toda a diferença naquilo que será o compromisso e a entrega de cada um de nós.

Outro desafio está relacionado com a evolução do modelo de trabalho. E o modelo de trabalho tem de respeitar dois grandes pilares: o bem-estar das pessoas e o bem-estar da organização. E nem sempre é fácil encontrar o modelo certo. Até porque, como comecei por dizer, o maior desafio é gerir a questão de que one size doesn't fit all.

E é por isso que nos temos desdobrado para garantir que o crescimento das equipas do Doutor Finanças não afeta a coluna dorsal que nos caracteriza, a nossa cultura e o nosso alinhamento.

**Irene Vieira Rua,
Chief People Officer
do Doutor Finanças**





DOUTOR FINANÇAS - RETRATO

Nº de colaboradores: **240**

Nº de colaboradores mulheres / homens: **65/35**

Taxa de satisfação dos colaboradores: **88%**

Taxa de fidelização de talento: **81%**

Orçamento para formação: **200 mil euros**

do seu horário de trabalho, para resolver este tipo de problemas.

O nosso suporte passa, precisamente, por ir às empresas mostrar às pessoas que têm soluções, quais as soluções e como podem usar cada uma delas para que possam tomar melhores decisões.

Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, afirmou que a Irene é a “pessoa das pessoas”. Como olha para o futuro dos RH? Quais são as tendências prementes?

Há uma coisa de que não tenho qualquer dúvida: o sucesso das organizações será conseguido na exata medida em que as mesmas colocarem as suas pessoas no centro da estratégia. Sem isto bem definido não acredito que uma organização tenha um futuro sustentável.

As tendências passam pela Inteligência Artificial e a automação, que vão dotar os gestores de recursos humanos de ferramentas para poderem responder de forma mais adequada às necessidades das nossas pessoas.

A flexibilidade laboral e salarial são já um tema. A personalização é algo com que todos nos identificamos, é a forma como todos queremos ser tratados. O modelo de trabalho terá de se adaptar às pessoas, bem como à remuneração. Nem todos se satisfazem com remunerações convencionais.

Outra grande tendência, e que urge em ser endereçada, é a igualdade salarial. Os últimos dados conhecidos, e que se referem a 2022, as mulheres ganham, em média, menos 238 euros por mês do que os homens. É impossível olharmos para estes números e não fazermos nada para mudar o paradigma. 

peso: a evolução do mundo e o seu impacto no mercado de trabalho e o crescimento do Doutor Finanças. Estas duas questões fizeram com que cedo percebêssemos que tínhamos de dotar as pessoas de outras ferramentas. Quer porque as pessoas querem assumir mais responsabilidades, quer porque perceberam que querem fazer outro caminho na organização.

Só faz sentido seguirmos determinado caminho se tivermos a pessoa no lugar certo. Isto obrigamos a apostar na formação constante, permitindo, desta forma, que cada uma das pessoas possa crescer ao nível das suas competências e assumir responsabilidades adicionais ou dotá-las de competências para novas funções ou áreas de atuação.

Tanto o upskilling como o reskilling têm sido determinantes no contexto Doutor Finanças para garantir que as nossas pessoas estão preparadas para os desafios de um ambiente de trabalho que está em constante mudança.

A Academia Doutor Finanças conquistou o prémio “Melhores Fornecedores RH 2024”. Qual é o

O NOSSO SUPORTE PASSA, PRECISAMENTE, POR IR ÀS EMPRESAS MOSTRAR ÀS PESSOAS QUE TÊM SOLUÇÕES, QUAIS AS SOLUÇÕES E COMO PODEM USAR CADA UMA DELAS PARA QUE POSSAM TOMAR MELHORES DECISÕES

posicionamento das empresas portuguesas em relação à educação financeira dos seus colaboradores e como o Doutor Finanças está a garantir suporte?

Felizmente, muitas empresas já ganharam a consciência do impacto das questões financeiras nas suas pessoas. Este impacto não se resume à esfera pessoal.

O estudo mais recente publicado pela PwC (Employee Financial Wellness Survey de 2023) revela que 76% dos colaboradores de uma empresa têm problemas financeiros e assumem que isso impacta a sua produtividade. Estas pessoas reconhecem que usam três horas por semana, dentro

**Sofia
Marta**Country Manager da Google
Cloud Portugal

Google Cloud

**João
Carvalho**Co-Founder & CEO
da GFoundry
GFOUNDRY

GFoundry incorpora tecnologia da Google e previne rotatividade

Parceria entre a plataforma de gestão de talento e a gigante tecnológica permitirá sinalizar risco de saída por insatisfação e identificar competências com grande potencial de desenvolvimento. Tudo à escala de cada colaborador, através do recurso à Inteligência Artificial e análise de dados.

ção nas organizações, decidiu fazer uma forte aposta em colocar ao serviço da Gestão de Pessoas aquilo que a ciência está a criar de forma pródiga. Para esse efeito, procurou aquele que seria um dos parceiros mais habilitados possíveis, a Google.

Do alinhamento entre ambas, nasceu o projeto de churn prediction, que incorpora na plataforma da GFoundry a tecnologia que permitirá às empresas transformarem os dados que recolhem através de diversas fontes em informação preciosa para reterem o seu talento. Assim, as capacidades

A intensificação da disputa pelo talento é um dos pontos críticos da vida das empresas nos últimos anos. A reconhecida escassez de recursos humanos e a concorrência à escala mundial exigem um cuidado redobrado com a retenção de cérebros nos quadros das organizações. Conseguir evitar a sua saída é, por conseguinte, uma das mais árduas e importantes tarefas das lideranças empresariais.

Ao mesmo tempo que a gestão de talentos está colocada sob este desafio, áreas tecnológicas como a Inteligência Artificial e a análise de dados

“explodiram”, oferecendo um manancial de possibilidades de utilização impensável há menos de uma década.

Conhecedora destas duas realidades, a GFoundry, a plataforma de gestão de talentos que tem por missão impulsionar a performance e a motiva-

DO ALINHAMENTO ENTRE A GFOUNDRY E A GOOGLE, NASCEU O PROJETO DE CHURN PREDICTION, QUE INCORPORA NA PLATAFORMA DA GFOUNDRY A TECNOLOGIA QUE PERMITIRÁ ÀS EMPRESAS TRANSFORMAREM OS DADOS QUE RECOLHEM ATRAVÉS DE DIVERSAS FONTES EM INFORMAÇÃO PRECIOSA PARA RETEREM O SEU TALENTO

que, entre outros atributos, os algoritmos inteligentes facultam à Inteligência Artificial (e, englobada nesta, à Generativa) vão possibilitar à empresa uma leitura individualizada do perfil de cada colaborador.

Por via desta análise, é possível, por exemplo, sinalizar fatores de insatisfação ou frustração existentes nas suas pessoas, o que, nos casos em que estes são significativos, representa antecipar a propensão para deixar a empresa. Ao saber que um colaborador não se sente realizado, passa a ser possível tentar corrigir essa dessintonia e, deste modo, prevenir a sua saída.

Ainda mais importante neste “check-up” profissional, é a identificação de competências gerada em função da informação obtida: deteta lacunas e, sobretudo, aponta capacidades com potencial de desenvolvimento, mesmo que nunca antes percecionadas. Deste modo, é possível construir planos de carreira personalizados - bastante motivadores para o colaborador e úteis para empresa - e mapear globalmente as competências da organização.

Do ponto de vista técnico, o projeto integra várias soluções

“A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA ESTÁ A TRANSFORMAR PROFUNDAMENTE A REALIDADE (...). A GFOUNDRY É UM EXCELENTE EXEMPLO DA UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA INOVADORA PARA AJUDAR AS EMPRESAS A MELHOR SATISFAZEREM E RETEREM O SEU ASSET MAIS IMPORTANTE: AS PESSOAS”

SOFIA MARTA, COUNTRY MANAGER DA GOOGLE CLOUD PORTUGAL

da Google Cloud, nomeadamente as plataformas de BigQuery e Vertex AI, que permitem construir uma robusta interface analítica e de Inteligência Artificial.

João Carvalho, CEO da GFoundry, explica os fundamentos do projeto e a companhia que procuram para o executar: “Queríamos transformar dados em sabedoria e a Google Cloud, com mais de 25 anos de experiência e profissionais de excelência, pareceu-nos o parceiro certo. Acreditamos que o futuro passa pela capacidade de prever e antecipar resultados perante perguntas que habitualmente são feitas nas empresas como ‘quais são os colaboradores com maior probabilidade de abandonar a empresa?’; ‘o que pode ser feito para evitar

a sua saída?’; ‘qual a journey de formação adequada a cada colaborador?’; ‘que conteúdos fazem sentido trabalhar?’; ‘qual o colaborador mais adequado para ocupar uma determinada função?’. O nosso propósito é fornecer os insights que levarão às respostas a estas questões, logo, a melhores decisões e ações estratégicas de negócio.”

Sofia Marta, Country Manager da Google Cloud Portugal, realça à RHmagazine a época de mudança que vivemos e como a GFoundry tem sabido materializar o potencial que a caracteriza: “Vivemos hoje uma das revoluções tecnológicas mais significativas da história. Uma mudança tão impactante como a chegada da internet. A Inteligência Artificial Generativa está a transformar profundamente a realidade tal como a conhecemos hoje, em todos os aspetos: desde a forma como aprendemos e trabalhamos, até à de como interagimos com a informação ou nos relacionamos. A GFoundry é um excelente exemplo da utilização de tecnologia inovadora para ajudar as empresas a melhor satisfazerem e reterem o seu asset mais importante: as pessoas”.

O projeto encontra-se já na sua fase final de conceção e estará integrado na plataforma da GFoundry já no segundo semestre deste ano. 



Íman de talentos: a importância da certificação validada pela percepção dos colaboradores

SANDRA COELHO

Senior Culture Coaching Manager do Great Place To Work

Falar de atração de talento é encarar um mercado competitivo, onde todas as estratégias são utilizadas, para as empresas se distinguirem da concorrência e, assim, atraírem candidatos não só de acordo com as suas necessidades, mas para além, os melhores talentos do mercado. Não podemos ignorar a mudança de paradigma, pois nos últimos anos são os melhores talentos que escolhem a empresa, alinhando os seus valores e as perspetivas de desenvolvimento profissional.

Contratar os melhores talentos leva tempo e é dispendioso. Isto significa que para ser bem-sucedido na “captação” não basta apenas contratar caras novas. Requer alinhamento da visão da empresa com as estratégias de recrutamento e a experiência do colaborador, numa gestão focada em manter todos os colaboradores comprometidos com os valores, o propósito e a missão.

Uma estratégia eficaz de atração de talentos exige um forte employer branding, que resulta de um bom e consistente employee experience. Há muitas formas em que a Certificação GPTW ajuda a estratégia de

recrutamento e gestão dos talentos, uma das quais é permitir que as empresas se destaquem pela sua cultura e pela qualidade do seu ambiente de trabalho, mas a principal é aquela em que são os próprios colaboradores que dizem a viva-voz que é um bom lugar para trabalhar! E ninguém sabe mais de ambientes de trabalhos que os colaboradores.

A obtenção da Certificação GPTW prova que criou uma boa experiência de trabalho e eleva o seu estatuto como empregador preferencial. Mais do que dizer



Sandra Coelho,
Senior Culture
Coaching Manager
do Great Place
To Work

que é um excelente local para trabalhar, a Certificação é a prova inegável de que a sua atual equipa quer trabalhar na empresa. Assim, as empresas certificadas:

- recebem mais 10% de candidaturas espontâneas;
- aumentam em 20% os CV recebidos numa vaga;
- 76% dos candidatos preferem empresas certificadas;
- em Portugal, o número de interações nos perfis das empresas ultrapassou o 1 Milhão

O reconhecimento amplia significativamente o pool de candidatos e direciona organicamente mais tráfego ao seu negócio, o que justifica cada vez mais a utilização do selo GPTW Certified no recrutamento. Ser GPTW Certified irá apoiar a estratégia de recrutamento e talento das organizações, dando mais visibilidade e é uma garantia da qualidade do seu ambiente de trabalho.

A Certificação GPTW cria, assim, uma comunidade e inspira o orgulho no ambiente de trabalho. Reforça o que a empresa representa. A certificação mostra que as empresas têm um impacto

O RECONHECIMENTO AMPLIA SIGNIFICATIVAMENTE O POOL DE CANDIDATOS E DIRECIONA ORGANICAMENTE MAIS TRÁFEGO AO SEU NEGÓCIO, O QUE JUSTIFICA CADA VEZ MAIS A UTILIZAÇÃO DO SELO GPTW CERTIFIED NO RECRUTAMENTO

positivo na comunidade e reforça a sua missão, visão e valores. É uma forma de fortalecer o orgulho por parte dos colaboradores, interna e externamente.

O fortalecimento do orgulho irá contribuir para um aumento das indicações e das referências dos colaboradores. A partilha nas redes sociais, de como é a sua experiência, permite aos futuros colaboradores e candidatos terem uma ideia bastante concreta do que é trabalhar naquela empresa. Os colaboradores passam a ser embaixadores da marca. E, por outro lado, quando os colaboradores indicam alguém que conhecem, têm geralmente um bom conhecimento da sua competência, ética e valores. Deste modo, é bastante mais provável que o candidato indicado tenha um maior “fit” cultural com a vaga em aberto.

impacto positivo na comunidade, de modo a aliarem o trabalho com o seu propósito.

Mas este esforço e trabalho na atração de talentos apenas terá sucesso se o onboarding e o employee experience praticados, estiverem estruturados e alinhados. De que adianta atrair um maior número de talentos, se os que forem contratados não tiverem um fit cultural. Ou se o processo de onboarding não tiver sido pensado. É fundamental para poupar os recursos, alinhar e estruturar estes processos.

Importa, ainda, referir, que nas certificadas a probabilidade

EMPLOYEE EXPERIENCE NA ATRAÇÃO DE TALENTO

Uma estratégia eficaz de atração de talento exige um forte employer branding, que resulta de um bom e consistente employee experience.



IMPORTA, AINDA, REFERIR, QUE NAS CERTIFICADAS A PROBABILIDADE DE OS COLABORADORES AQUI PERMANECEREM É 4X SUPERIOR ÀS QUE NÃO OBTIVERAM O SELO

de os colaboradores aqui permanecerem é 4x superior às que não obtiveram o selo. Os benefícios de as empresas serem GPTW Certified são amplos e significativos, daí a utilização cada vez maior do selo em toda sua estratégia de employer branding. A obtenção do selo é uma das formas pelas quais as empresas se distinguem no mercado, ao promover a sua cultura distintiva e o seu employee experience.

Por detrás de um selo “Certified” está uma empregadora ética, com valores alinhados com as suas pessoas e, assim, consequentemente, com as suas comunidades, focadas em inovação, desenvolvimento profissional, bem-estar físico, mental e financeiro. Estes são os ingredientes para uma empresa com crescimento sustentável, que impacta positivamente a vida de todos.



A criação de um employer branding forte e distintivo é essencial para contar com os melhores profissionais e com os que têm um maior fit cultural com a organização. E quando se trata bem os colaboradores, isto impactará o tratamento aos clientes, logo impacta positivamente o negócio. Como tendência, também, as gerações mais jovens procuram trabalhar em empresas reconhecidas, por terem um



Fonte: Estudo Quantifica © 2024 RHM

SÍLVIA NUNES

Senior Director na Michael Page

“Durante um processo de recrutamento, a pergunta que surge é qual é a política de flexibilidade?”

O “Estudo de Remunerações” da Michael Page prevê que as áreas tecnológica e tax & legal assumam maior destaque, com foco na transformação digital e na atração de investimento internacional. Silvia Nunes aborda estas tendências e como a Michael Page está a acompanhá-las.

de salário emocional, ou seja, as pessoas procuram cada vez mais falar sobre formação, perspetivas de progressão na carreira, ambiente de trabalho e agilidade na tomada de decisões. Este estudo também demonstra isso — uma clara intenção por parte das pessoas de procurarem empresas mais digitalizadas, flexíveis e focadas no salário emocional, que complementam a remuneração base de cada colaborador.

Como é que as empresas podem enfrentar os desafios da fidelização de talento?

O tema dominante do dia é, sem dúvida, a flexibilidade. Atualmente, durante o processo de recrutamento, a pergunta que surge é qual é a política de flexibilidade? Esta questão é tão comum quanto “qual é o salário?”. A flexibilidade é hoje vista como um benefício crucial e,

A

Michael Page realizou um estudo sobre remunerações, envolvendo mais de 3 mil empresas e 6 mil candidatos.

Quais são as principais tendências de recrutamento em Portugal para o ano de 2024?

Segundo o nosso estudo, identificamos que algumas das tendências de 2023 vão manter-se em 2024. Uma delas, por exemplo, é o nivelamento dos salários. Do ponto de vista salarial, prevê-se que 2024 seja muito em linha com aquilo que assistimos em 2023.

Deste estudo, também concluímos que a disputa por talento em áreas muito específicas, como a tecnológica e tax & legal, também se manterá em linha. Temos assistido a muitas movimentações ao nível de empresas que procuram por estes serviços mais profissionalizados e, portanto,

esta disputa de talento irá manter-se para 2024.

Quanto às tendências adicionais, estão fortemente associadas ao tema da digitalização. Exige-se cada vez mais que as organizações sejam mais ágeis. Esta agilidade também se traduz, posteriormente, noutra tendência: a exigência de flexibilidade por parte dos colaboradores. Do ponto de vista da atração de novos talentos, por exemplo, é algo que continua a ser altamente solicitado e esta tendência também persistirá.

Outra questão crucial está muito associada ao conceito

AS PESSOAS PROCURAM CADA VEZ MAIS FALAR SOBRE FORMAÇÃO, PERSPETIVAS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA, AMBIENTE DE TRABALHO E AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES

muitas vezes, a sua ausência pode levar à saída de um colaborador de um projeto específico.

Outro ponto importante é a experiência do colaborador. O employer branding tornou-se uma ferramenta de marketing essencial. O que uma empresa pode oferecer aos seus colaboradores é tanto um atrativo para talentos quanto uma área a ser constantemente melhorada internamente.

Além disso, o tema da transformação tecnológica é central. Esta transformação é fundamental para tornar as organizações mais ágeis, com processos decisivos mais rápidos, menos complexos e com acesso menos restrito às hierarquias. Ainda há muitos candidatos que expressam dificuldades em alcançar os níveis hierárquicos mais altos, pois estes continuam a ser funções de porta fechada. Tudo isso contribui para uma organização menos ágil, menos flexível e pode ser um fator adicional de desmotivação.

De que forma a Michael Page está a ajustar os seus serviços para dar resposta às necessidades tanto dos colaboradores internos quanto dos candidatos?

Internamente, temos a sorte de pertencer a uma organização que implementou uma política de flexibilidade para todos os colaboradores, incluindo acesso a plataformas de planos flexíveis, entre outros benefícios. Temos algo inovador que raramente se encontra noutras organizações. Na Michael Page, dispomos de um plano de carreira independente

Sílvia Nunes,
Senior Director
na Michael Page



A MICHAEL PAGE ESTÁ A REFORÇAR A SUA OFERTA ATRAVÉS DA SEGMENTAÇÃO INTERNA. POR EXEMPLO, A NOSSA ÁREA DE CONSULTING TEM PRESTADO UM APOIO EXTRAORDINÁRIO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DEVIDO À ESPECIALIZAÇÃO DAS EQUIPAS. O FACTO DE CONTARMOS COM CONSULTORES ESPECIALIZADOS NAS ÁREAS EM QUE RECRUTAMOS FAZ TODA A DIFERENÇA

de hierarquias, onde os colaboradores têm metas claras a atingir e, ao alcançá-las, têm a oportunidade de progredir para o próximo nível de carreira e serem promovidos.

Temos investido de forma significativa no campo da tecnologia. Do ponto de vista tecnológico, contamos com ferramentas muito mais ágeis tanto para a pesquisa de candidatos como para melhorar a experiência dos colaboradores e candidatos ao longo do processo de recrutamento. Estamos a falar de uma ferramenta tecnológica que está cada vez mais alinhada com as nossas necessidades internas e facilita o contato com potenciais candidatos.

Além disso, a Michael Page está a reforçar a sua oferta através da segmentação interna. Por exemplo, a nossa área de consulting tem prestado um apoio extraordinário nos processos de recrutamento devido à especialização das equipas. O facto de contarmos com consultores especializados nas áreas em que recrutamos faz toda a diferença. O mesmo se aplica à nossa área de page executive, dedicada exclusivamente ao recrutamento de profissionais C-level.

Esta segmentação interna reflete-se na experiência que podemos oferecer aos nossos clientes e candidatos. 

“Sempre se fez assim”, um paradoxo para o peixe de Darwin

ISABEL BORGES

Country Manager da Multitempo by Job&Talent



Isabel Borges,
Country Manager
da Multitempo
by Job&Talent

Há formas de estar nas organizações que impedem o crescimento e a transformação. “Mas sempre se fez assim” é uma “doença” contagiosa.

Há formas de estar nas organizações que impedem o crescimento e a transformação. A respeito disso, uma das mais emblemáticas é: “Mas sempre se fez assim”.

Esta forma de sentir e perceber a realidade, enraizada em muitas equipas e organizações, é um verdadeiro “soco no estômago” da inovação. É verdade que as empresas precisam de processos e planeamento. São uma âncora da gestão. Mas, para que não seja uma âncora que nos prenda ao mesmo lugar, por procurarmos de forma exacerbada a segurança, as empresas enfrentam o desafio de lidar com a volatilidade e com a natureza instável e imprevisível do contexto político, macroeconómico e social que dão “mundo” às organizações.

Além de que, as circunstâncias que exigem adaptação podem, de forma antagónica, desencadear o receio, levando

as pessoas e organizações a optarem por padrões familiares. Sabemos que o “conhecido” nos traz conforto. Quando confrontados pela necessidade de aprender e mudar, acabamos por nos agarrar à segurança do que já conhecemos, o que pode sufocar a inovação e crescimento.

O ser humano necessita de segurança e essa é a sua resposta natural.

Muitas das vezes a mudança e/ou aprendizagem só acontece perante a pressão do momento e do “fazer acontecer”. E, a adaptabilidade tem, nestes momentos, de ser algo já apreendido e integrado. Faz parte da responsabilidade organizacional e da liderança, garantirem que as equipas não se agarram

QUANDO CONFRONTADOS PELA NECESSIDADE DE APRENDER E MUDAR, ACABAMOS POR NOS AGARRAR À SEGURANÇA DO QUE JÁ CONHECEMOS, O QUE PODE SUFOCAR A INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

teimosamente ao status quo. Antes, alinham estratégias para a criação de condições em que a “adaptabilidade” seja uma competência desenvolvida e valorizada, numa estratégia transversal e top-down.

Crescer no atual contexto, passa por ser ágil, aprender com os erros e crescer com a experiência.

Já vão longe as primeiras linhas do evolucionismo. Mas, de entre as coisas que se mantêm atuais do século XIX, a frase de Darwin é um excelente exemplo: “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.”

Esta mentalidade ágil permite uma resposta mais eficaz às mudanças do mercado e às necessidades dos stakeholders. A gestão



de equipas e de projetos não podem ser percebidos como um cronograma estático, rígido e inflexível. À luz dos últimos anos, arriscar-me-ia a dizer que o planeamento está sobrevalorizado. Mas, digo antes que, em vez de ver o planeamento e a agilidade como

opostos, devemos integrá-los numa abordagem holística ao desenvolvimento organizacional.

Além disso, é crucial considerar o equilíbrio entre manter elevados padrões de qualidade e a aceitação do erro como parte do processo de desenvolvimento. A procura pela excelência

É CRUCIAL CONSIDERAR O EQUILÍBRIO ENTRE MANTER ELEVADOS PADRÕES DE QUALIDADE E A ACEITAÇÃO DO ERRO COMO PARTE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO. A PROCURA PELA EXCELÊNCIA É FUNDAMENTAL, MAS É ESSENCIAL RECONHECER QUE O CAMINHO PARA ALCANÇAR ESSES PADRÕES PODE ENVOLVER TENTATIVA E ERRO

é fundamental, mas é essencial reconhecer que o caminho para alcançar esses padrões pode envolver tentativa e erro.

No fundo, dar espaço, tempo e "caminho" à aprendizagem. 



MULTITEMPO
by job&talent

Recrutamento especializado
Trabalho Temporário
Prestações de serviços em Outsourcing

Work, made easy.

Soluções de Gestão Integrada de Recursos Humanos.

29 anos de experiência a trabalhar com as melhores empresas.

Serviço consultivo, agora potenciado pela tecnologia.

Vamos falar?



**Steelcase****Rui Malcata**

Director da Steelcase Portugal

claranet**Catarina Graça**

HR Director da Claranet Portugal

Sustentabilidade e bem-estar: as linhas da nova casa da Claranet

A Claranet aproveitou a mudança de instalações em Lisboa para proceder a uma efetiva transformação na cultura do seu espaço físico de trabalho. **Confiou à Steelcase a missão de executar: da organização ao recheio. Com sucesso.**

Num mundo cada vez mais guiado pela inovação, flexibilidade e colaboração, o desenho das novas instalações da

Claranet em Lisboa, realizado pela Steelcase, representa um marco na evolução dos espaços de trabalho. Ao combinar elementos de design, tecnologia e sustentabilidade, este projeto conseguiu materializar a cultura e dinâmica de trabalho existente na empresa.

Procurando acompanhar o ritmo acelerado de crescimento da empresa e da inovação tecnológica, assim como as necessidades emergentes dos colaboradores num contexto de trabalho híbrido, a Claranet decidiu apostar na parceria com a Steelcase para criar um ambiente que refletisse os seus valores e visão de futuro no novo espaço de trabalho, localizado no que é conhecido como o “Hub Criativo do Beato”.

“Era fundamental ter um conceito de espaço de

trabalho inovador, voltado para a sustentabilidade e que promovesse a produtividade, a colaboração e, acima de tudo, o bem-estar dos nossos colaboradores. Queríamos privilegiar zonas de trabalho fixas e espaços partilhados, incluindo salas de reuniões, de formação e várias áreas de lazer, além de lugares desenhados para conversas informais ou momentos de maior concentração.”, refere Catarina Graça, Diretora de Recursos Humanos da Claranet.

Acrescia a este desafio, o facto das instalações estarem integradas num dos projetos de requalificação mais relevantes da cidade de Lisboa nos últimos anos – o Beato Innovation District –,

onde vive um importante polo de inovação, criatividade e empreendedorismo.

Para responder ao desafio, a consultoria de workplace concretizada pela Steelcase mergulhou em profundidade nas necessidades da Claranet, identificando pilares de design críticos que incluíam a desejada colaboração, privacidade, bem-estar e compromisso, conforme realça Rui Malcata, Diretor desta empresa de referência no design de espaços de trabalho e no setor do mobiliário de escritório: "O espaço foi pensado de uma forma estruturada e muito participativa, num trabalho em que processos, tecnologia, espaço físico e cultura organizacional foram analisados no conjunto das diferentes necessidades e expectativas de cada equipa e em cada momento da sua jornada de trabalho, presencial ou remota. Ouvimos e observamos - muito - as pessoas, o que facultou preciosos insights que nos guiaram, depois, no processo de desenho e também na promoção do bem-estar físico, mental e cognitivo, que, como é sabido, potencia a produtividade".

Versatilidade: essencial para concretizar espaço de bem-estar

O processo de consultoria decorreu no último trimestre de 2022, a instalação em abril de 2023 e a inauguração em maio de 2023. A sede da empresa especializada em cibersegurança e no fornecimento de tecnologias de informação apresenta agora áreas versáteis que suportam uma ampla gama de atividades, desde sessões de brainstorming em ambientes abertos até áreas de relaxamento rodeadas por jar-



dins internos que promovem o bem-estar. O uso inteligente da cor e da luz natural foi estrategicamente pensado para elevar o ânimo e a produtividade das equipas.

A área do 'LAB', por exemplo, é um testemunho da flexibilidade e inovação. Criada para ser transformada conforme o necessário, este espaço serve tanto como um centro de inovação quanto como um local para eventos corporativos, refletindo a natureza adaptável e progressista da Claranet.

A implementação do projeto incluiu também a criação de zonas dinâmicas que facilitam a interação e colaboração, sem sacrificar a privacidade necessária para tarefas que requerem foco e concentração. A disposição do espaço incentiva uma comunicação fluida e aberta, ao mesmo tempo que oferece

recantos tranquilos para reflexão e trabalho individual.

Catarina Graça expressa a satisfação com as novas instalações: "Hoje, beneficiamos de um espaço diferenciador e inovador e existe um sentimento de orgulho muito forte por parte dos nossos colaboradores relativamente ao novo escritório. Recebemos visitas recorrentes de clientes, parceiros, colegas de outras geografias, ex-colegas e familiares, e privilegiamos a realização de vários eventos neste novo espaço, algo que não acontecia no anterior. Também temos a possibilidade de realizar mais ações internas como happy hours, iniciativas de well-being (quick massages, consultas de medicina curativa, rastreios de saúde, etc.), palestras e pequenos-almoços, disponíveis para os colaboradores duas vezes por semana".

A nova casa da Claranet, habilmente concebida pela Steelcase, é mais do que um local de trabalho, revela-se uma encarnação da cultura da empresa. Cada detalhe foi meticulosamente planeado para promover não apenas a eficiência e a produtividade, mas também para criar um espaço onde inovação e bem-estar caminham de mãos dadas. Rui Malcata resume: "Este projeto foi uma jornada fascinante de transformação, não só de um espaço físico, mas também de uma cultura organizacional. É um privilégio ver como nosso trabalho contribui diretamente para o dia a dia e o futuro da Claranet."

O conteúdo e disposição deste novo equipamento da Claranet constitui também um modelo para outras organizações que aspirem a conciliar funcionalidade e inspiração. 

DANIELA LIMA

Managing Partner da Swaifor

“O Desconecta capacita as empresas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo”

Daniela Lima conta à RHmagazine como será o evento que a Swaifor levará a efeito para promover o bem-estar e a saúde mental no universo de trabalho: a sua estrutura, objetivos e como será materializado o conhecimento a partilhar. Neste último campo, levanta o véu sobre algumas das “táticas poderosas” para conseguir uma vida equilibrada e produtiva.

que vai ser e a quem se dirige primordialmente o Desconecta?

O Desconecta é um evento inovador concebido para promover o bem-estar e a saúde mental no local de trabalho, oferecendo aos participantes ferramentas práticas e estratégias eficazes para lidar com o stress, a ansiedade e os desafios diários. Dirige-se primordialmente a empresas que reconhecem a importância de investir no bem-estar dos seus colaboradores para promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável. Este evento é uma oportunidade única para líderes, gestores de Recursos Humanos e profissionais interessados em transformar a cultura organizacional e promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Através de palestras inspiradoras, workshops interativos e estudos de caso relevantes, o Desconecta visa capacitar as

empresas com as ferramentas e os conhecimentos necessários para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Desconectar para reconectar é mesmo a melhor das estratégias para melhorar o desempenho?

Sem dúvida, desconectar para reconectar é uma estratégia

essencial para maximizar o desempenho e a produtividade no local de trabalho. Estudos demonstram que períodos regulares de desconexão são fundamentais para restaurar a energia, promover a criatividade e prevenir o burnout. Ao equilibrar o trabalho com momentos de descanso e autocuidado, os colaboradores conseguem manter um nível elevado de desempenho a longo prazo. Investir no bem-estar dos colaboradores não só melhora a sua qualidade de vida, mas também impulsiona os resultados empresariais e promove uma cultura organizacional positiva e sustentável. O Desconecta oferece uma oportunidade única para explorar estas estratégias e implementá-las de forma eficaz no ambiente de trabalho.

Na maior parte dos casos, esta incapacidade para desconectar decorre mais de uma pressão exterior aos colaboradores (das chefias/empresa) ou acaba por ser autoimposta?

A incapacidade para desconectar muitas vezes resulta de uma combinação complexa de fatores, incluindo pressão externa e autoimposta. Embora as expectativas das chefias e da empresa desempenhem





Daniela Lima,
Managing Partner
da Swaifor

um papel significativo, os colaboradores também podem internalizar padrões de trabalho pouco realistas e sentir-se obrigados a estar sempre disponíveis. É crucial que as empresas promovam uma cultura que valorize o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, ao mesmo tempo que capacitam os colaboradores com estratégias para gerir o stress e estabelecer limites saudáveis.

O Desconecta proporciona um ambiente seguro e estimulante para explorar estas questões e desenvolver habilidades práticas para melhorar o bem-estar no local de trabalho.

O âmbito do “Desconecta” alcança também o modelo de trabalho mais tradicional, o presencial? O que pode ser feito neste modelo para, mesmo durante o horário estipulado de trabalho, os colaboradores “respirem”?

Certamente, o Desconecta tem relevância para todos os modelos de trabalho, incluindo o tradicional presencial. Mesmo dentro do horário estipulado de trabalho, é essencial que os

O DESCONECTA OFERECE UMA OPORTUNIDADE ÚNICA PARA EXPLORAR ESTAS ESTRATÉGIAS [BEM-ESTAR DOS COLABORADORES] E IMPLEMENTÁ-LAS DE FORMA EFICAZ NO AMBIENTE DE TRABALHO

colaboradores tenham momentos para “respirar” e recarregar energias. Existem várias estratégias que podem ser implementadas para promover uma cultura de bem-estar no local de trabalho, tais como pausas regulares para descanso e alongamento, incentivo ao uso de técnicas de respiração e mindfulness, criação de espaços de relaxamento e lazer, e estabelecimento de políticas claras de gestão do tempo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

É possível desvendar algumas das “táticas poderosas” para uma vida equilibrada e produtiva?

Certamente. Algumas das táticas poderosas para uma vida equilibrada e produtiva incluem estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, praticar a autogestão do tempo e cultivar hábitos saudáveis de sono, exercício e nutrição. Além disso, promover uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores e oferecer apoio e recursos para lidar com o stress e a ansiedade são fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. O Desconecta oferece uma oportunidade única para aprender e implementar essas estratégias na prática, com o apoio de especialistas e colegas de trabalho.

Este evento poderá repetir-se em breve, desta vez adaptado às empresas/clientes que os solicitarem?

Sim, estamos abertos à possibilidade de repetir o evento “Desconecta” e adaptá-lo às necessidades específicas das empresas e clientes que nos solicitarem. Reconhecemos que cada organização enfrenta desafios únicos e estamos empenhados em fornecer soluções personalizadas que atendam às suas necessidades e objetivos. Estamos disponíveis para colaborar com empresas interessadas em promover o bem-estar dos seus colaboradores e criar ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e gratificantes. O Desconecta é apenas o primeiro passo nesta jornada contínua de transformação e crescimento empresarial. 

NOTA EDITORIAL: A entrevista a Daniela Lima foi realizada em abril, portanto ainda antes da realização do Desconecta, que decorreu a 11 de maio.

ALBERTO MATEOS

Managing Director, EU Markets da Wagestream

Em 95% dos nossos clientes, observa-se uma redução na rotatividade

Proporcionar benefícios financeiros aos colaboradores das empresas que consigo trabalham é a missão da Wagestream. **O seu diretor para o mercado da União Europeia, Alberto Mateos, fala à RHmagazine das soluções da sua plataforma e do impacto positivo que têm a quem ela adere.**

empresas e pelos respetivos beneficiários?

Os funcionários acedem à nossa plataforma através de uma aplicação móvel que disponibilizamos gratuitamente e que lhes abre a porta a todas as vantagens, uma vez que o seu empregador lhes decidiu oferecer o nosso benefício corporativo. Além disso, a nossa equipa de apoio está disponível todos os dias do ano para garantir o melhor serviço aos utilizadores e para responder a quaisquer dúvidas ou outras questões que possam surgir.

Para a empresa, a nossa plataforma é uma solução transparente, que não exige trabalho adicional aos departamentos de Recursos Humanos e de payroll, pois é integrável no sistema de salários da organização. De facto, o nosso serviço simplifica o dia a dia das

Em que consiste a oferta da Wagestream?

Numa definição genérica, oferecemos benefício social com o objetivo de melhorar o bem-estar financeiro

dos funcionários das nossas empresas clientes. Com efeito, a nossa solução permite que os respetivos funcionários recebam e gerenciem melhor o seu dinheiro.

A plataforma que disponibilizamos proporciona diversas funcionalidades aos colaboradores: salário flexível, o que significa que através da aplicação podem antecipar parte do salário que já ganharam no mês; educação financeira independente, que permite aumentar os seus conhecimentos e capacitar-se para tomar melhores decisões nas suas vidas; coaching e aconselhamento, o que representará vantagens e descontos que vão desde poupanças em despesas domésticas - como eletricidade e gás - até economias em compras e, por último, ferramentas de poupança, que possibilitarão obter mais valor

do dinheiro que ganham com o seu trabalho. Estas ferramentas permitem aos colaboradores evitar custos financeiros associados a empréstimos, contraídos quando não têm liquidez suficiente para pagar contas e despesas, bem como aumentar a sua qualidade de vida com os mesmos rendimentos salariais. Também proporcionamos valor ao ajudá-los a planear melhor as suas despesas e rendimentos, bem como a tomar decisões mais informadas sobre poupanças, compras, despesas, consumos e outros.

Esta oferta operacionaliza-se através de uma plataforma. Como é feita essa gestão pelas

WAGESTREAM - RETRATO

Ano de fundação: **2018**

Países: **Toda a União Europeia; Reino Unido; Estados Unidos; Canadá e Austrália**

Número de clientes: **6 mil**

Número de colaboradores abrangidos pelas soluções: **4 milhões (+ 700 mil em Portugal e Espanha)**

Clientes (exemplos): **Leroy Merlin, Burger King, ASDA, NHS, Brico Dépôt, Marriot Hotels, Co-op, Go Fit, Amavir, J&T, etc.**

Produto/solução mais procurado: **App de salário flexível**

A PLATAFORMA QUE DISPONIBILIZAMOS PROPORCIONA DIVERSAS FUNCIONALIDADES AOS COLABORADORES: SALÁRIO FLEXÍVEL (ANTECIPAR PARTE); EDUCAÇÃO FINANCEIRA INDEPENDENTE; COACHING E ACONSELHAMENTO, O QUE REPRESENTARÁ VANTAGENS E DESCONTOS QUE VÃO DESDE POUPANÇAS EM DESPESAS DOMÉSTICAS ATÉ ECONOMIAS EM COMPRAS E FERRAMENTAS DE POUPANÇA

equipas de Recursos Humanos, otimizando as tarefas e digitalizando os seus processos de forma transparente.

Tratando-se de uma área crítica (remuneração), como é tratada a questão do impacto das vossas soluções, assim como da literacia financeira?

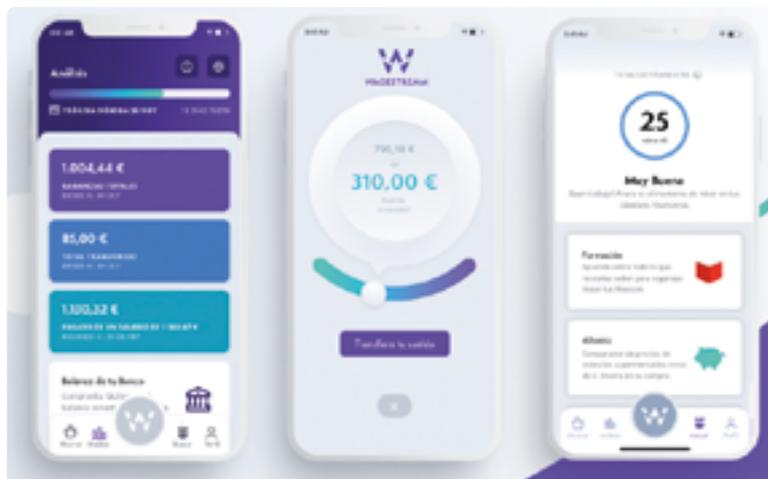
Quando uma empresa implementa o nosso serviço e o oferece aos seus funcionários, gradualmente observa-se uma melhoria na produtividade dos colaboradores devido à redução do stress financeiro, a sentirem-se mais cuidados e protegidos contra situações imprevistas. Além disso, verifica-se uma melhoria na fidelização e, conseqüentemente, na retenção de colaboradores, uma vez que estes têm uma solução inovadora que outros empregadores não oferecem. O impacto na atração de talentos também pode ser avaliado, pois, quando é disponibilizado um benefício, o salário é "alargado" com as poupanças e vantagens que lhe estão associadas e o colaborador percebe que vai receber mais pelo seu trabalho ao juntar-se a uma empresa cliente da Wagestream do que receberia numa empresa que não tem a nossa solução. Por fim, a educação financeira permite que os colaboradores usem cada vez menos a funcionalidade de antecipação de salário que oferecemos, à medida que tomam melhores decisões financeiras e reforçam o seu bem-estar nessa componente.

PARA A EMPRESA, A NOSSA PLATAFORMA É UMA SOLUÇÃO TRANSPARENTE, QUE NÃO EXIGE TRABALHO ADICIONAL AOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS E DE PAYROLL, POIS É INTEGRÁVEL NO SISTEMA DE SALÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO



Alberto Mateos,
Managing Director,
EU Markets da
Wagestream

App da Wagestream



Que resultados práticos tiveram os vossos clientes desde que aderiram à Wagestream?

Os dados quantitativos, embora variem por setor, tamanho e tipologia da empresa, são todos muito positivos. Em 95% dos nossos clientes, observa-se uma redução na rotatividade e uma melhoria na fidelização dos funcionários, com uma média de 15 pontos e alcançando em alguns casos uma melhoria de 40% neste índice. A média de adoção da nossa plataforma entre os colaboradores é de 55%, com setores que chegam a 85%, demonstrando a grande aceitação da nossa solução no mercado. Já temos mais de 4 milhões de colaboradores a usufruir dos nossos serviços e mais de 6.000 clientes corporativos que desfrutam das vantagens de ter funcionários mais felizes. 

NUNO OLIVEIRA

Chief People & Culture Officer da Zurich Portugal

Desenvolvemos as nossas políticas com foco na experiência do colaborador

Na sede remodelada da Zurich Portugal, a RHmagazine conversou com Nuno Oliveira, Chief People & Culture Officer, para conhecer as boas-práticas da empresa e como as pessoas estão no centro das decisões da seguradora.

que é que significa fazer parte da família Zurich?

A expressão "família Zurich" já se apre-goava na altura em que entrei nesta

casa. Esta expressão caracteriza a nossa realidade de proximidade e entende-se a todos os stakeholders e muito em linha com as nossas políticas.

Acreditamos que a responsabilidade social deve começar dentro de casa, caso contrário, torna-se apenas uma fachada, não faz parte do nosso ADN. Tanto a proximidade como a nossa orientação centrada nas pessoas, tanto a nível comunitário como no apoio mútuo, destacaram-se desde o meu primeiro dia nesta empresa.

Assumimos uma série de riscos para permitir que as pessoas desfrutem o melhor da vida. Pode soar clichê, mas todos gostamos de férias, embora estejamos sujeitos a imprevistos durante as viagens. Nessas situações, é reconfortante saber que podemos confiar numa empresa para salvaguardar esses riscos, pois o nosso negócio é sobre pessoas e para pessoas.

Tudo isto começa internamente. Desenvolvemos as nossas políticas com foco na experiência do colaborador. Dentro da nossa política de talentos, procuramos oferecer aos nossos colaboradores a mesma experiência que gostaríamos que eles proporcionassem aos nossos melhores clientes e parceiros.

Já contam com uma equipa composta por mais de 500 colaboradores em Portugal. Como equilibram o bem-estar e a produtividade das vossas pessoas?

Considerando que somos um negócio feito por pessoas e para pessoas, decidimos adotar um modelo específico, conhecido como Employee Value Proposition (EVP), que se concentra no que as pessoas mais valorizam

nas suas entidades empregadoras. Este modelo, geralmente assenta em cinco pilares, que coincidem com os nossos próprios pilares estratégicos. Estes são: compensações, benefícios, carreira (abrangendo formação, desenvolvimento e gestão de talentos), ambiente de trabalho e cultura.

Num mundo onde o trabalho híbrido se tornou cada vez mais comum, enfrentamos desafios e oportunidades. Antes, tínhamos rotinas bem definidas, mas agora os limites entre o trabalho e a vida pessoal tornaram-se muito ténues. Isso levou-nos a repensar não apenas a forma como trabalhamos, mas também a forma como promovemos o bem-estar dos nossos colaboradores.

Começamos a construir uma jornada de saúde mental e bem-estar em 2016, procurando oferecer benefícios mais diversos e personalizados. Um desses benefícios foi o Programa de Apoio ao Colaborador (PAC), que se estende

ADOTÁMOS UM MODELO ESPECÍFICO, CONHECIDO COMO EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP), QUE SE CONCENTRA NO QUE AS PESSOAS MAIS VALORIZAM NAS SUAS ENTIDADES EMPREGADORAS, ASSENTE EM CINCO PILARES: COMPENSAÇÕES, BENEFÍCIOS, CARREIRA (ABRANGENDO FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE TALENTOS), AMBIENTE DE TRABALHO E CULTURA

ao agregado familiar. Embora tenha sido inicialmente recebido com algumas resistências, o elevado índice de utilização demonstrou a sua necessidade e importância.

Esta jornada de saúde mental evoluiu ao longo do tempo, incluindo a realização de estudos e relatórios sobre as “Avaliação de Riscos Psicossociais” e a implementação de programas de apoio personalizado.

Este compromisso com o bem-estar e saúde mental não se reflete apenas nas nossas políticas e benefícios, mas também na nossa cultura organizacional. Estamos empenhados em criar um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados e proporcionar uma variedade de benefícios.

Que práticas da Zurich gostaria de destacar no campo do desenvolvimento de competência e formação?

Uma área inevitavelmente crucial é a liderança. Não queremos que os nossos people managers sejam simples transmissores de informações. Procuramos que possuam as competências e capacidades críticas necessárias para gerir as equipas de acordo com as necessidades. A formação em liderança tem sido uma parte



fulcral da nossa jornada.

Na era digital em que nos encontramos, o papel do digital assume uma importância ainda maior, especialmente porque estávamos apenas orientados para as ferramentas do office. Neste sentido, as ferramentas e sistemas digitais tornam-se facilitadores para uma experiência mais positiva, tanto para os nossos colaboradores como para os nossos parceiros de negócios e clientes.

Além disso, com a pandemia, fomos obrigados a repensar e digitalizar vários proces-

Nuno Oliveira,
Chief People &
Culture Officer da
Zurich Portugal

sos anteriormente manuais. Isso implicou que todos nós tivéssemos de adquirir competências digitais, independentemente das funções.

Porque é importante a Zurich ter alcançado o 1º lugar no Índice de Excelência (para grandes empresas)?

Alcançar o primeiro lugar no Índice de Excelência para grandes empresas representa um marco significativo para nós. É o reconhecimento tangível de nossa ambição em sermos reconhecidos como uma entidade empregadora de topo. Este feito não apenas valida o compromisso e a dedicação das nossas próprias pessoas, mas também demonstra a nossa excelência reconhecida pelo mercado e por entidades independentes.

Participar em diversos estudos, como o Índice de Excelência, exemplifica o nosso compromisso em procurar constantemente melhorias e validar o nosso desempenho perante padrões de excelência reconhecidos. 



EDUARDO CORREIA

Human Resources & Logistics Director do Banco Credibom

Damos crédito às boas-práticas de recursos humanos



Banco Credibom, parte do Grupo Crédit Agricole Consumer Finance, tem desenvolvido o Programa "Go to the Future", que conta com o pilar human, isto é, o colaborador assume uma posição central na estratégia de recursos humanos. Este programa tem como principais objetivos o desenvolvimento, a valorização e o bem-estar dos nossos colaboradores.

Anualmente, são realizados dois estudos de clima organizacional, em que os colaboradores contribuem para a definição da estratégia de recursos humanos do banco. Estes contributos levaram à implementação de uma política de trabalho flexível, adaptável à função do colaborador, permitindo trabalhar no escritório entre 1 a 3 dias por semana. Uma das iniciativas que destacamos prende-se com o apoio à maternidade, em que as recentes mães têm a possibilidade de apenas se deslocarem ao escritório uma vez por semana.

Nos nossos espaços de trabalho, privilegiamos ambientes colaborativos, dinâmicos, inovadores e a digitalização, com as nossas salas multifuncionais e os "bairros", promovendo a interação entre diferentes áreas e equipas.

ATRAVÉS DO "PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO", PROPORCIONAMOS FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA, ACESSO A CURSOS DE LÍNGUAS E PLATAFORMAS DE FORMAÇÃO ONLINE, DANDO OPORTUNIDADE AOS COLABORADORES DE DESENVOLVEREM AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O SEU CRESCIMENTO PROFISSIONAL

No que toca ao desenvolvimento dos colaboradores, o Banco Credibom oferece um modelo de carreiras flexível, que permite aos colaboradores definir o seu próprio percurso. Através do "Programa de Valorização", proporcionamos formação universitária, acesso a cursos de línguas e plataformas de formação online, dando oportunidade aos colaboradores de desenvolverem as competências necessárias para o seu crescimento profissional.

Os colaboradores beneficiam ainda de um conjunto diversificado de benefícios, incluindo a atribuição de remuneração variável, a distribuição de resultados, programa de pagamento de propinas para filhos de colaboradores no primeiro ano de universidade, o dia de aniversário e



Eduardo Correia,
Human Resources
& Logistics Director
do Banco Credibom

vantagens na atribuição de crédito pessoal, entre outros.

O bem-estar dos colaboradores é uma prioridade para o Banco Credibom e, por esse motivo, em parceria com a Workwell, lançamos o programa de mental health, que disponibiliza apoio psicológico, ginástica laboral, workshops de autocuidado e bem-estar e ainda um mês dedicado à saúde mental.

Celebramos também as conquistas e momentos simbólicos, porque reconhecemos a importância do bem-estar para o sucesso de todos.

Por último, defendemos a igualdade de género: analisamos o gap salarial, procedendo à sua redução por função, independentemente do género do colaborador. Acreditamos que colocar os nossos colaboradores no centro das nossas decisões é essencial para o sucesso do Banco Credibom. 

WE'RE THE BEST BET



ODDS:GATE

**A COMPANY
SHAPED
BY MANY
TALENTS.**

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE PROJETOS

AUTORIA

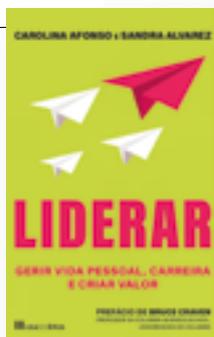
Leandro Pereira, Vânia Patrício, António Fernandes e Carlos Jerónimo

EDITORIA

Editora d'Ideias

"A Inteligência Artificial na Gestão de Projetos" representa um guia para todos os profissionais que desejem explorar o futuro da gestão de projetos, cada vez mais influenciado pela Inteligência Artificial (IA). Ao analisar os

desafios inerentes aos métodos tradicionais de gestão de projetos, esta obra mergulha nas vastas oportunidades que a IA proporciona, desde aprimorar a tomada de decisões até automatizar tarefas rotineiras.



LIDERAR - GERIR VIDA PESSOAL, CARREIRA E CRIAR VALOR

AUTORIA

Carolina Afonso e Sandra Alvarez

EDITORIA

Casa das Letras

Nesta obra, Carolina Afonso e Sandra Alvarez partilham, com base nas suas experiências pessoais e profissionais, os caminhos que percorreram enquanto líderes. Ao longo dos capítulos, são explorados os diversos aspectos da liderança

no século XXI, abordando temas cruciais como a gestão de prioridades e tempo, o papel do feedback, as responsabilidades do líder, os desafios da gestão de pessoas, entre outros. As autoras comprometem-se ainda a partilhar as suas vivências.

COMO CRIAR A MINHA EMPRESA

AUTORIA

Leonilde Megre

EDITORIA

Editora RH

As pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel crucial na economia nacional. A autora, Leonilde Megre, dedica-se neste livro à investigação e análise de conceitos associados ao empreendedorismo, com o objetivo de auxiliar potenciais empresários na compreensão das melhores opções e caminhos a seguir.

SEJA O CEO DA SUA CARREIRA

AUTORIA

Cristina Pimentão e Joana Carvalho

EDITORIA

Crisântemo



"Seja o CEO da sua carreira" tem como missão orientar o leitor na descoberta do seu percurso profissional.

Cristina Pimentão e Joana Carvalho, especialistas em desenvolvimento organizacional, disponibilizam

as ferramentas necessárias para a descoberta, elaboração e implementação de um plano de carreira, fundamentado não apenas nos valores individuais, mas também no propósito e nos objetivos a longo prazo.

Num só clique, todos os benefícios.

Os seus benefícios extrassalariais
numa plataforma à sua medida.



Edenred. Plataforma multibenefícios para empresas e colaboradores.

Líder de mercado em benefícios sociais, a Edenred disponibiliza soluções com vantagens fiscais para empresa e colaborador nas áreas de alimentação, infância, educação, formação profissional, saúde e bem-estar e apoio social.



Mais informações
em edenred.pt

Portal Cliente
e App MyEdenred



40 anos **Edenred**

Desmistificar o enigma - a explicabilidade de IA nos Recursos Humanos

CINCO (5) DIAS. UMA SEMANA TRADICIONAL DE TRABALHO. Foi esse o tempo necessário para o ChatGPT atingir 1 milhão de utilizadores, tornando-o uma das ferramentas mais mediáticas ao nível da Inteligência Artificial Generativa (GenAI).

Pela primeira vez, a capacidade tecnológica de agregar e analisar um conjunto extensivo de informação, e, simultaneamente, compreender a linguagem humana (combinando elementos de Large Language Models e Natural Language Processing), permitia estabelecer uma relação de comunicação simples e acessível entre o ser humano e um algoritmo capaz de criar conteúdos que vão ao encontro do que um indivíduo pretende.

Enquanto as soluções iniciais de AI utilizavam um conjunto de dados - “treinados” por humanos - para criar um sistema computacional que reproduzia elementos do raciocínio humano, as ferramentas de GenAI surgem como a evolução natural destes sistemas, mantendo as premissas anteriores, mas, agora, com a capacidade de gerar novo conteúdo - escrito, visual ou sonoro -, que se revela de tal forma sofisticado que se torna difícil de distinguir se foi produzido pelo ser humano ou não. Ou seja, algo tão próprio do ser humano, como a sua capacidade de criar e inovar, é agora passível de ser produzida por máquinas.

Se tal mudança pode parecer razoavelmente inócua, talvez deixe de

As ferramentas de GenAI surgem como a evolução natural destes sistemas [computacionais], mantendo as premissas anteriores, mas, agora, com a capacidade de gerar novo conteúdo, que se revela de tal forma sofisticado que se torna difícil de distinguir se foi produzido pelo ser humano ou não

o ser se mencionarmos que, na esfera profissional, o potencial de automação de tarefas, associadas à gestão e desenvolvimento de pessoas, sofre um aumento de 30% com o advento da GenAI (Chui et al., 2023). Ou seja, o suficiente para passarmos de uma semana laboral de 5 dias para 3,5 dias ou, em alternativa, para passarmos de uma população laboral de 1 milhão de utilizadores, para 700 mil pessoas. Independentemente do seu uso, torna-se claro que esta tecnologia constituirá uma alteração do modus vivendi de todos nós.

Analisemos então algumas dessas mudanças para diferentes profissionais de RH.

Como mencionámos, atividades que envolvam comunicação, supervisão e interação interpessoal, adquirirão um maior potencial de automação, o que acelerará a transformação de funções de carácter educativo, com impacto nos profissionais de learning & development. Com efeito, recolher informação sobre as empresas e prá-

ticas mais eficientes, combinando-as com a identificação das competências humanas e conhecimentos que suportam tal sucesso, permite que a GenAI desenvolva planos individuais de aprendizagem, baseados em funções a desempenhar ou em competências a adquirir. Dada a capacidade desta tecnologia para produzir texto, áudio e vídeo, esses planos seriam implementados através de conteúdo multimodal, permitindo criar experiências de aprendizagem por simulação situacional, personalizadas à proficiência do colaborador.

Por outro lado, se a capacidade de automação de tarefas relacionadas com a gestão e processamento de um vasto conjunto de dados permitia já transformar algumas das atividades da função de compensation & benefits, a capacidade dos algoritmos de GenAI, para compreender e utilizar linguagem humana, expande o contributo de tais soluções para atividades mais complexas, como a resposta e aconselhamento sobre diferentes



Margarida Bessa Marques, Talent Acquisition Partner na Vontobel



Paulo Leitão, Senior Recruiter for Experience Professionals

políticas de benefícios, coberturas e parceiros, a nível local ou global.

Como último exemplo, encontramos a área de talent acquisition, onde o recurso a GenAI resulta também num leque significativo de vantagens/oportunidades, tais como a criação automática de descritivos funcionais mais inclusivos e ajustados às tendências do mercado; a comparação e hierarquização automática de currículos implementando uma triagem por proximidade semântica ou mesmo a condução de entrevistas estruturadas através de chatbots capazes de analisar informação verbal

e não verbal para realizar uma primeira avaliação (consultar Leitão, 2023 para mais exemplos).

Se os exemplos acima descritos parecem remover o vetor “humano” dos processos de RH, então é essencial ter em conta as preocupações éticas e legais do uso de GenAI neste âmbito.

De facto, pensemos no potencial discriminatório de utilizar GenAI na tomada de decisão sobre efeitos de desenho e classificação funcional (e consequente definição da componente salarial), reconhecendo a histórica discrepância salarial derivada

de diferenças de género, ou de outras categorias protegidas, e que possam estar sub-representadas nos modelos em utilização. Ou, em alternativa, pensemos nos riscos reputacionais, ou mesmo legais, de utilizar a GenAI para providenciar respostas sobre políticas de RH (pouco claras ou sujeitas a interpretação) com implicações ao nível da lei laboral.

Preocupações que abrangem esta potencial falta de transparência e de explicabilidade da GenAI têm vindo a ganhar cada vez mais destaque, quer pela sua capacidade de gerar novo conteúdo, quer pelo facto do seu acoplamento, com modelos de Machine Learning, poder facilmente resultar em fenómenos de black box - predições algorítmicas cuja explicação é desconhecida ou impossível de rastrear. Este facto, por si só, agrava as potenciais consequências nefastas que a GenAI pode ter para o ser humano, na medida em que não existe (ainda) total discernimento emocional, ético e legal por parte das máquinas para analisar determinado conteúdo e chegar a conclusões ponderadas e adequadas à situação. Por esta razão, tem havido um esforço significativo por parte do Parlamento Europeu para regulamentar e promulgar leis específicas, com vista à implementação e utilização da GenAI, com destaque para a Lei da Inteligência Artificial, recentemente acordada pela União Europeia (Parlamento Europeu, 2023).

Esta e outras iniciativas (ex.: AI Bill of Rights) iniciam o seu requisito através de uma exigência de análise ao risco adjacente à utilização que o sistema poderá comportar para as pessoas, a sua segurança, e os seus direitos fundamentais. No entanto, reconhecendo a natureza evolutiva dos algoritmos associados, estas tecnologias deverão, obrigatoriamente, ser sujeitas a uma reavaliação frequente, de forma a garantir a sua contínua segurança, transparência e rastreabilidade.

Paralelamente, a utilização destes sistemas, especialmente em contexto

Recolher informação sobre as empresas e práticas mais eficientes, combinando-as com a identificação das competências humanas e conhecimentos que suportam tal sucesso, permite que a GenAI desenvolva planos individuais de aprendizagem, baseados em funções a desempenhar ou em competências a adquirir

Na área de talent acquisition o recurso a GenAI resulta também num leque significativo de vantagens /oportunidades, tais como a criação automática de descritivos funcionais mais inclusivos e ajustados às tendências do mercado; a comparação e hierarquização automática de currículos implementando uma triagem por proximidade semântica (...)

Reconhecendo a natureza evolutiva dos algoritmos associados, estas tecnologias deverão, obrigatoriamente, ser sujeitas a uma reavaliação frequente, de forma a garantir a sua contínua segurança, transparência e rastreabilidade

É igualmente expectável uma postura proativa perante as revalidações previamente mencionadas, com os profissionais de RH a monitorizarem e realizarem testes aos algoritmos, controlando potenciais distorções ou enviesamento dos dados

de RH, deverá ainda atender ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), com a preocupação quanto à transparência a permanecer um vetor chave para esta legislação, mas, desta feita, com um foco mais alargado quanto à origem, tipologia e critérios de utilização dos dados, utilizados por diferentes tecnologias.

De forma a garantir o seu cumprimento, a utilização de GenAI implica a obrigatoriedade de consentimento informado por parte dos utilizadores, requerendo que os mesmos possuam total visibilidade, clarificação e explicação dos dados recolhidos e procedimentos utilizados sobre os mesmos.

O enquadramento legal acima descrito é já uma grande conquista, mas não poderá, nem terá, uma natureza estática dada a contínua e rápida evolução da tecnologia que lhe serve de objeto.

Coletivamente, governos, líderes e gestores organizacionais têm um papel fundamental nas decisões relativas à implementação da GenAI. No entanto, e enquanto profissionais de RH, devemos ser igualmente ativos neste processo e na garantia de transparência e explicabilidade dos seus algoritmos.

Para isso, o primeiro passo é tão-só adquirir conhecimento que nos

permita analisar criticamente tais transformações. Saber questionar e saber fazer a pergunta certa é um dos fatores-chave para garantir uma análise criteriosa e o acesso a algoritmos que reduzam potenciais riscos legais e éticos. Por exemplo, começar por questionar se os dados utilizados são fidedignos e abrangentes o suficiente para garantir a fiabilidade de uma avaliação/decisão, eliminando (pelo menos na sua génese e em teoria) qualquer tipo de discriminação do modelo vigente.

Adicionalmente, é igualmente expectável uma postura proativa perante as revalidações previamente mencionadas, com tais profissionais a monitorizarem e realizarem testes aos algoritmos, controlando potenciais distorções ou enviesamento dos

dados. No seguimento de tais testes, e dos seus resultados, existiria uma ação de “retreino” da GenAI, efetuando atualizações cíclicas que assegurem o aumento da representatividade de determinados atributos ou características protegidas.

Complementarmente, estes profissionais deverão ainda estabelecer uma cultura e sistema de registo e documentação pormenorizada, descrevendo os vários estágios da arquitetura e performance do modelo, com o intuito de assegurar uma maior transparência e explicabilidade do mesmo.

Igualmente pertinente é criar equipas multidisciplinares, que proporcionem as condições necessárias para discussão de diversos tópicos ao nível legal, social, profissional e outros. A variedade de ideias e a sua ponderação irão acrescentar valor ao processo, permitindo abranger um conjunto de conceitos que, num meio mais pequeno e restrito, não seriam considerados.

Em suma, serão os humanos a tomar as decisões e definir as regras para a utilização da GenAI, devendo assegurar que a mesma é vista e implementada como ferramenta de suporte e aumento da produtividade humana, e não como uma ameaça ao seu ser. Independentemente da visão, e dado a complexidade legal e processual associada à garantia de transparência e explicabilidade da GenAI, torna-se óbvio que será sempre uma relação de parceria, que nunca será conquistada de imediato. 

REFERÊNCIAS

- > **Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zimmel, R. (2023).** The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. (<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#business-and-society>)
- > **Leitão, P. (2023).** A Inteligência Artificial Enquanto Suporte à Aquisição de Talento: Uma introdução. LisbonPress
- > **Parlamento Europeu (2023).** Lei da UE sobre IA: primeira regulamentação de inteligência artificial. (<https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20230601ST093804/lei-da-ue-sobre-ia-primeira-regulamentacao-de-inteligencia-artificial>)



TOP EXECUTIVE PARTNERS

Promovemos uma abordagem flexível etotalmente customizada em toda a sua oferta de serviços.



EXECUTIVE SEARCH/HUNTING

Procura direta de profissionais executivos no mercado de trabalho.



OUTPLACEMENT

Recolocação de profissionais no mercado de trabalho, de acordo com as suas competências.



EXECUTIVE COACHING

Serviço de desenvolvimento de competências comportamentais importantes para o negócio.



CONSULTING

Desenvolvimento de processos de consultoria ligados à liderança e gestão de pessoas.



INTERIM MANAGEMENT

Recrutamento de profissionais com especialização técnica e disponibilidade para projetos de curta duração e imediatos.



LEARNING

Implementação de projetos de formação e desenvolvimento à medida das necessidades das organizações.

SARA PIMPÃO

Country Leader do Grupo Eurofirms Portugal

Quiet Quitting – um brilho que desvanece

Paula Serra, casada, uma filha, um neto e 30 anos de serviço, sempre na mesma empresa. Licenciada em gestão, começou a trabalhar numa conhecida empresa de transportes aos 24 anos, graças a um anúncio que encontrou no Expresso. A boa notícia chegou no dia em que cumpria o seu primeiro aniversário de casamento e depressa se aprontou a ir comprar uns sapatos novos para poder brilhar no seu primeiro dia de trabalho.

Tímida, introvertida, mas muito bem vestida e parecida, Paula chega à sua secretária e monta o seu bloco memorando na base de madeira. Trata os colegas por você, conhece os seus chefes e diretores e assim começa a aventura num departamento de contabilidade inundado de fumo (na altura ainda era permitido fumar em espaços fechados) e longe de ecrãs de computadores.

Passa um, passam dois, passam cinco anos na sua função como técnica licenciada e Paula estava totalmente integrada na equipa e na empresa. Todos sabiam o seu nome, todos sabiam quem era e todos seriam das poucas – mas muito boas – piadas, enquanto tomavam café, que no seu caso, era um copo de leite morno, quase frio. Até já tinha um grupo com quem dividia as despesas e os ganhos do Totoloto, e chega-



Sara Pimpão,
Country Leader do
Grupo Eurofirms
Portugal

O QUIET QUITTING É UMA REALIDADE QUE PREJUDICA A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS. É CRUCIAL ESTAR ATENTO, COMUNICAR, RECONHECER, VALORIZAR E, SOBRETUDO, CUIDAR DAQUELES QUE, UM DIA, OLHARAM PARA A NOSSA EMPRESA, COMO LIFE CHANGING

vam a ir passar fins de semana a turismo rurais com as respetivas famílias.

Com o passar dos anos, Paula foi sofrendo algumas alterações na sua atitude enquanto profissional. Nunca largou o brio que tinha a desempenhar as suas funções, mas deixou de ambicionar, até porque, raramente era reconhecida. Algumas injustiças, na sua ótica, por parte da empresa, fizeram com que desmotivasse e deixasse desvanecer o seu brilho. Não era escutada, não valorizavam as suas ideias e até sentia uma certa injustiça pela Carla, 10 anos mais nova e com um salário superior ao dela. Não era rapariga de se queixar e preferia, silenciosamente, aceitar as mudanças, sempre na esperança de passar despercebida, para nunca ter de confrontar ninguém.

Hoje, tem pavor de reuniões, não participa em nenhuma iniciativa lúdica proposta pela empresa, deixou de contar piadas, usa o bloco memorando para contar os dias que faltam para a reforma, pica o ponto e coloca o mundo do trabalho em modo silencioso.

O quiet quitting é uma realidade que prejudica a produtividade das empresas. É crucial estar atento, comunicar, reconhecer, valorizar e, sobretudo, cuidar daqueles que, um dia, olharam para a nossa empresa, como life changing. 



EMPOWERING YOUR TALENT AND SKILLS



- ✓ **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E TECNOLÓGICAS**
- ✓ **CERTIFICAÇÃO DE PESSOAS**
- ✓ **E-LEARNING E B-LEARNING**
- ✓ **ACADEMIAS DE FORMAÇÃO ÁGEIS E MULTIFUNCIONAIS**
- ✓ **CONSULTORIA RH E GESTÃO DO TALENTO À DISTÂNCIA DE UM CLICK**



academy.isq.pt

LAURA LINDEMAN

Senior Director and Head of Work in Finland Unit (at Business Finland)

Portugal deve descobrir os estrangulamentos na atração de talento internacional e resolvê-los

A Finlândia tem na atração e retenção de talentos estrangeiros uma das suas estratégias de desenvolvimento. **Laura Lindeman, a diretora do principal programa estatal com este fim (o “Work in Finland”), esteve em Lisboa, na conferência do Business Roundtable Portugal, e explicou à RHmagazine quais as medidas que dão corpo a esta política de valorização de cérebros internacionais, o seu impacto e como poderia ser replicada em Portugal.**

Pode-nos explicar a abordagem do seu país para atrair talentos internacionais e quais as principais iniciativas implementadas no âmbito do programa de talent boost “Work in Finland”?

Acreditamos que não há atração sem retenção. A atração de talentos requer uma visão muito holística, na qual o trabalho de promoção e de atração tem de estar intimamente ligado a processos de recrutamento e migração suaves, relocalização

e integração. Tal significa também que muitos intervenientes desempenham um papel importante, o que implica a necessidade de uma abordagem ecossistémica. O “Work in Finland” tem várias medidas, mas estas são as duas principais realizações:

- estabelecimento da unidade Work in Finland (esforço conjunto da Business Finland e dos serviços públicos de emprego) para apoiar as empresas na atração de talentos e no recrutamento internacional e promover a Finlândia como destino para fazer carreira;
- lançamento dos sites Work in Finland. Para talentos: www.workinfinland.com e para empresas www.workinfinland.fi;
- criação de operações de atração de talentos internacionais com gestores de talentos locais nos nossos países de foco: Índia, Brasil e Vietname;
- habilitação de perfis de procura de emprego internacional na plataforma nacional de emprego: <https://tyomarkkinatori.fi/en>;
- redução drástica dos tempos de processamento de autorizações de residência para trabalho e

estudo. Permissões para especialistas e start-ups, incluindo membros da família, são tratadas em 14 dias (o objetivo para o futuro é em 7 dias) e todas as outras permissões relacionadas com trabalho e estudo são tratadas em média em 30 dias;

- extensão da permissão de residência para procura de emprego de 1 ano para 2 anos para diplomados universitários estrangeiros;
- estabelecimento de serviços para talentos internacionais e empresas que os recrutam a nível local, por exemplo, abertura de serviços de balcão único International House nas maiores cidades;
- aumento significativo do número de vagas para estudantes internacionais em instituições de ensino superior.

E existem ainda muitas outras ações a nível local, como adicionar vagas em escolas internacionais, programas para cônjuges, etc..

Como evoluiu, na Finlândia, o desenvolvimento de políticas para incluir os aspectos económicos da imigração? E que impacto tiveram estas políticas na atração de talentos globais?

Os temas da atração de talentos e da imigração baseada no trabalho e nos estudos são hoje em dia uma parte crucial de todos os documentos e memorandos de estratégia de desenvolvimento eco-

OS TEMAS DA ATRAÇÃO DE TALENTOS E DA IMIGRAÇÃO BASEADA NO TRABALHO E NOS ESTUDOS SÃO HOJE EM DIA UMA PARTE CRUCIAL DE TODOS OS DOCUMENTOS E MEMORANDOS DE ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – TANTO A NÍVEL NACIONAL COMO LOCAL



Laura Lindeman,
Senior Director
e Head of Work
in Finland Unit na
Business Finland

nómico – tanto a nível nacional como local. Os Secretários Permanentes do Ministério dos Assuntos Económicos e do Emprego e do Ministério da Educação e da Cultura presidem ao comité diretor do “Work in Finland”, o que só por si mostra a importância do tema para a Finlândia.

A promoção da imigração de especialistas e de mão de obra qualificada é uma tarefa fundamental da Business Finland e dos serviços públicos de emprego. A Finlândia dá ênfase ao bem-estar no trabalho e à inovação através de equipas diversificadas.

Pode partilhar exemplos do impacto positivo no ambiente de trabalho e na produtividade dos finlandeses?

O segredo do sucesso da Finlândia é uma força de trabalho feliz que prospera em equipas diversificadas. Ao dar prioridade ao bem-estar dos trabalhadores e ao adotar equipas diversificadas, a Finlândia está a cultivar um ambiente laboral que promove a inovação, a produtividade e uma força de trabalho feliz.

Equipas diversificadas trazem uma maior variedade de experiências, perspetivas e conhecimentos.

MUITAS EMPRESAS FINLANDESAS ACREDITAM QUE A DIVERSIDADE E O MULTICULTURALISMO SÃO UMA RIQUEZA AO APORTAREM MUITOS PONTOS DE VISTA DIFERENTES E NOVOS PARA A COMUNIDADE DE TRABALHO, O QUE LEVA AO CRESCIMENTO DO NEGÓCIO E DA RENTABILIDADE E ENRIQUECE A CULTURA LABORAL

Isto estimula a resolução criativa de problemas e conduz a novas ideias e inovações.

Num inquérito realizado pela Innolink em 2022, ficou claramente demonstrado que a existência de equipas diversificadas traz benefícios significativos para as empresas, por exemplo, mais volume de negócios, redes e novos clientes. Existem mais oportunidades de crescimento, por exemplo, para expandir as áreas de mercado.

O facto de existirem funcionários internacionais implica diversos pontos de vista, que desafiam as suposições e revelam potenciais preconceitos, o que ajuda a tomar decisões bem fundamentadas e a obter melhores resultados para a empresa. Ter talentos estrangeiros na empresa ajuda a compreender melhor a internacionalidade e as



14

> Número de dias para processar as autorizações de residência / permissão de trabalho para especialistas e start-ups, incluindo membros da família

2 anos

> Permissão de residência para diplomados estrangeiros procurarem emprego

diferentes pessoas. Muitas empresas finlandesas acreditam que a diversidade e o multiculturalismo são uma riqueza ao aportarem muitos pontos de vista diferentes e novos para a comunidade de trabalho, o que leva ao crescimento do negócio e da rentabilidade e enriquece a cultura laboral.

Está provado que quando os empregados se sentem valorizados e o seu bem-estar é prioritário, tendem a ser mais felizes e mais empenhados no seu trabalho, o que leva a uma maior produtividade. A forte ênfase da Finlândia no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e nas disposições de trabalho flexíveis contribui para este sentimento positivo.

A existência de equipas diversificadas não só ajuda ao sucesso comercial, como também contribui para uma imagem positiva do empregador. O que lhe dá uma vantagem competitiva na atração e retenção de trabalhadores qualificados, beneficiando, em última análise, o crescimento e o sucesso da empresa.

O NOSSO OBJETIVO É DESENVOLVER A CONSCIÊNCIA DA FINLÂNDIA NOS TALENTOS, POR EXEMPLO, ORGANIZANDO CAMPANHAS, EVENTOS E FAZENDO TRABALHO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NOS PAÍSES-ALVO. LÁ TEMOS TAMBÉM GESTORES DE TALENTOS LOCAIS



Que estratégias utilizou a Finlândia para melhorar a sua marca de empregador à escala global e de que forma o acesso a uma reserva mundial de talentos beneficia as empresas finlandesas?

A “marca país” da Finlândia é uma parte importante do nosso trabalho na Business Finland. A Finlândia é o país mais feliz do mundo pela sétima vez consecutiva, de acordo com o Relatório sobre a Felicidade Mundial 2024, da Organização das Nações Unidas (ONU). É um Estado social estável, equitativo e favorável à família, onde se pode construir



ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM SUPORTADA NO DIGITAL

Apoiamos organizações na definição e implementação da sua estratégia de aprendizagem suportada no digital.



CONTENT FACTORY

Desenvolvemos cursos de eLearning à medida, focados na experiência de aprendizagem, utilizando as melhores estratégias e abordagens pedagógicas, tais como: metáforas, jogos, simulações, entre muitas outras.



IsEazy POWER SKILLS

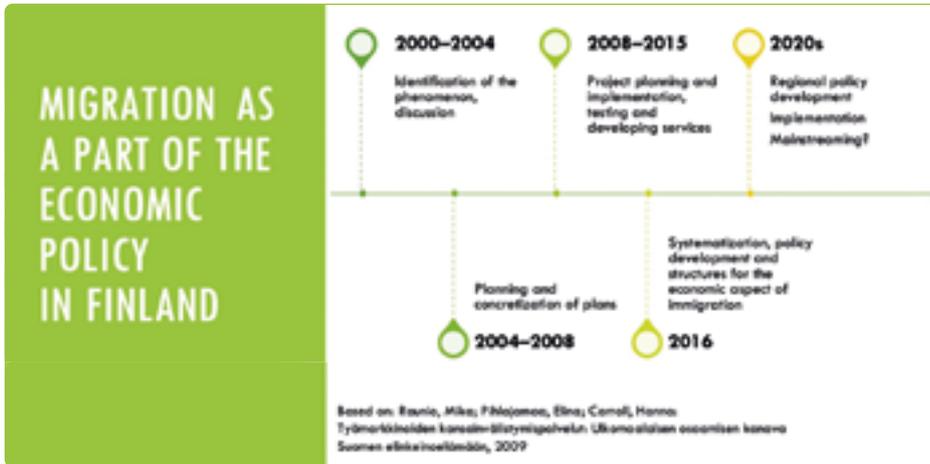
Oferece cursos eLearning baseados nas mais recentes técnicas de neurociência e de engagement digital.



EVERYTHING DiSC

É uma ferramenta de desenvolvimento e aprendizagem pessoal que mede as preferências e tendências comportamentais do indivíduo com base no modelo DiSC.

A EMIGRAÇÃO COMO PARTE DA POLÍTICA ECONÓMICA DA FINLÂNDIA



uma carreira e viver com elevada qualidade de vida. O equilíbrio entre a vida profissional e familiar é algo único na Finlândia.

O nosso objetivo é desenvolver a consciência da Finlândia nos talentos, por exemplo, organizando campanhas, eventos e fazendo trabalho de relações públicas nos países-alvo. Lá temos também gestores de talentos locais. A plataforma mais importante para os talentos internacionais encontrarem informações sobre como trabalhar na Finlândia é o www.workinfinland.com: neste site podem também encontrar vagas em aberto e as empresas finlandesas podem encontrar os talentos certos.

Queremos ajudar as empresas finlandesas a crescer e a internacionalizarem-se. As empresas que têm equipas internacionais e diversificadas são mais inovadoras e têm mais sucesso nos mercados globais.

Que medidas adopta a Finlândia para assegurar a integração efetiva e o acolhimento desses talentos internacionais no trabalho e na própria sociedade?

As cidades estão a desenvolver serviços de acolhimento e de relocalização, muitas vezes sob a égide

de das International Houses, que foram criadas para implementar o “Work in Finland” a nível local, por exemplo, com eventos de boas-vindas, programas para cônjuges, eventos de carreira, orientação escolar e alojamento.

Com base nos êxitos da Finlândia, que lições fundamentais poderia Portugal adotar para melhorar os seus próprios esforços de atração e retenção de talentos estrangeiros?

Trabalhar em conjunto com as várias partes interessadas e criar soluções ecossistémicas para a atração e retenção de talentos.

Quais os desafios que a Finlândia enfrentou na sua tentativa de atrair e reter talentos inter-

nacionais, e como é que estes foram abordados? De que forma se pode preparar Portugal para desafios semelhantes?"

Os maiores desafios da Finlândia estão relacionados com as nossas pequena dimensão, localização distante e língua. Portugal está numa posição melhor em todos estes aspetos. Também enfrentamos desafios relacionados com processos de imigração demasiado lentos, mas investimos muito para os tornar mais fáceis e rápidos. Um dos desafios é a disponibilidade das empresas para recrutar talentos internacionais e competências para a liderança multicultural – este é um aspeto em que nos devemos concentrar, talvez em Portugal também.

Olhando para o futuro, como é que a Finlândia planeia inovar ou expandir as suas estratégias para se manter competitiva no mercado global de talentos, e como é que Portugal pode implementá-las?

A Finlândia está empenhada em continuar o trabalho de atração e retenção de talentos a longo prazo – e é por isso que, por exemplo, a Business Finland e os serviços públicos de emprego têm um papel essencial na promoção da atração de talentos e no recrutamento e colocação de empregos a nível internacional. Recomendaria a Portugal que começasse a identificar os estrangulamentos na atração e retenção de talentos internacionais e que elaborasse uma estratégia para os resolver. 

AS CIDADES ESTÃO A DESENVOLVER SERVIÇOS DE ACOLHIMENTO E DE RELOCALIZAÇÃO, MUITAS VEZES SOB A ÉGIDE DAS INTERNATIONAL HOUSES, QUE FORAM CRIADAS PARA IMPLEMENTAR O “WORK IN FINLAND” A NÍVEL LOCAL, POR EXEMPLO, COM EVENTOS DE BOAS-VINDAS, PROGRAMAS PARA CÔNJUGES, EVENTOS DE CARREIRA, ORIENTAÇÃO ESCOLAR E ALOJAMENTO



CENTRALMED

27 ANOS
DE BOAS
PRÁTICAS.

A saúde dos seus colaboradores é

Desde 1997 que o trabalho é a nossa especialidade e as pessoas são a nossa vocação.

Contamos com centenas de parceiros e milhares de boas práticas profissionais há mais de 25 anos. Queremos que este seja apenas o princípio de um futuro com ainda mais saúde, mais segurança e mais relevância.

Os números são importantes, mas, na Centralmed, os resultados são ainda mais.

A saúde dos seus colaboradores é ainda mais.
Junte-se a nós. Estamos sempre por perto.



centralmed.pt



Transparência Remuneratória: knowledge is power

TIAGO COCHFEL DE AZEVEDO

Consultor | Of Counsel na Antas da Cunha ECIJACCA Law Firm

O princípio de igualdade entre homens e mulheres desde há muito é afirmado e legalmente

protegido. Bastará pensar que o direito à igualdade consta de diplomas internacionais, de diversos instrumentos europeus e de lei nacional, desde a Constituição, passando pelo Código do Trabalho e sem esquecer a Lei n.º 60/2018, que aprovou medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens.

No entanto, todo este quadro legal de afirmação (e reafirmação) da igualdade não impediu que, segundo os dados da Comissão Europeia, as mulheres ganhassem em média, em 2020, menos 13% do que os homens pelo mesmo trabalho, na UE. Alguns dos fatores apontados para tal prendem-se com estereótipos de género, a perpetuação de barreiras à progressão na carreira — os conhecidos glass ceiling e sticky floor —, a sobrerrepresentação das mulheres em serviços com baixos salários e a partilha



desigual de responsabilidades na prestação de cuidados.

Ora, a falta generalizada de transparência quanto aos níveis de remuneração constitui um dos fatores que possibilita à discriminação

Tiago Cochofel de Azevedo, Of Counsel na Antas da Cunha ECIJA

A FALTA GENERALIZADA DE TRANSPARÊNCIA QUANTO AOS NÍVEIS DE REMUNERAÇÃO CONSTITUI UM DOS FATORES QUE POSSIBILITA À DISCRIMINAÇÃO EM RAZÃO DO GÉNERO PASSAR DESPERCEBIDA (OU SER DE DIFÍCIL PROVA)

em razão do género passar despercebida (ou ser de difícil prova).

Por esse motivo, entre outros, foi aprovada em maio do ano passado a Diretiva 2023/970 – Diretiva da Transparência Salarial – que deverá agora ser transposta para lei interna, até 7 de junho de 2026. Esta Diretiva traduz, assim, um mecanismo de combate à desigualdade através da informação, dando corpo às famosas palavras de Sir Francis Bacon: knowledge is power.

Estando ainda a dois anos do termo do prazo de transposição, as organizações deverão, todavia, perceber se estão já capazes de cumprir as obrigações a que ficarão sujeitas no curto prazo, e cuja implementação poderá (e muito provavelmente exigirá) mudanças comportamentais.

A começar pelos processos de recrutamento, a negociação com futuros candidatos implicará a divulgação de informação sobre a remuneração inicial (ou o seu intervalo), com base em critérios objetivos e neutros de uma perspetiva de género, nomeadamente através da sua inclusão no anúncio de oferta de emprego ou mediante partilha com o candidato antes da entrevista, o que implicará a revisão dos procedimentos/práticas das organizações nesta matéria.

Por seu turno, os trabalhadores terão direito a solicitar informação sobre o nível de remuneração médio (desagregado por sexo), para as categorias que executem trabalho igual ou de valor igual ao seu, bem como a receber informação sobre a disparidade remuneratória em função do género (com dados sobre retribuição base e prestações complementares ou variáveis).

Ainda no campo da informação, empregadores com pelo menos 100 trabalhadores (ainda que a lei nacional possa vir a baixar esta fasquia...) terão de coletar e agregar um vasto leque de informação sobre a estrutura salarial da empresa – dados sobre disparidade remuneratória, disparidade remuneratória mediana, proporção de trabalhadores femininos e masculinos em cada quartil do intervalo de remuneração, entre outros – e remetê-los às entidades competentes. Tudo isto implicará um esforço acrescido das empresas, na recolha, tratamento e divulgação de informação, a qual deverá ainda ser conjugada com a proteção dos dados pessoais dos trabalhadores.

Além da “mera” informação, a Diretiva prevê igualmente mecanismos reativos, em caso de deteção de desigualdades, em especial um procedimento de avaliação conjunta de remunerações, com participação ativa dos representantes dos trabalhadores, sempre que se verifique nomeadamente uma diferença remuneratória



SEGUNDO OS DADOS DA COMISSÃO EUROPEIA, AS MULHERES GANHAM EM MÉDIA, EM 2020, MENOS 13% DO QUE OS HOMENS PELO MESMO TRABALHO, NA UE

A NEGOCIAÇÃO COM FUTUROS CANDIDATOS IMPLICARÁ A DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE A REMUNERAÇÃO INICIAL (OU O SEU INTERVALO), COM BASE EM CRITÉRIOS OBJETIVOS E NEUTROS DE UMA PERSPETIVA DE GÉNERO, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DA SUA INCLUSÃO NO ANÚNCIO DE OFERTA DE EMPREGO OU MEDIANTE PARTILHA COM O CANDIDATO ANTES DA ENTREVISTA

média de, pelo menos, 5% entre homens e mulheres. Esta avaliação implica, por exemplo, a análise detalhada de vários dados remuneratórios, a verificação de motivos válidos e objetivos para as diferenças identificadas e um plano para a sua retificação na falta de justificação (à semelhança do previsto na Lei n.º 60/2018, ainda que em termos mais desenvolvidos).

Por fim, a Diretiva vem densificar o conceito de trabalho de “valor igual”, o qual, diga-se, vem escapando à generalidade das políticas remuneratórias existentes nas nossas empresas. Em termos práticos, através deste conceito é possível avaliar comparativamente duas funções totalmente distintas entre si, mediante características objetivas comuns: as competências, os esforços, a responsabilidade e as condições de trabalho, bem como competências sociais pertinentes. Ao prever uma estrutura salarial que estipula a contrapartida valor de cada uma dessas características, é possível assim concluir se duas funções, sendo embora diferentes no tipo de tarefas realizadas, têm, todavia, o mesmo valor final agregado.

A chegada deste quadro legal constitui mais um passo para a mudança, de mentalidade, de práticas, de procedimentos. Sendo um desafio, trata-se sobretudo de uma prova de evolução cultural e civilizacional. 

SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

A coragem de continuar



Nathalie Ballan

Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

Em março, celebrámos 30 anos.

Pela primeira e última vez irei dedicar esta crónica à Sair da Casca (e a todas as PME, start up inovadoras, que praticam o modesto heroísmo do quotidiano).

A Sair da Casca nasceu da premissa de que as empresas podiam ser o motor do desenvolvimento sustentável. Era uma convicção “pessoal”, não havia benchmark, não havia mercado.

Foi preciso inventar a nossa proposta de valor, recrutar para uma profissão que não existia e que inventámos, passo a passo.

Começou um percurso de aprendizagem e estudo que nunca acabará. Era preciso correr o país para fazer sessões sobre a sustentabilidade para públicos mais ou menos interessados.

Os esforços conjugados de muitos atores públicos, ONG e empresas pioneiras (e são muitas em Portugal, incluindo a Sair da Casca) mudaram a norma social, começou a aparecer uma concorrência estimulante, vinda nomeadamente da consultoria tradicional, com meios e recursos incomparáveis com os nossos.

Percebemos que tínhamos uma oportunidade

ímpar de afirmar o nosso posicionamento como empresa de impacto, uma boutique militante. Fortalecemos competências e criámos serviços inovadores.

Veio a crise de 2007, só se falava de desemprego, de falhanços, o planeta continuava a aquecer, mas havia pouca sensibilidade para definir planos ambiciosos.

Focámo-nos no desafio da pobreza e no papel social da empresa, conseguimos por milagre convencer o Mohammad Yunus (prémio Nobel da Paz, “pai” do microcrédito) e o Emmanuel Faber (CEO da Danone) a falarem à frente de uma plateia de administradores e CEO das maiores empresas do país sobre inovação social.

Demos a volta.



Equipa da Sair da Casca



Hoje somos uma empresa B CORP, a única consultora em Portugal reconhecida para acompanhar outras empresas neste processo de transformação (B Corp Way), mais de 25 pessoas trabalham com a Sair da Casca, aguentámos 2 anos de COVID com vários meses de 2020 durante os quais o novo business quase parou.

2021 foi um ano incrível, cheio de novos projetos. Tentámos retribuir à Sociedade o que recebemos dela: continuamos hoje a oferecer mentoria e capacitação pro bono, participamos no debate público, sempre com a motivação de sermos “best for the world”, o mote das B Corp.

2023 e 2024 são um turbilhão, um enorme esforço de formação, clientes mais preparados, cada vez mais oportunidades para criar estratégias transformativas e planos de ação ambiciosos. O clima finalmente está na agenda das empresas, mesmo que ainda seja preciso insistir para a relevância da redução da emissão de GES antes de qualquer “compensação”, mesmo que ainda pouco se fale de adaptação.

Temos tanto à nossa frente!

DIGA **SIM** À NOSSA PARCERIA!



SIM no contexto empresarial VUCA, os Diretores de RH enfrentam desafios sem precedentes. Desde a dificuldade e complexidade de captação de talento até à promoção de um ambiente de trabalho dinâmico, equilibrado e adaptável, a necessidade de soluções estratégicas de Gestão de Pessoas nunca foi tão grande.

SIM a nossa missão é apoiar de forma global os Diretores de RH, para que estes se possam concentrar em estratégias e tomadas de decisão de alto nível. Apoiando o seu departamento de RH, na execução de tarefas diárias e na gestão de RH, a nossa equipa oferece insights analíticos, otimiza fluxos de trabalho e garante o cumprimento legal.

Na BL Consulting pode encontrar:



**ASSESSORIA A
DEPARTAMENTOS DE RH**



**CONSULTORIA
DE RH**



**TRABALHO
TEMPORÁRIO**



OUTSOURCING



FORMAÇÃO

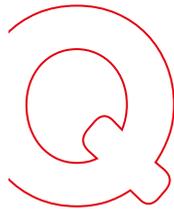
e SIM em acompanhamento único,
que nos diferencia da nossa concorrência.

FRANCESCO MASCINI

Chief Operating Officer da Cezanne HR

“ A gestão de RH requer hoje uma abordagem global

A Cezanne HR consolidou, recentemente, as suas operações em três países: Portugal, Espanha e Itália. O seu Chief Operating Officer fala-nos como funciona esta abordagem global e de como a Inteligência Artificial está a melhorar a generalidade dos processos de Recursos Humanos.



Quais são as tendências emergentes em tecnologia de RH que o Cezanne HR está a incorporar ou a

planejar incorporar?

No nosso trabalho diário, notamos cada vez mais a necessidade de adotar sistemas de RH integrados: as organizações atendem a diversas necessidades através de várias ferramentas, muitas vezes de diferentes fornecedores, mas têm dificuldade em resolver o problema da duplicação e discordância de dados. É precisamente para responder a este problema que construímos uma plataforma de integração que permite a fácil interação entre diferentes soluções. Por exemplo, os nossos clientes utilizam-na para integrar o Cezanne HR com sistemas de processamento salarial, financeiros ou outros sistemas empresariais e alinhar automaticamente as informações. Desta forma, eliminam a introdução

manual de dados, erros e desalinhamentos.

Que tipo de suporte e formação são oferecidos aos vossos clientes para garantir uma implementação bem-sucedida e o máximo aproveitamento da plataforma?

O suporte é um pilar fundamental da forma como trabalhamos. Podemos orgulhar-nos de 100% dos projetos de clientes ativos. Neste contexto, recentemente unificamos as operações de três países onde estamos presentes: Portugal, Espanha e Itália. A gestão de RH requer hoje uma abordagem global, o trabalho conjunto das nossas equipas nos diferentes



Francesco Mascini, Chief Operating Officer da Cezanne HR

CEZANNE HR EM NÚMEROS

Mundo

Presença (número de países): **35**
Número de colaboradores: **150**

EMEA (Itália/Portugal / Espanha/Angola)

Presença (escritórios em que cidades): **Bolonha e Madrid**
Número de colaboradores: **40**

Áreas de negócio: HRIS

Número de clientes: **244** (25% do total de clientes)

países permite-nos oferecer suporte internacional, multilíngue, mas preparado para as necessidades e regulamentações locais, com gestores de projetos locais dedicados. Além disso, esta sinergia facilita a partilha de conhecimentos,

CONSTRUÍMOS UMA PLATAFORMA DE INTEGRAÇÃO QUE PERMITE A FÁCIL INTERAÇÃO ENTRE DIFERENTES SOLUÇÕES. POR EXEMPLO, OS NOSSOS CLIENTES UTILIZAM-NA PARA INTEGRAR O CEZANNE HR COM SISTEMAS DE PROCESSAMENTO SALARIAL, FINANCEIROS OU OUTROS SISTEMAS EMPRESARIAIS E ALINHAR AUTOMATICAMENTE AS INFORMAÇÕES

O SUPORTE É UM PILAR FUNDAMENTAL DA FORMA COMO TRABALHAMOS. PODEMOS ORGULHAR-NOS DE 100% DOS PROJETOS DE CLIENTES ATIVOS

experiências e melhores práticas para otimizar o go-to market nos três países e obter uma maior eficiência na gestão dos clientes. Isso também nos permite garantir às empresas um desenvolvimento internacional sem mudar de interlocutores.

Muito se tem falado de IA. Quais são as oportunidades futuras que a Inteligência Artificial oferece para o Cezanne HR e para o setor de RH como um todo?

A Inteligência Artificial é uma ferramenta poderosa que nenhuma organização pode ignorar. Quando bem utilizada, pode simplificar significativamente a gestão de processos repetitivos, libertando tempo para o RH. As nossas ferramentas integram a IA precisamente com esse objetivo. Estabelecemos uma equipa de trabalho transversal entre diferentes departamentos da nossa organização focada no aprofundamento do tema da Inteligência Artificial e de todas as suas áreas de aplicação no apoio à direção de Recursos Humanos. Já temos algumas versões beta que estarão em breve disponíveis para os nossos clientes... a Inteligência Artificial é o presente.

Por último, quais são as características mais valorizadas pelos vossos clientes?

Muitos sistemas são semelhantes entre si e, em termos de funcionalidades, o Cezanne HR é certamente um dos melhores, mas nós acreditamos que a diferença para além de um bom sistema está na capacidade de concluir o projeto com sucesso e de

apoiar a direção de Recursos Humanos na implementação de mudanças e digitalização na empresa. Este é o nosso elemento diferenciador, a nossa capacidade de acompanhar o cliente no complexo processo de mudança e de lhe oferecer uma solução completa. Uma sugestão... falem com alguns dos nossos clientes! 

CONHEÇA O SISTEMA DE SOFTWARE CEZANNE HR

O MÓDULO GESTÃO DE PESSOAS É O CENTRO DESTA SISTEMA DE SOFTWARE.

- Banco de dados de RH centralizado, abrangente e configurável
- Fluxos de trabalho, lembretes e notificações que otimizam tempo

- Autoatendimento, portais de RH, gestão de documentação e painéis gráficos
- Multilíngue





30 anos de história nos Recursos Humanos

Foi em 1993 que surgiu a Multipessoal, empresa portuguesa de referência do setor dos Recursos Humanos em Portugal. Reconhecida no mercado por ligar empresas e candidatos, atua em todo o território nacional e dedica-se às áreas do trabalho temporário, outsourcing, recrutamento e seleção, consultoria digital e recruitment marketing. São mais de 1.000 clientes e 10.000 colaboradores colocados, nos vários regimes de contratação, que confiam na experiência da Multipessoal para encontrar a solução que torna cada relação única. Ao longo de 30 anos, a empresa portuguesa tem conseguido reinventar-se e, através da tecnologia, digitalizar processos para garantir o melhor suporte às pessoas que nela confiam.

A Multipessoal está mais digital do que nunca para os seus candidatos e colaboradores com a primeira solução de emprego 100% digital em Portugal, o Clan — uma jornada digital de A a Z para candidatos e colaboradores da Multipessoal através de qualquer dispositivo. Torna-se, por isso, possível percorrer o processo de recrutamento, seleção e contratação utilizando apenas ferramentas tecnológicas (ex. procura de emprego online, registo através de e-mail ou telemóvel, processo de seleção online, recibos de vencimento, etc.). O Clan coloca as Pessoas no centro, propondo-se a prestar suporte não só no momento

EMPRESA
Multipessoal

MORADA
Av. D. João II
n.º 36, 2.º Piso
Norte, 201/202,
1998-017 Lisboa

SOLUÇÕES PARA RH
Trabalho
Temporário,
Outsourcing,
Recrutamento
e Seleção,
Consultoria Digital
e Recruitment
Marketing

SITE
multipessoal.pt

da candidatura e processo de recrutamento, mas também ao longo de toda a relação com os colaboradores. E é também esse o compromisso da Multipessoal: garantir que, na procura de trabalho, é mais do que oportunidade; é o suporte necessário a quem confia em si.

Já para as organizações que precisam de um parceiro na procura por profissionais dos mais variados setores, na Multipessoal são várias as soluções de recursos humanos disponíveis. Seja mais ou menos qualificado, a missão é sempre a mesma: encontrar o candidato ideal. E o objetivo? Ser a primeira escolha no mundo do trabalho. 

A Nossa História: Do Início...

1993
Criação da Multipessoal Sociedade de Prestação e Gestão de Serviços, S.A.

Numa altura em que o emprego procurado nos países do desenvolvimento já não se costumava adquirir e tinham sido nascido o Grupo Multipessoal, que começa a dar os primeiros passos em direção a uma prestação de serviços de empresa, seleção e contratação.

1997
Criação da Multipessoal Empresa de Trabalho Temporário, S.A.
Com o objetivo de nos afirmarmos como uma referência nos Recursos Humanos em Portugal, nasce a empresa da Multipessoal especializada em Trabalho Temporário.

1998
Aquisição da SGL Sociedade Geral de Limpezas
O Grupo Multipessoal compra a SGL, empresa especializada no setor dos Facility Services, e começa a expandir de novo áreas de negócio.

2013
11.000
Colaboradores colocados
Por primeira vez, através do nosso Sistema de Avaliação no setor dos Recursos Humanos com um 1.000 colaboradores colocados em Portugal.

2019
Ante a Transformação
Damos início ao Plano de Transformação baseado em três pilares: pessoas, processos e tecnologia.

2020
A uma só vez
Calculamos que o "Clan" no nosso aplicativo e a Multipessoal já não é só uma "nova" marca que agrega todos os serviços prestados até então sob as marcas Service, Sourcing, Match, Branding, Medical e Upgrade. A imagem corporativa e tudo tem de fazer parte e a história mostramo-nos ainda mais próximas e disponíveis.

2022
O Clan
Lançamos a primeira solução de emprego 100% digital em Portugal — o Clan — que possibilita aos nossos candidatos e colaboradores percorrer toda a jornada, da candidatura à contratação, utilizando apenas ferramentas digitais.

2023
30 Anos
A 30 de Junho de 2023 a Multipessoal celebra 30 anos de atuação no setor dos Recursos Humanos com um 100% de renovação para todos os colaboradores.

...aos dias de hoje.

O Coaching Profissional e Ético é parte integrante de uma sociedade próspera.

Coaching é constituir uma parceria com clientes num processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.

A International Coaching Federation (ICF) promove a excelência, o impacto e o valor do Coaching profissional e ético.

- Referência mundial há 29 anos
- Comunidade de Profissionais de Coaching
- +60 000 membros
- 143 Países
- Cursos acreditados
- Profissionais credenciados

Já pensou no impacto que o Coaching Profissional e Ético poderia ter em Si, na sua Equipa e Organização?

O Chapter ICF Portugal é a representação oficial da ICF em Portugal.

A ICF Portugal convida Coaches e Empresas a juntarem-se à ICW, Semana Internacional do Coaching.



Para mais informação, visite WWW.ICF.PT

MARGARIDA BESSA MARQUES Vontobel - Suíça

Da dança ao recrutamento

Polónia e, desde outubro, Suíça são os nós do percurso internacional de Margarida Bessa Marques. Apaixonada e inicialmente formada num ramo das artes, seguiu depois para a área dos RH. E quis experimentar o estrangeiro. Hoje está num banco helvético.

A

dança é muito mais do que um dos gostos de infância de Margarida Bessa Marques. A criança minhota (Braga) que cedo começou a fazer ballet (e natação) enveredaria mesmo por esta área académica quando, aos 18 anos, foi viver e estudar para Lisboa: Dança Contemporânea, na Escola Superior de Dança de Lisboa.

Assim se cumpria o primeiro sonho profissional (“ser bailarina ou educadora de infância”), proveniente de um tempo mágico, como se percebe pelas palavras da sua protagonista: “Tenho a sorte de dizer que tive uma infância muito feliz. Os fins de semana que passava na casa dos meus avós são inesquecíveis. Eu, os meus irmãos e primos íamos com o meu avô para o picadeiro andar a cavalo, passeávamos de bicicleta pela aldeia e, em casa, tínhamos à nossa espera a comida maravilhosa da minha avó”.

Quando Margarida concluiu a licenciatura (2011), teve possibilidade de trabalhar nesta área. Entre outros projetos, criou, com colegas de curso, a performance de dança contemporânea “Um Mar de Coisas” e foi dar aulas de dança criativa e ballet a crianças e jovens.

Por não se sentir “totalmente completa” enquanto profissional, a artista decidiu acumular esta vertente com o regresso à universidade, desta vez para o curso de Psicologia. Gostou e até aprofundou as aprendizagens, ao fazer o mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

É, então, que Margarida inicia o seu percurso laboral neste novo domínio de saberes no qual se estava a qualificar, designadamente nos RH. Primeiro no estágio numa pequena consultora, depois, a partir de



dezembro de 2015, no BNP Paribas. Nesta instituição esteve em várias áreas, mas a maior fatia (4 anos) foi passada no recrutamento.

Estrangeiro: a curiosidade persistente

Ter uma experiência de trabalho noutra país, mesmo que pontual, estava no horizonte de Margarida desde que co-

meçou a trabalhar. Em 2021, após uma procura sem resultados satisfatórios no plano da mobilidade interna (BNP), esta profissional de RH decidiu buscar com determinação uma oportunidade profissional fora de Portugal, que obedecesse a estes critérios: Europa; país onde pudesse melhorar o nível de inglês; cultura bastante diferente da cultura portuguesa e lugar que permitisse continuar a evoluir na sua área.

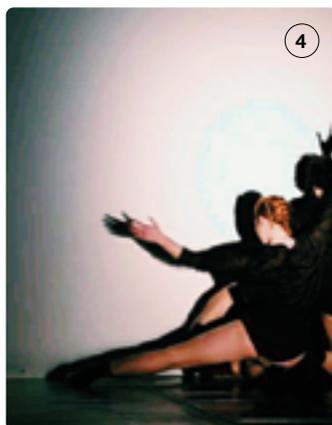
E eis que, em novembro de 2021, aparece o que Margarida Bessa Marques considerou uma boa oportunidade, logo agarrada: ser senior recruiter na JP Morgan, em Varsóvia (Polónia). “Foram dois anos em que cresci imenso, principalmente como pessoa. Permittiram-me ganhar uma maior capacidade de adaptação, resi-



liência e confiança. Cruzei-me com profissionais com os quais ainda mantenho contacto.”, resume a portuguesa agora a trabalhar na Suíça.

Em 2023, Margarida começou a ponderar uma mudança profissional para Zurique, para poder juntar-se ao namorado. A troca exigia, outra vez, preparação, por “ser um mercado mais fechado e à exigência de usar a língua alemã na maior parte das funções de recrutamento e HRBP”.

A perseverança foi premiada no início do outono desse ano, com a proposta para integrar a equipa de recrutamento da Vontobel, um banco de investimento que, já em 2024, completará 100 anos. Assim, desde outubro passado, como senior recruiter, é a responsável pelas áreas de legal & compliance e technology & services, numa equipa totalmente internacional, com cinco nacionalidades (portuguesa, alemã, inglesa, italiana e suíça). O balanço não podia ser mais positivo: “Estes seis meses têm-se revelado uma das melhores fases da minha vida profissional. O suporte, a confiança e a entajada que



existem desde a primeira semana de trabalho nesta empresa faz com que esteja completamente integrada na equipa. Na substância das funções, o facto de a Vontobel ser uma média empresa (2.300 colaboradores) permite que tenhamos um nível de impacto muito maior do que nas grandes empresas. Neste contexto, acabo por ter maior visibilidade e contribuição enquanto recrutar”.

Outro dos fatores muito valorizado pela profissional portuguesa é a “liberdade de partilhar ideias e mesmo implementá-las” decorrente da “cultura de entajada e partilha de conhecimento” da empresa, de



1. Margarida Bessa Marques em Thalwil - lago de Zurique (2024)
2. Coreografia com o melhor amigo (2018)
3. Margarida Bessa Marques em Thalwil - lago de Zurique (2024)
4. Performance de dança (2011)
5. Margarida Bessa Marques em frente à sede da Vontobel (2024)

que o envolvimento de Margarida Bessa Marques em diversas iniciativas de DE&I e employer branding é um bom exemplo.

A experiência global em Zurique/Suíça tem sido positiva. Margarida aponta quatro diferenças fundamentais para Portugal: melhores serviços de transportes públicos; melhores condições salariais; maior consciência cívica e melhor organização do sistema burocrático.

No dia a dia, poder andar de bicicleta, não perder muito tempo em deslocações e ter fácil acesso a lagos e à natureza são fatores enaltecidos pela senior recruitment da senior recruiter da Vontobel. Tudo isto numa cidade com 400 mil habitantes e que é um dos principais centros financeiros (bancários) do mundo. 

REINVENTAR OS RH

INOVAÇÃO, HUMANIZAÇÃO E LIDERANÇA NA ERA DIGITAL

1
CONFERÊNCIA

+500
PARTICIPANTES

+30
ORADORES

ÁREA DE
EXPOSIÇÃO
E NETWORKING

WORKSHOPS
PRÁTICOS

DESTAQUE-SE DA CONCORRÊNCIA...

E MOSTRE O SEU PRODUTO OU SERVIÇO NO #GTD2024

ÚLTIMOS STANDS >> RESERVE JÁ O SEU!

Se tem serviços ou produtos para os profissionais de recursos humanos aproveite este evento para aumentar a sua notoriedade e ser reconhecido como um dos líderes do setor.

**PARTICIPE, CAPTE NOVOS CLIENTES
E FIDELIZE OS MAIS ANTIGOS.**

globaltalentday.iirh.pt



Patrocinadores



Contactos

Vanessa Heringues | vanessahenriques@iirh.pt | 965 317 331
Ana Hortense Silva | anahortensesilva@iirh.pt | 916 353 748

Wellness no trabalho: investir na saúde dos colaboradores

S seja bem-vindo ao nosso dossiê dedicado às abordagens e práticas que estão a transformar as organizações, de dentro para fora. O investimento na saúde dos colaboradores é uma abordagem que vai além da simples preocupação com o bem-estar físico, alargando-se ao cuidado meticuloso com a saúde mental e emocional destes profissionais.

Num contexto onde a produtividade está intrinsecamente ligada ao bem-estar dos colaboradores, é imperativo compreender como as organizações estão a priorizar este investimento. Nesta edição, temos o privilégio de nos enriquecer com os insights de quatro organizações notáveis: Centralmed, Pulso Portugal, TEAM 24 e Workwell.

A Centralmed tem sido uma referência inquestionável no domínio da segurança e saúde no trabalho, segurança alimentar e formação profissional. A evoluir desde 1997, a sua missão reside em prevenir os riscos profissionais e alimentares, enquanto promove a saúde dos colaboradores e dos consumidores.

A Pulso Portugal desempenha um papel crucial no âmbito do bem-estar psicossocial das organizações. Integrada no Grupo Pulso Europe, a Pulso Portugal colabora com chefias, colaboradores e parceiros com o intuito de tornar as organizações mais dinâmicas e saudáveis.

A TEAM 24 destaca-se pela oferta de um serviço de apoio psicológico online, adaptado às necessidades específicas de cada empresa. Sob o lema "Mente sã, empresa sã", a TEAM 24 assegura uma equipa de profissionais especializados dedicados à promoção do bem-estar

Nesta edição, temos o privilégio de nos enriquecer com os insights de cinco organizações notáveis: **CENTRALMED, PULSO PORTUGAL, TEAM 24 E WORKWELL**

e da saúde mental dos colaboradores.

A Workwell faz parte de uma das empresas pioneiras no campo do bem-estar organizacional. Com mais de 14 anos de experiência, a sua metodologia baseia-se tanto na ciência como nas melhores práticas organizacionais.

Junte-se a nós nesta jornada para celebrar e aplaudir o compromisso exemplar destas organizações com o bem-estar no local de trabalho, bem como a sua dedicação em fomentar uma cultura de saúde e felicidade entre profissionais em todo o mundo. 





Desafios e estratégias para um ambiente de trabalho mais saudável

FILIPA SANTOS

Diretora de Serviços Clínicos da Centralmed

Há dias, em conversa com o responsável de uma empresa, enquanto enumerava as diversas vantagens do wellness empresarial, este confidenciava-me com alguma angústia o investimento que já tinha realizado em programas de saúde e bem-estar nos últimos anos e o que considerava ser o fraco retorno que tinha com essas iniciativas: continuava com a mesma taxa de absentismo, as baixas por doença não tinham diminuído, o envolvimento dos trabalhadores com a empresa continuava a níveis anteriores. Questionei: “Como foi elaborado o Programa de Saúde e Bem-Estar da sua empresa? Ouviu os seus trabalhadores? Auscultou a sua equipa/empresa de SST?”

Os motivos pelos quais os programas de saúde e bem-estar podem não estar a produzir o efeito esperado são possivelmente multifatoriais, mas acredito que em muitos casos, a principal razão é por não se aferir as reais necessidades dos trabalhadores antes de se elaborarem e aplicarem os programas. Esse



Filipa Santos,
Diretora de
Serviços Clínicos
da Centralmed

conhecimento deverá advir muito através daquilo que são as necessidades percebidas pelos trabalhadores, mas também pelos indicadores de saúde e de segurança que as equipas de saúde ocupacional podem transmitir. Dentro de uma determinada organização há um espectro de pessoas com necessidades variadas e distintas que vão evoluindo ao longo do tempo. Se nos recordarmos da teoria das necessidades de Maslow, percebemos que as necessidades humanas têm uma relação hierárquica e considera-se necessário atender e

satisfazer uma necessidade de posição inferior para que a seguinte se manifeste e seja reconhecida como necessária, ainda que não exista uma estagnidade absoluta entre elas. Daí a premência de percebermos em que níveis se encontram as necessidades dos trabalhadores. Que retorno poderemos almejar num trabalhador quando, por exemplo, criamos dinâmicas para trabalhar a sua autorrealização, se não foram primeiramente garantidas necessidades como condições de trabalho salubres, seguras e acolhedoras, equilíbrio entre o horário de trabalho e os períodos de descanso, vencimentos que permitam viver dignamente? Atuando sobre as suas necessidades, as organizações poderão influenciar não só o bem-estar individual e grupal, mas também o familiar. Para desbloquear todo o potencial dos programas de bem-estar no local de trabalho, as organizações devem também criar uma cultura de saúde, que envolva a priorização e a promoção de comportamentos saudáveis por meio de políticas, práticas e normas que apoiem o bem-estar dos trabalhadores. Um programa de bem-estar em conjunto com uma cultura de saúde é a chave para desenvolver e sustentar uma força de trabalho saudável. 



URBAN SPORTS CLUB



Desporto para empresas

Apoia a saúde dos teus colaboradores e melhora o espírito de equipa!
Com o desporto para empresas, os teus colaboradores podem aceder à maior, mais flexível e diversificada oferta desportiva na Europa – tudo com uma única subscrição.



Mais saúde para os colaboradores

O desporto e o bem-estar melhoram a aptidão física e a saúde mental dos teus colaboradores.



Maior equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal

Ajuda os teus colaboradores a desligarem e a sentirem-se menos stressados.



Suporte pessoal

A nossa equipa de Customer Success apoia-te a qualquer momento.



Oferta flexível

Os membros podem aceder a todos os nossos parceiros na Europa ou juntar-se facilmente às aulas online no conforto da sua casa.



Employer Branding forte

Fortalece o teu Employer Branding com um benefício corporativo atractivo – tanto a nível interno como externo.



Melhor engagement com as equipas

Recebe atualizações e dicas regulares para motivação dos colaboradores, bem como informações personalizadas para a tua empresa.

Quais as vantagens para os teus colaboradores?



Actividades presenciais

Nos nossos inúmeros parceiros, os teus colaboradores podem treinar de forma flexível de acordo com as suas necessidades individuais – em ginásios e estúdios ou ao ar livre.



A nossa oferta online flexível

Com a nossa oferta online, os teus colaboradores têm a flexibilidade de poderem treinar onde estiverem – com aulas em directo e gravadas.



Treinos em grupo

Os teus colaboradores podem treinar juntos, desafiar-se e fortalecer o espírito de equipa.



Eventos corporativos

Actividades de team building para promover a união entre os colaboradores.



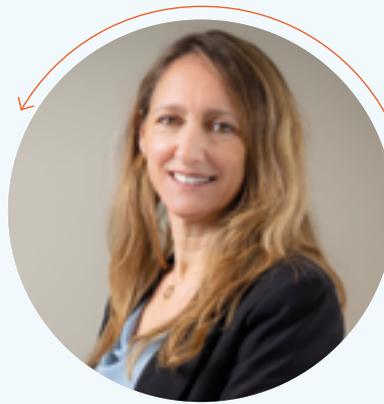
Queres saber mais?

Visita o nosso website de Desporto para empresas e prepara-te para descobrir uma nova forma de trabalhar!



Manuel SommerPartner and Country
Manager da Pulso Europe
Portugal**Emília Roseiro**Diretora de RH para
a Europa do Sul & Turquia
da Bel

GRUPO BEL



Como a Pulso Portugal tornou a Bel uma organização mais feliz e saudável

Todas as empresas, de uma forma ou de outra, têm sentido a necessidade de ir mais além, **criando uma cultura organizacional que valorize e cuide do bem-estar dos seus colaboradores**. E foi esta necessidade que despontou a parceria entre a Pulso Portugal e a Bel Portugal.

Assim como a produção cuidada e a atenção aos detalhes são etapas cruciais para a produção de um queijo, também a preocupação com o bem-estar e felicidade dos colaboradores tem impacto na produtividade e motivação.

O compromisso com o bem-estar e apoio à família tem sido uma prioridade para a Bel, que desde 2015 é certificada como Entidade Familiarmente Responsável. Os primeiros passos foram dados com a Cruz Vermelha Portuguesa, no entanto, a Bel sentiu a necessidade de expandir os horizontes das suas pessoas. "Não só responder

às vulnerabilidades (nomeadamente de acesso a informação e recursos de resposta a vários problemas – sociais, económicos...), mas de alargar esse suporte às múltiplas situações da vida, muitas também positivas – como ter um filho ou comprar uma casa", explica Emília Roseiro, Diretora de RH para a Europa do Sul & Turquia da Bel.

E este foi o ponto de partida na colaboração com a Pulso Portugal.

Projeto Bel Mais Feliz
"Com a faca e o queijo na mão", a Pulso, empresa especializada na criação e manutenção de organizações saudáveis e dinâmicas,

assume um papel decisivo em duas áreas "muito consideradas e valorizadas" na Bel: o bem-estar e o apoio à família.

Além de ações de primeiros socorros psicológicos e de workshops para lidar com situações de vulnerabilidade, a Pulso assegura outros apoios. "O apoio psicológico de emergência, que disponibilizamos a colaboradores e famílias em situações de grande gravidade", sublinha Emília Roseiro.

Apesar da Bel já contar com mais de 600 colaboradores, mantém uma notável flexibilidade na integração de novos programas. "A Bel tem toda a



flexibilidade e capacidade de adaptação para implementar um programa de apoio ao colaborador, de dar continuidade a políticas inovadoras na área dos RH”, esclarece Manuel Sommer, Partner and Country Manager da Pulso Europe Portugal.

Incluir um novo benefício implica sempre um plano de comunicação, especialmente quando se trata de um serviço de saúde mental, uma área que requer confidencialidade. “A equipa da Pulso esteve sempre disponível para fazer sessões de apresentação, clarificação de dúvidas – presenciais e online – fizeram a diferença para termos um nível de utilização (e

TODOS OS MESES SÃO DISPONIBILIZADOS GRATUITAMENTE AOS COLABORADORES DA BEL VÁRIOS WEBINARS DEDICADOS AO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO, MAS TAMBÉM À LITERACIA FINANCEIRA, GESTÃO DO ORÇAMENTO FAMILIAR E NUTRIÇÃO

satisfação) elevado – que é o nosso objetivo”, aponta Emília Roseiro.

Neste âmbito, todos os meses são disponibilizados gratuitamente vários webinars

dedicados ao bem-estar psicológico, mas também à literacia financeira, gestão do orçamento familiar e nutrição.

Este compromisso foi o motor do projeto e conduziu a resultados positivos. O primeiro indicador é o aumento na utilização do programa, com a realização de 160 sessões em 2023. Um outro indicador é a adesão aos webinars. “Tiveram também uma grande adesão com mais de 400 inscrições ao longo do ano”, indica Emília Roseiro.

Outro indicador bastante expressivo são os inquéritos de satisfação, enviados após a utilização do programa de apoio. “Constatamos que 98% consideram o programa ‘útil e uma mais-valia’ e ‘muito útil e uma excelente mais-valia’. Igualmente, vemos que outros 98% consideram a sua satisfação geral com o programa de apoio como estando ‘satisfeitos’ ou ‘muito satisfeitos’”, acrescenta Manuel Sommer.

A parceria entre a Pulso e a Bel promete continuar a florescer no futuro. “É uma parceria viva, que queremos manter e aprofundar em função das nossas necessidades, mas também da proatividade que a Pulso possa trazer e que responda à nossa visão estratégica”, afirma Emília Roseiro.

Esta posição também é partilhada por Manuel Sommer. “De uma forma geral podemos claramente dizer que a aposta que a empresa fez foi uma aposta vencedora para o sucesso interno e externo da BEL Portugal”, conclui. 

DADOS DO PROJETO

Bel Portugal

ATIVIDADE PRINCIPAL

► A Bel, com mais de 620 colaboradores e duas fábricas em Portugal, tem como missão entregar produtos saudáveis e sustentáveis, como a Limiano, Terra Nostra, a Vaca que Ri, Babybel e Go-go Squeeze. É uma empresa que ambiciona ser a mais sustentável em Portugal, pioneira em agricultura regenerativa.

Pulso Portugal

ATIVIDADE PRINCIPAL

► Parte integrante do Grupo Pulso Europe, a Pulso Portugal é uma empresa portuguesa com apoio internacional e mais de 500 prestadores de serviços na respetiva rede. A sua missão é trabalhar em conjunto com chefias, colaboradores e parceiros, construindo organizações dinâmicas e saudáveis. E o mote é “happy people healthy organizations”.



+ de **400**

► Inscrições nos webinars



98%

► Dos colaboradores estão muito satisfeitos com o programa de apoio



+ de **150**

► Sessões em 2023

Cuidar é liderar: cuide dos seus colaboradores e eles cuidarão do negócio

Com a crescente consciencialização sobre saúde mental no ambiente laboral, empresas de todo o mundo estão a reformular as suas práticas internas. **A TEAM 24 destaca-se como um dos pivôs deste movimento, promovendo a saúde mental nos seus clientes.** Mas não só. Fá-lo desde logo na sua própria casa e na cultura organizacional que implementou.

felizes”, afirma Ana Ruivo, CEO e CO-Founder da TEAM 24.

Nos últimos dois anos, observou-se um crescimento no volume de negócios da TEAM 24, triplicando o seu valor. Paralelamente, o índice de satisfação global interno alcançou os 98% entre os colaboradores. Ana Ruivo reflete que este êxito é, em grande medida, atribuído aos benefícios proporcionados, à cultura organizacional e à atenção dedicada ao bem-estar e à saúde mental dos colaboradores.

“A nossa comunicação é aberta e fluida. A partilha de metas, objetivos e resultados é constante e transparente, o feedback é contínuo ao longo do ano, e assim conseguimos pessoas alinhadas e comprometidas com os nossos valores e objetivos, que os colaboradores sentem como os seus”, afirma.

Além disso, Ana Ruivo salienta que na TEAM 24 não se utiliza a palavra “hierarquia”, uma vez que a estrutura organizacional é flat. “Quanto mais confiamos nas pessoas, mais sentido de responsabilidade e dever observamos”, esclarece.

Apesar do compromisso da TEAM 24 em recompensar financeiramente todos os colaboradores da melhor forma possível, também



direta entre o bem-estar dos colaboradores e o retorno do investimento.

Cuidar de dentro para fora

Um parceiro especialista em apoiar as empresas a zelarem pela saúde mental dos seus colaboradores é a TEAM 24. Contudo, este feito apenas é alcançável porque o cuidado tem início dentro de portas, junto da equipa da TEAM 24.

“Vejo o crescimento do negócio diretamente proporcional ao crescimento pessoal e profissional das pessoas. Por isso, a nossa política é de proporcionar todas as condições para que as pessoas se sintam bem e

UM PARCEIRO ESPECIALISTA EM APOIAR AS EMPRESAS A ZELAREM PELA SAÚDE MENTAL DOS SEUS COLABORADORES É A TEAM 24. CONTUDO, ESTE FEITO APENAS É ALCANÇÁVEL PORQUE O CUIDADO TEM INÍCIO DENTRO DE PORTAS, JUNTO DA EQUIPA DA TEAM 24

Em Portugal, onde a incidência do absentismo e do presentismo desponta como preocupação crescente, as perdas de produtividade têm assumido proporções alarmantes. Segundo o “Relatório de Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações”, divulgado pela Ordem dos Psicólogos em 2023, a perda de produtividade associada à saúde mental custou ao país cerca de 5,3 mil milhões de euros. O absentismo resultou numa média de 8 dias de trabalho perdidos, ao passo que o presentismo contribuiu com uma média de 15,8 dias de trabalho perdidos por ano. Adicionalmente, estima-se que 1,4% do volume de negócios das empresas portuguesas seja atribuído à perda de produtividade relacionada com a saúde mental.

Estes dados não só realçam a urgência de dar prioridade à saúde mental no local de trabalho, como também evidenciam a correlação



dá prioridade ao salário emocional. "Acreditamos que estes benefícios vão aumentar o seu equilíbrio trabalho-família e lhes trará conforto, felicidade e paz", indica Ana Ruivo.

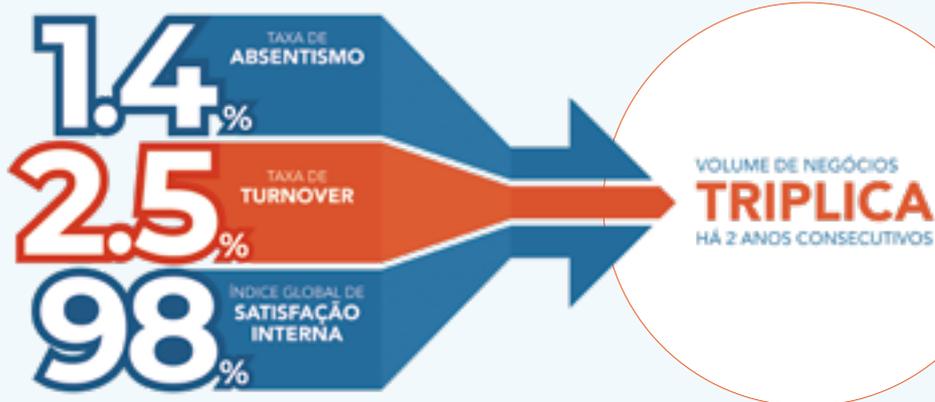
Entre alguns dos benefícios adicionais assegurados pela TEAM 24 destacam-se o trabalho full-remote, flexibilidade, seguro de saúde, plano de apoio psicológico, benefícios sociais, subsídio de alimentação, tarde livre de aniversário, prenda de aniversário e 12 dias extra de férias/ano.

Ana Ruivo destaca a importância da implementação dos 12 dias de folga adicionais. "Esta medida permite que as pessoas uma vez por mês escolham um dia para desligarem a 100% do trabalho e dediquem o seu tempo à família ou a assuntos pessoais que necessitam da sua atenção", acrescenta.

"ESTA MEDIDA [12 DIAS DE FOLGA ADICIONAIS] PERMITE QUE AS PESSOAS UMA VEZ POR MÊS ESCOLHAM UM DIA PARA DESLIGAREM A 100% DO TRABALHO E DEDICAREM O SEU TEMPO À FAMÍLIA OU A ASSUNTOS PESSOAIS QUE NECESSITAM DA SUA ATENÇÃO"

ANA RUIVO

São iniciativas como estas que contribuem para que os colaboradores se sintam valorizados e apreciem fazer parte da equipa da TEAM 24. Estas medidas também se traduzem em resultados bem-sucedidos, como taxas de absentismo quase nulas, de apenas 1,4%, e um índice de turnover abaixo da média nacional, situando-se em 2,5% no ano de 2023. 



O QUE PENSAM OS TEMEANOS



Alguns elementos da TEAM 24 numa ação de teambuilding

- ▶ **"Entre outros benefícios,** realço o dia extra de férias que temos todos os meses, pois permite-me tratar de assuntos que não são possíveis ao fim de semana, nem em horário pós-laboral."
- ▶ **"Fazer parte de uma organização que serve uma missão,** mas que é também ela própria o modelo a seguir é um orgulho e uma realização".
- ▶ **"A aprendizagem tem sido diária e constante,** sendo que é muito gratificante fazer parte de um projeto único na saúde mental."
- ▶ **"Valorizo muito as boas relações que temos entre todos e sinto, todos os dias,** um apoio e entreaajuda. Este espírito é promovido pela nossa líder, Ana Ruivo, sempre atenta aos detalhes e disponível para nos dar um suporte imensurável."
- ▶ **"Numa profissão tão intensa como a nossa,** mas em qualquer uma de forma geral, é incrível poder sentir a segurança de ver o meu bem-estar protegido, cuidado e assegurado."

CÁTIA TOMÁS

— Heads of Projects da Workwell e Wellbeing Awards & Summit Manager

Investir no bem-estar dos colaboradores e o papel dos wellbeing awards

No atual cenário do mercado de trabalho, a retenção de talentos tornou-se um desafio cada vez mais premente para as organizações. Verificamos que os ambientes de trabalho estão cada vez mais competitivos, e a retenção de talentos tornou-se um desafio. Uma das razões-chave para estes desafios reside nos problemas que afetam diretamente a saúde e o bem-estar dos próprios colaboradores.

O stress relacionado com o trabalho, a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, são apenas alguns exemplos desses desafios. Estes problemas impactam a saúde física e mental dos colaboradores, a sua produtividade, motivação e satisfação no trabalho.

Diante destes desafios, as empresas têm a responsabilidade moral e estratégica de apoiar as suas pessoas no cuidado com a sua saúde e bem-estar.

Ao investir em programas e iniciativas de bem-estar, as empresas mostram a sua preocupação com os colaboradores, e trazem benefícios para os seus negócios. Começa a surgir a ideia dentro das

OS WELLBEING AWARDS ARRANCARAM A SUA 3.ª EDIÇÃO A 1 DE ABRIL COM A MISSÃO DE RECONHECER O SUCESSO DAS EMPRESAS E INSPIRAR UMA MUDANÇA CULTURAL EM DIREÇÃO A UM MAIOR COMPROMISSO COM A SAÚDE E O BEM-ESTAR DAS PESSOAS. AS ORGANIZAÇÕES AO INSCREVEREM-SE NOS WELLBEING AWARDS ESTÃO AUTOMATICAMENTE CANDIDATAS A NOVE PRÉMIOS

organizações que investir em saúde e bem-estar no local de trabalho é uma estratégia de negócio, porque sabemos que colaboradores saudáveis estão mais envolvidos e são mais produtivos, resultando em menor rotatividade, menos dias de afastamento e maior produtividade.

Os Wellbeing Awards acabam por surgir como forma de premiar e destacar as melhores práticas na área da saúde, do bem-estar e da felicidade corporativa e representam um marco na jornada das organizações em direção a ambientes

de trabalho mais saudáveis, inclusivos e seguros. Ao destacar as melhores práticas e políticas na área da saúde, bem-estar e felicidade corporativa, os prémios permitem identificar práticas que podem servir de inspiração para outras empresas. Os dados fornecidos pelos Wellbeing Awards dão-nos uma visão do estado atual da saúde e do bem-estar nas organizações, fornecendo informações sobre padrões e tendências emergentes que podem orientar a tomada de decisões das organizações.

Os Wellbeing Awards arrancaram a sua 3.ª edição a 1 de abril com a missão de reconhecer o sucesso das empresas e inspirar uma mudança cultural em direção a um maior compromisso com a saúde e o bem-estar das pessoas. As organizações ao inscreverem-se estão automaticamente candidatas aos nove prémios: Best Wellbeing Program (prémio entregue a três organizações de acordo com a sua dimensão – empresas até 250 colaboradores, empresas entre 251 e 1000 colaboradores e empresas com mais de 1000 colaboradores), Best Mental / Emotional Health Strategy, Best Physical Wellbeing Stra-



tegy, Best Engagement and Communication in Wellbeing, Best Leadership and Culture in Wellbeing, Safest Psychological Workplace, Best Musculoskeletal Health Program.

Para quem pensa que a sua organização ainda está longe das melhores práticas, desengane-se! Na edição anterior, os candidatos eram tão diversos quanto os setores de atividade público e privado, mostrando que empresas de todas as dimensões e áreas podem alcançar o sucesso na promoção da saúde e do bem-estar corporativo. Empresas como a EDP, REN, Deco Proteste, Coverflex, Sanofi, Jerónimo Martins e Randstad foram vencedoras em edições anteriores ou organizações como a Academia de Judo da Filipa Cavalleri chegaram a finalistas em vários dos prémios, demonstrando a diversidade e amplitude do impacto positivo que as iniciativas de saúde e bem-estar podem ter em qualquer organização.

E não só de prémios vivem os Wellbeing Awards.

O propósito da iniciativa é bem maior que os troféus que entregamos e, por isso, para as empresas que garantam padrões de qualidade e consistência nas suas práticas e políticas entregamos selos de qualidade, que servem



como um testemunho do seu compromisso com a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores.

Outro grande motivo para as organizações se candidatarem, é que os participantes têm a oportunidade de solicitar um relatório detalhado sobre os seus resultados. Neste relatório fornecemos dados importantes para a organização sobre a maturidade das suas práticas de saúde e bem-estar, áreas de melhoria identificadas e práticas que devem ser mantidas. Pretendemos com este relatório dar ferramentas de orienta-

Cátia Tomás,
Heads of Projects
da Workwell e
Wellbeing Awards
& Summit Manager

ção para as organizações que querem investir continuamente na promoção da saúde e do bem-estar, fornecendo orientações claras e específicas para impulsionar o sucesso organizacional.

Além disso, uma vez mais, vamos unir o poder do conhecimento e do reconhecimento, realizando o Wellbeing Summit e o Wellbeing Awards em conjunto. Este ano queremos oferecer uma experiência transformadora para todos os participantes do nosso evento. Estamos empenhados em proporcionar um espaço onde os participantes possam aprender, e sair com ideias e soluções para promover a saúde e o bem-estar nas suas organizações.

Os Wellbeing Awards pretendem ter um papel vital na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, felizes e seguros.

Investir no bem-estar dos colaboradores é mais do que uma escolha, é uma necessidade. 

OS PARTICIPANTES DO WELLBEING AWARDS TÊM A OPORTUNIDADE DE SOLICITAR UM RELATÓRIO DETALHADO SOBRE OS SEUS RESULTADOS. NESTE RELATÓRIO FORNECEMOS DADOS IMPORTANTES PARA A ORGANIZAÇÃO SOBRE A MATURIDADE DAS SUAS PRÁTICAS DE SAÚDE E BEM-ESTAR, ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS E PRÁTICAS QUE DEVEM SER MANTIDAS

fórumRH 2024

14 DE MAIO

Estádio Sport Lisboa
e Benfica

O ENCONTRO ANUAL DE REFERÊNCIA PARA A COMUNIDADE **DE RECURSOS HUMANOS**

TEMAS EM DEBATE

Importância do papel da liderança

Recrutamento e employer branding

Foco no bem-estar dos colaboradores

Lifelong learning

Uso de IA no recrutamento

Consolidação da cultura organizacional

Melhorar a experiência do colaborador

Anywhere office

Softwares all-in-one

Melhorar a flexibilidade no trabalho

Soft skills mais importantes para o mercado

AI Driven HR

Boosting Employee Skills and Beyond



KEYNOTE SPEAKER



Chris Roebuck

Professor Honorário
de Liderança
Transformacional

CONVIDADOS ESPECIAIS



Paulo Dimas

Chief Executive
Officer, Center for
Responsible AI



Sofia Marta

Country Manager
da Google Cloud
Portugal



Mário Figueiredo

Professor Catedrático
do Instituto Superior
Técnico

PATROCINADORES PREMIUM



PATROCINADORES



EXPOSITORES E OUTROS APOIOS



WELCOME PARTNER



O FÓRUM RH É MAIS DO QUE UM EVENTO,
É UMA EXPERIÊNCIA!

VISITE-NOS EM forumrh.iirh.pt/

ALEXANDRA ANDRADE

Country Manager do Grupo Adecco Portugal

“ Queremos duplicar o número de candidaturas e o rácio de adequação do candidato à função

Alexandra Andrade olha para os principais desafios da gestão de talento no futuro e aponta exemplos, área a área e em medidas transversais, do que está a fazer a Adecco para lhes dar a melhor resposta.

A

Adecco Portugal conta com 20 delegações e mais de 300 colaboradores.

Quais são os seus principais desafios para os próximos anos?

Os principais desafios para os próximos anos consistem em atrair talento num mercado global altamente competitivo, criar oportunidades para que jovens talentos se estabeleçam em Portugal e fomentar uma cultura de aprendizagem contínua entre os profissionais mais experientes. É crucial investir no reskilling e upskilling da nossa força de trabalho, preparando-nos para as futuras evoluções do mercado de trabalho, com a inteligência artificial a desempenhar um papel catalisador na redefinição das funções profissionais. Sublinhamos que não se trata de destruir empregos, mas sim de transformá-los. Humanizar esta transição é imperativo, especialmente num contexto de mudança

constante, onde o papel dos líderes é fundamental.

Quais são as tendências emergentes na inovação, especialmente nas áreas de recrutamento, seleção e fidelização de colaboradores?

Observamos uma crescente adesão às tecnologias de IA e à análise de dados para melhorar os processos. Esta ferramenta permite-nos identificar o talento, dando origem a processos de recrutamento mais céleres e eficazes. Além disso, permite personalizar estratégias de fidelização ao identificar as necessidades individuais de cada pessoa e oferecer soluções adequadas para mantê-las felizes.

Também há um foco na experiência do colaborador. As empresas procuram criar ambientes mais flexíveis e inclusivos. Reconhecemos a importância do bem-estar e do compromisso das pessoas, procurando alinhar o propósito pessoal do colaborador com o da empresa (embora sejam

distintos, é essencial que estejam em equilíbrio).

Em resumo, a implementação da Inteligência Artificial nos RH oferece inúmeras vantagens, desde uma melhor seleção de candidatos até a automatização de tarefas de rotina. No entanto, também coloca desafios que têm de ser devidamente abordados, como a privacidade dos dados e a gestão da mudança.

E, na Adecco, o que está em curso para 2024?

Reforçamos o nosso investimento em soluções especializadas nas áreas de Outsourcing, onde trabalhamos focados na produtividade dos nossos parceiros; Recrutamento e Seleção Especializado, onde o mercado enfrenta desafios de escassez e de fidelização de talento e training, com o compromisso de ajudar a

FOMOS PIONEIROS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INBOUND RECRUITMENT. ESTA METODOLOGIA CONSISTE EM ESTRATÉGIAS DE INBOUND MARKETING E EMPLOYER BRANDING

requalificar os profissionais e prepará-los para o impacto que as tecnologias vão assumir no futuro do trabalho.

Consolidamos a área de Trabalho Temporário, cada vez mais especializada e adaptada a cada setor, onde oferecemos flexibilidade para que os parceiros possam ser mais competitivos num mercado em constante mudança.

Fomos pioneiros na implementação da estratégia de inbound recruitment. Esta metodologia consiste em estratégias de inbound marketing e employer branding. Apostamos na formação dos nossos consultores na metodologia de inbound recruiting e criámos uma equipa de marketing digital totalmente orientada para o candidato, por forma a ser mais eficiente na comunicação e, consequentemente, gerar melhores resultados de conversão dos nossos anúncios de recrutamento. Queremos duplicar o número de candidaturas e o rácio de adequação do candidato à função.

Proporcionamos a todos os nossos colaboradores, internos e externos, o acesso à formação na plataforma de e-learning líder na Europa que nos tem apoiado no reskilling e upskilling, principalmente das soft skills.

A nível interno, estamos a trabalhar muito em processos de eficiência com a IA Generativa. Não só em Portugal, mas a nível mundial, queremos acompanhar esta revolução onde as pessoas estão no



Alexandra
Andrade, Country
Manager da Adecco
Group Portugal

QUEREMOS MARCAR PRESENÇA NO FÓRUM RH PORQUE PARA NÓS É O EVENTO MAIS RELEVANTE ONDE SE REÚNEM OS PRINCIPAIS DIRETORES DE RECURSOS HUMANOS DO PAÍS

centro. Nós queremos que as nossas pessoas tenham menos tarefas rotineiras para que se possam concentrar nas áreas onde realmente agregam valor.

No que diz respeito à experiência do candidato e do colaborador, estamos a realizar investimentos nos nossos portais e na gestão da base de dados. Temos mais de meio milhão de candidatos validados na base de dados,

o que constitui a nossa maior força. As nossas equipas, compostas por mais de 300 pessoas, dedicam-se diariamente a este processo, qualquer informação que nos chegue, independentemente do meio, é validada no prazo de uma semana.

Como perspetiva o Grupo Adecco Portugal a sua presença no Fórum RH?

Queremos marcar presença no Fórum RH porque para nós é o evento mais relevante onde se reúnem os principais diretores de Recursos Humanos do país. O objetivo é manter-nos atualizados sobre as últimas tendências no mercado e também partilhar as nossas melhores práticas. 

JOÃO RIBEIRO

Country Manager da DECO PROteste

“ Criámos cursos de formação que permitam ao consumidor melhor compreender a dinâmica financeira

A DECO PROteste redefiniu a sua missão e valores em torno do princípio: “saber é poder”. **João Ribeiro, o seu Country Manager, fala-nos do poder da literacia financeira.**



Como está a saúde financeira das PME em Portugal?

Portugal apresenta o segundo pior desempenho em literacia financeira na União Europeia (UE), de acordo com um estudo da Comissão Europeia encomendado ao grupo de reflexão Bruegel - Improving economic policy. Apenas 42% dos inquiridos portugueses responderam corretamente a pelo menos três das cinco perguntas sobre temas como juros compostos, inflação e risco financeiro. Esta percentagem contrasta com a média de 52% nos 27 Estados-membros da UE. Países como Finlândia, Estónia e Dinamarca alcançaram as percentagens mais altas, enquanto Roménia, Portugal e Grécia apresentaram os resultados mais baixos. Estes números evidenciam a necessidade urgente de

melhorar a literacia financeira em Portugal.

Quanto à saúde financeira, neste tão vasto universo de pequenas e médias empresas, encontramos realidades muito diversas.

Em termos médios, a saúde financeira das PME não se pode caracterizar como brilhante ou extremamente sólida, mas tem registado uma clara melhoria durante os últimos anos e, de acordo com os dados do INE, está até acima dos valores médios registados pela totalidade das empresas nacionais não financeiras.

PORTUGAL APRESENTA O SEGUNDO PIOR DESEMPENHO EM LITERACIA FINANCEIRA NA UNIÃO EUROPEIA (UE), DE ACORDO COM UM ESTUDO DA COMISSÃO EUROPEIA

João Ribeiro,
Country Manager
da DECO PROteste

Por exemplo, o rácio de autonomia financeira das PME, em média, está nos 44%, portanto está acima do valor mínimo recomendável de 35%. Por outro lado, em termos de solvabilidade, o rácio situa-se em 0,77, portanto ainda abaixo do valor mínimo recomendado de 1, mas ainda assim ligeiramente acima do valor médio de 0,68 do total das empresas nacionais não financeiras. A solvabilidade das PME melhorou bastante, com o rácio a subir de 0,44 em 2008 para 0,77 em 2022. Esta melhoria poderá ter também a ver, em parte, com as dificuldades acrescidas no acesso ao crédito pelas PME que se acentuaram no período pós crise financeira internacional de 2008/2009 e que se agravaram ainda mais no período pós pandemia de 2020 e que levaram a um menor recurso à utilização do capital alheio.

Como estão a preparar as empresas para os desafios associados à sustentabilidade financeira?

O ponto de partida para a tomada de boas decisões financeiras é o conhecimento. Conhecer os principais conceitos ligados ao dinheiro pode fazer toda a diferença. Há que apostar mais na literacia financeira e defendemos a sua inclusão no ensino de modo obrigatório e universal. Só assim o País terá gerações mais bem preparadas para enfrentar novos desafios e perigos, como o aconselhamento financeiro gerado por inteligência artificial, as fraudes que circulam nas redes sociais, não sucumbir a influencers patrocinados e distinguir novos produtos não regulados. À semelhança do que já acontece em alguns países, empresas e organismos públicos também podem ter um papel importante na promoção da literacia financeira. Uma ferramenta para saber como empreender e financiar, por exemplo, um negócio.

Mas o nosso envolvimento tem sempre as pessoas como o foco. É nesse contexto que, há cerca de uma década, criámos cursos de formação que permitam ao consumidor melhor compreender a dinâmica financeira das suas vidas. Dispomos, hoje, de um portfólio que procura tocar em todos os domínios que tenham implicações financeiras. Acreditamos que qualquer pessoa que saiba melhor gerir o seu orçamento pessoal, saberá também melhor perceber as contingências da gestão empresarial e, com isso,

“FINANÇAS PESSOAIS”, NAS SUAS VÁRIAS VERTENTES, É UM DOS CURSOS ONDE TEMOS ESTADO PARTICULARMENTE ATIVOS. A “OPTIMIZAÇÃO FISCAL”, “SABER INVESTIR” OU A “GESTÃO IMOBILIÁRIA” SÃO OUTROS CASOS DE PROCURA SISTEMÁTICA (...) TAMBÉM CURSOS SOBRE QUESTÕES LABORAIS OU ARRENDAMENTO, MAS QUE COEXISTEM COM OUTROS, TAIS COMO “VIDA SAUDÁVEL” OU “DIETAS E MITOS”

contribuir de um modo mais eficiente para a sustentabilidade da empresa onde trabalha.

Que programas de formação estão a desenvolver para dar resposta a estes desafios?

Como referi, as “Finanças Pessoais”, nas suas várias vertentes, é um dos cursos onde temos estado particularmente ativos. A “Optimização Fiscal”, “Saber Investir” ou a “Gestão Imobiliária” são outros casos de procura sistemática. Contudo, desde há muito que procuramos ir ao encontro das necessidades concretas das empresas que nos procuram, criando

cursos que se adaptam às suas atividades. Daí que tenhamos um portfólio muito diversificado. É comum, por exemplo, termos cursos sobre questões laborais ou arrendamento, mas que coexistem com outros, tais como “Vida Saudável” ou “Dietas e Mitos”. O conhecimento técnico de que a DECO PROteste dispõe nos seus quadros permite uma flexibilidade de conteúdos que não é comum neste mercado.

Como a DECO PROteste perspetiva a sua presença no Fórum RH?

Dar a conhecer a nossa experiência e oferta e relacionarmo-nos com as restantes empresas participantes é o foco. Estamos convictos de que podemos contribuir ativamente para melhorar o contacto entre os negócios e os consumidores. Ninguém conhece melhor os consumidores portugueses do que nós. Sabemos o que enfrentam como dificuldades e o que desejam. E, por isso, temos a capacidade de ajudar as empresas a fazer a ponte entre os serviços que prestam e as necessidades dos seus clientes. 

44%

> Rácio médio de autonomia financeira das PME em Portugal (35% é o valor mínimo recomendável)



ROSA MARTINS

Chief Sales Officer da Edenred Portugal

“É importante perceber o que outras empresas do setor oferecem

A criação de um plano de benefícios bem estruturado é cada vez mais frequente e importante para atrair e fidelizar talento. **Rosa Martins, Chief Sales Officer da Edenred Portugal, explica-nos como as empresas podem implementar benefícios flexíveis.**

Porquê apostar em **benefícios flexíveis?** Os pacotes de benefícios são uma ferramenta de atração e retenção que melhora a proposta de valor das empresas para os seus colaboradores, pois permitem complementar a remuneração dos colaboradores, endereçando necessidades em áreas críticas para o orçamento familiar, como alimentação, saúde e educação. Ao otimizar o rendimento dos colaboradores, contribuem para melhorar a sua segurança económica, graças ao maior rendimento disponível.

Ao dar flexibilidade na utilização dos benefícios, as empresas aumentam a satisfação dos seus colaboradores, uma vez que estes podem escolher os benefícios mais adequados à sua realidade pessoal e familiar. Ajudam também na atração e retenção de talento, tornando a empresa mais competitiva no mercado de trabalho.

Um plano de benefícios bem elaborado pode atrair e reter uma força de trabalho

qualificada, aumentar o moral e contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Finalmente, tem um impacto social positivo, pois estes benefícios contribuem para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e diminuir desigualdades em áreas críticas para a sociedade – alimentação, educação e formação profissional, saúde e apoio social.

Como é que as empresas podem implementar benefícios flexíveis para aumentar a atratividade e eficiência?

O primeiro passo é identificar os benefícios existentes,

FEITA ESSA ANÁLISE [IDENTIFICAR OS BENEFÍCIOS EXISTENTES], DEVEM DESENHAR UM PLANO DE BENEFÍCIOS ALINHADO COM OS SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E QUE ATENDA ÀS NECESSIDADES DA EMPRESA E DOS COLABORADORES

entendendo o respetivo enquadramento legal e fiscal. Em Portugal, os benefícios extrassalariais são regulamentados por leis laborais e fiscais - benefícios como vales de refeição ou seguros de saúde são formas de remuneração indireta e têm incentivos fiscais, tanto para empresas como colaboradores.

Feita essa análise, devem desenhar um plano de benefícios alinhado com os seus objetivos estratégicos e que atenda às necessidades da empresa e dos colaboradores. Por exemplo, pessoas mais jovens tendem a valorizar maior liquidez para despesas com formação ou transportes, enquanto pessoas mais velhas podem valorizar mais benefícios relacionados com o suporte a despesas de saúde, por exemplo. Ainda assim, é fundamental assegurar que a política de benefícios é igualitária e que todos os profissionais recebem os mesmos benefícios para os quais são elegíveis. No caso dos benefícios de apoio à infância, por exemplo, este princípio da universalidade é uma imposição legal.

Adicionalmente, é também importante perceber o que outras empresas do setor oferecem, para garantir que o pacote de benefícios é competitivo no mercado.

Depois, é essencial elaborar um orçamento para a atribuição desses benefícios, avaliando o seu impacto financeiro no curto prazo e sustentabilidade a longo prazo. E, finalmente, selecionar um fornecedor confiável, que ofereça uma gama abrangente de benefícios alinhados com as necessidades identificadas, que assegure estabilidade financeira e viabilidade a longo prazo e apresente garantias no cumprimento de todas as leis e regulamentos aplicáveis aos benefícios.

Que tipo de benefícios a Edenred Portugal enquadra na categoria de flexíveis?

A Edenred concretiza a oferta de flexibilidade num cartão único, que complementa a

A EDENRED CONCRETIZA A OFERTA DE FLEXIBILIDADE NUM CARTÃO ÚNICO, QUE COMPLEMENTA A OFERTA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS, O EDENRED FLEXÍVEL. ESTE BENEFÍCIO PERMITE QUE A EMPRESA ATRIBUA AOS SEUS COLABORADORES UM VALOR ANUAL OU MENSAL, COM ISENÇÃO DE TSU PARA AMBOS, CABENDO A CADA COLABORADOR A DECISÃO DE COMO E ONDE GASTAR

oferta de benefícios sociais, o Edenred Flexível. Este benefício permite que a empresa atribua aos seus colaboradores um valor anual ou mensal, com isenção de TSU para ambos, cabendo a cada colaborador a decisão de como e onde gastar, numa rede que abrange as áreas de educação, formação, saúde e apoio social (lares, centros de dia, por exemplo). Por funcionar

numa rede de estabelecimentos contratualizada para o efeito, há a garantia de que os valores atribuídos apenas podem ser gastos par as finalidades previstas.

Desta forma, a empresa melhora a sua proposta de valor para os colaboradores, sem ter o trabalho administrativo de gerir as preferências de cada um ou de processar documentos adicionais, já que o enquadramento fiscal é o mesmo. O colaborador tem flexibilidade para decidir onde usar esse benefício, sem burocracia e com total garantia de confidencialidade, pois o controlo da despesa é feito pela rede de utilização e não tem de apresentar à empresa comprovativos de gasto.

Rosa Martins, Chief Sales Officer da Edenred Portugal

Como perspetiva a Edenred Portugal a sua presença no Fórum RH?

O Fórum RH é sempre um momento de partilha de experiências com os profissionais do setor, onde temos a oportunidade de dar a conhecer as novidades na nossa plataforma de benefícios e explorar com clientes e parceiros outras áreas de crescimento e inovação.

Não poderíamos deixar de marcar presença e convidamos todos os participantes a juntar-se a nós no dia 14 de maio. 



PEDRO MONTEIRO

Sales Manager da GoodHabitZ em Portugal

“A experiência de aprendizagem é um dos nossos pontos fortes

O estudo "3 tendências globais que estão a moldar o mercado de trabalho atual" foi o ponto de partida para Pedro Monteiro abordar o posicionamento da GoodHabitZ no mercado do e-learning corporativo, bem como quais são as necessidades de qualificação emergentes.

Quais foram as tendências identificadas no estudo?

Primeiro, a força de trabalho atual é muito orientada para o desenvolvimento pessoal. Os fenómenos recentes do "quiet quitting", a escassez de mão de obra, entre outros, fazem com que os colaboradores tenham mais poder do que nunca e exijam mais oportunidades a este nível. Em segundo, a necessidade de trabalhar o upskilling e reskilling para todos, para que nos adaptemos ao contexto de constante mudança. As competências em destaque são: as competências digitais, com 46% dos resultados, seguido pelas de produtividade, com 45%, e de bem-estar e saúde mental, com 42%. Relativamente à primeira, é normal dado a transformação digital dos últimos anos. Nas competências de produtividade, destacamos as denominadas competências do futuro como o pensamento crítico, a resiliência, criatividade ou a influência. O bem-estar é toda uma nova área que surgiu desde a pandemia e com as suas consequências, nomeadamente em termos de organização

de trabalho e segurança psicológica. Por último, identificámos a necessidade de um novo estilo de liderança, mais autêntica, mais humanizada, que tem mais preocupação com o bem-estar das pessoas.

Como se diferencia a GoodHabitZ no mercado de e-learning corporativo?

A experiência de aprendizagem é sem dúvida um dos nossos pontos fortes. A variedade de formatos em micro-learning: são conteúdos produzidos 100% in-house, com formatos únicos, muito apelativos e inovadores. Outro ponto forte é o processo de localização. Isto significa que os conteúdos não são apenas traduzidos, mas adaptados ao contexto cultural, com exemplos e especialistas locais, além dos internacionais. Também fator

diferenciador é a personalização que conseguimos promover. Os alunos podem saber quais são as competências que devem desenvolver e como ao realizarem os nossos assessments, cada um deles abordando um tema ou competência(s). Este feedback dado tem em conta as características de cada perfil, o seu potencial e a sua motivação.

O que antecipam em matéria de necessidades de qualificação ao nível das competências digitais?

As competências digitais é a área de maior necessidade e assim continuará. Além da transformação digital em curso, 80% dos profissionais também desejam que o seu trabalho se torne mais digital.

Assim, é fundamental antecipar as tendências tecnológicas. Temos perfeita consciência de que isto deve ser um trabalho constante e ágil, daí estarmos a introduzir formatos mais curtos e específicos, que lançamos mais rapidamente. Por exemplo, em termos de Inteligência Artificial, temos um curso que faz a

TAMBÉM FATOR DIFERENCIADOR [DA GOODHABITZ NO MERCADO DE E-LEARNING CORPORATIVO] É A PERSONALIZAÇÃO QUE CONSEGUIMOS PROMOVER. OS ALUNOS PODEM SABER QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS QUE DEVEM DESENVOLVER E COMO AO REALIZAREM OS NOSSOS ASSESSMENTS, CADA UM DELES ABORDANDO UM TEMA OU COMPETÊNCIA(S)



Pedro Monteiro,
Sales Manager
da GoodHabitZ
em Portugal

As necessidades transversais podem ser colmatadas com oferta de catálogo, que permite diversidade, e com menor investimento. Esta oferta também deve ser dinâmica, ou seja, com a introdução de conteúdos regularmente e atualização dos mais antigos.

Destaco também a personalização e a acessibilidade. É importante que os alunos tenham sugestões de aprendizagem personalizadas para sermos eficazes.

Por outro lado, os conteúdos devem ser disponibilizados de forma prática e intuitiva. Este é mesmo um ponto crucial na aprendizagem digital, a experiência do aluno (UX) quando navega na plataforma e conteúdos, e os formatos de acesso. Tem de ser algo fácil e disponível em todos os dispositivos.

Por último, destaco a necessidade de criar cultura de aprendizagem. É isso que vai permitir uma integração eficaz da aprendizagem digital na estratégia de formação e desenvolvimento.

Como perspetiva a GoodHabitZ a sua presença no Fórum RH?

Antecipo uma troca de experiências muito rica. Nós queremos partilhar novidades em termos de novas tecnologias e metodologias inovadoras, mas queremos também conhecer as boas práticas de outras empresas. Ambicionamos também aumentar a nossa visibilidade e consolidar a nossa posição de referência no mercado, através de uma solução altamente inovadora, assim como do compromisso para colocar o desenvolvimento pessoal como um vetor estratégico para o sucesso das empresas. 

EM TERMOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, TEMOS UM CURSO QUE FAZ A INTRODUÇÃO AO TEMA E AS FORMAS DE UTILIZAÇÃO, MAS VAMOS LANÇAR CONTEÚDOS MAIS CURTOS, ONDE POR EXEMPLO SE PODE APRENDER A TRABALHAR O PROMPT (MENSAGENS PARA COMUNICAR COM A APLICAÇÃO)

introdução ao tema e a formas de utilização, mas vamos lançar conteúdos mais curtos, onde por exemplo se pode aprender a trabalhar o prompt (mensagens para comunicar com a aplicação).

Que recomendação faria às empresas que queiram investir em aprendizagem e desenvolvimento de competências para o futuro?

Para acompanharem as tendências de aprendizagem é crucial terem uma oferta for-

mativa digital. Este formato deve ser hoje uma peça fundamental de qualquer estratégia formativa, dado permitir a entrega mais rápida, de mais fácil acesso e também mais escalável.

Outro ponto importante é a dimensão e diversidade da oferta formativa. A oferta deve ser ampla, mas ofertas demasiado grandes também podem ser contraproducentes e levar à perda de foco ou a muito trabalho de curadoria. O equilíbrio é importante.

PEDRO REIS COELHO

Director Sales & Marketing do ISQe

Skilling, reskilling e melhoria de novas competências são determinantes para o sucesso empresarial

O reforço e atualização de competências tem sido um imperativo para o desenvolvimento empresarial.

Pedro Reis Coelho explica-nos como o ISQe se adapta a cada novo projeto.



Pedro Reis Coelho,
Director Sales &
Marketing do ISQe

De que forma a colaboração com a Cornerstone OnDemand está a impactar os sistemas “tradicionais” de Recursos Humanos das organizações?

As organizações que adotam soluções do nosso parceiro Cornerstone OnDemand estão a integrar, por um lado, nos seus processos internos de gestão de talento e capital humano, soluções robustas e ágeis, de elevada maturidade e com provas dadas nestes mais de 20 anos de existência e com presença atual em mais de 180 países. Por outro lado, o facto de ser uma solução Software as a Service usada por mais de 125 milhões de utilizadores, confere à Cornerstone OnDemand uma base de conhecimento única, para de forma muito ativa manter uma inovação

Como estes mais de 18 anos de experiência se refletem nos serviços e produtos prestados?

O ISQe, ao longo da sua existência, tem sido escolhido como o parceiro para a implementação de soluções de gestão de capital humano por organizações de diferentes dimensões e que operam em diferentes setores de mercado. O foco na inovação e o objetivo de exceder sempre as expectativas dos nossos clientes na qualidade dos serviços prestados e no apoio próximo e contínuo, aliado a esta diversidade de clientes com que trabalhamos, confere ao ISQe uma capacidade diferenciada de se adaptar a cada novo projeto, de colocar ao dispor do cliente a melhor solução para a sua realidade. É com esta base sólida que nos orgulhamos do facto de sermos parte ativa em alguns dos projetos mais notáveis de transformação digital e gestão de pessoas em alguns dos maiores grupos empresariais portugueses e vários internacionais. A capacidade de inovar em paralelo com a escuta ativa das

reais necessidades dos clientes no terreno, tem sido também um fator determinante para dispormos hoje de um portfólio de serviços e produtos muito abrangentes que cobrem todas as necessidades de resposta com soluções para assegurar a gestão de todo o ciclo de vida dos colaboradores em cada organização desde a sua integração, à avaliação de desempenho e formação contínua bem como ao planeamento da sua carreira.

O ISQe ACRESCENTA (ÀS SOLUÇÕES CORNERSTONE ONDEMAND) A CAPACIDADE DE DAR RESPOSTA ÀS NECESSIDADES LOCAIS NO NOSSO MERCADO, EM ASSEGURAR QUE PROCESSOS ESPECÍFICOS DE GESTÃO E CONFORMIDADE SÃO CUMPRIDOS, BEM COMO GARANTIR QUE AS PESSOAS TÊM A FORMAÇÃO DISPONÍVEL QUE LHE PERMITA MELHORAR E ADQUIRIR NOVAS COMPETÊNCIAS

contínua e de resposta rápida às necessidades atuais e antecipar novas tendências e futuros desenvolvimentos. O ISQe acrescenta a capacidade de dar resposta às necessidades locais no nosso mercado, em assegurar que processos específicos de gestão e conformidade são cumpridos, bem como garantir que as pessoas têm a formação disponível que lhes permita melhorar e adquirir novas competências.

No ISQe, a equipa de Digital Learning Experience está dedicada ao desenvolvimento e implementação de experiências de aprendizagem digitais. Como antecipam as necessidades de qualificação?

É certo que o skilling e o reskilling estão na ordem do dia, a obtenção e a melhoria de novas competências num processo contínuo, é essencial e determinante para o sucesso empresarial futuro. Numa, cada vez mais rápida, necessidade de adaptação a novas realidades e desafios, a transição digital e a gestão de competências têm que acompanhar esta corrida. No ISQe, a nossa equipa de

[NO FÓRUM RH] PERSPETIVAMOS CONSOLIDAR ALGUMAS DAS INICIATIVAS QUE TEMOS VINDO A PÔR EM PRÁTICA, COMO NA DISPONIBILIZAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS FOCADOS EM DAR SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS, DE QUE É EXEMPLO O HIPITCH

Digital Learning Experience tem experienciado todo um conjunto de novos desafios trazidos pelos nossos clientes, que resultam deste acelerar e que visa a obtenção e melhoria das skills das pessoas. Assim, temos vindo a desenvolver conteúdos de formação necessários, produtos que permitem a certificação e validação das skills, bem como possibilitam identificar os gaps e apresentar as melhores sugestões de melhoria.

Como perspetiva o ISQe a sua presença no Fórum RH?

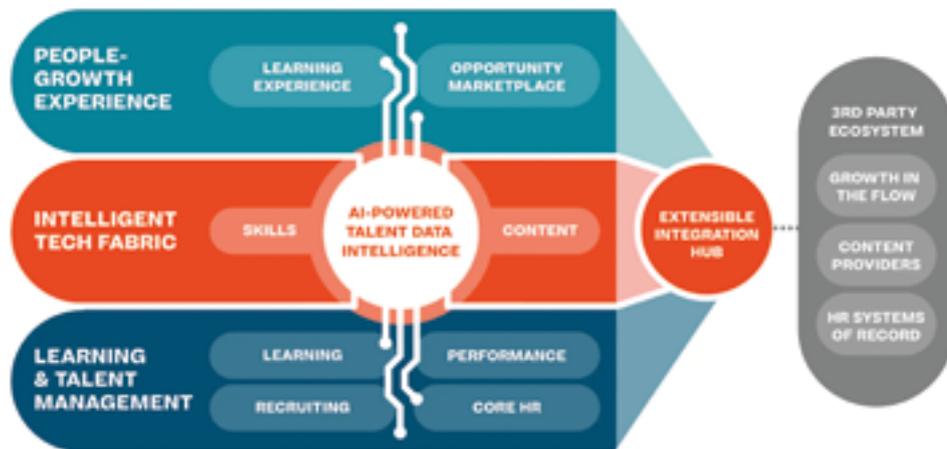
É com grande entusiasmo que somos novamente patrocinadores premium do Fórum RH, um evento que concentra um número tão alargado de profissionais que lideram as práticas de gestão de pessoas e que é também



uma oportunidade para darmos o nosso contributo. Iremos mais uma vez partilhar e dar a conhecer, aos presentes, produtos e serviços que ajudam de forma muito prática no dia a dia cada gestor de RH a gerir o seu capital humano e a concretizar objetivos de desenvolvimento da sua empresa. Esperamos também ser novamente uma oportunidade para conhecermos desafios atuais e perspetivas de futuro por parte dos participantes.

E novidades para o ano de 2024?

Este ano perspetivamos consolidar algumas das iniciativas que temos vindo a pôr em prática, quer na disponibilização de novos produtos focados em dar suporte ao desenvolvimento e validação de competências como o hiPitch por exemplo, bem como no reforço da nossa equipa para a prestação de serviços de suporte e consultoria especializados. Também a nossa parceria com a Cornerstone on demand continua a trazer-nos oportunidades de expansão internacional, assim como estamos confiantes de que os novos desenvolvimentos dos produtos Cornerstone suportados em IA, com a inclusão de métodos de machine learn ainda mais sofisticados, vão trazer aos nossos clientes muitos benefícios.



RICARDO SOUSA

Director of Business Solutions Iberia da Workplace Options

Disponibilizamos aos colaboradores apoio em várias dimensões do bem-estar

À medida que a era digital avança, o equilíbrio entre bem-estar, saúde mental e produtividade ganha destaque. **Ricardo Sousa fala-nos da abordagem da Workplace Options para lidar com esta interseção.**

bem-estar geral. Os líderes desempenham um papel crucial na definição do tom para o bem-estar digital dentro da organização, pois quando estes estabelecem expectativas razoáveis em relação à comunicação e disponibilidade digital e respeitam os limites, dão um exemplo positivo para os colaboradores seguirem.

De que forma é que os programas da Workplace Options são diferentes no mercado?

A Workplace Options destaca-se no mercado devido a vários diferenciadores-chave. Através de programas abrangentes que abordam os vários pilares do bem-estar, incluindo a saúde mental, a saúde física, o bem-estar financeiro e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Com esta abordagem abrangente, disponibilizamos aos colaboradores apoio em várias dimensões do bem-estar, levando a uma melhor qualidade de vida global. A presença global da Workplace Options, com serviços disponíveis em vários países e idiomas, permite-nos disponibilizar um apoio consistente aos colaboradores, independentemente da sua localização, facilitando o acesso ao apoio onde quer que se encontrem.

Qual é a relação entre o bem-estar digital, a saúde mental e a produtividade?

A relação entre o bem-estar digital, a saúde mental e a produtividade é complexa e multifacetada. O bem-estar digital tem um impacto direto na saúde mental e na produtividade. A utilização excessiva ou inadequada de dispositivos e plataformas digitais pode levar a vários problemas de saúde mental, como ansiedade, depressão e dependência. A conectividade constante e o excesso de informação podem sobrecarregar as pessoas, levando-as ao stress e ao burnout. Por outro lado, quando os indivíduos dão prioridade ao seu bem-estar digital, praticando uma utilização consciente, estabelecendo limites e procurando apoio quando necessário, é mais provável que tenham resultados positivos em termos de saúde mental e níveis mais elevados de produtividade.

Como é que as empresas estão a equilibrar estes novos estímulos?

As empresas estão a utilizar várias estratégias para equilibrar o influxo de estímulos digitais e promover o bem-estar, a saúde mental e a produtividade dos colaboradores. Muitas estão a adotar políticas de trabalho flexíveis que permitem aos colaboradores gerir os seus próprios horários e criar fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, como forma de regular melhor a sua utilização digital e reduzir o risco de burnout. Outras implementam programas de digital detox, para incentivar os colaboradores a desligarem-se periodicamente da tecnologia. Algumas estão a disponibilizar formação e recursos educativos para ajudar os colaboradores a desenvolver hábitos digitais saudáveis e a gerir eficazmente as distrações digitais, passando por workshops de mindfulness, gestão do tempo e literacia digital.

Ao promoverem um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, as empresas ajudam a evitar o burnout e a manter o

Entendemos que cada organização tem necessidades e desafios únicos, por isso oferecemos soluções personalizadas que podem ser adaptadas, para atender às necessidades específicas de cada uma. Quer se trate da conceção de um programa de saúde mental, da implementação de iniciativas de bem-estar digital ou da prestação de apoio a colaboradores remotos, trabalhamos em estreita colaboração com as empresas para desenvolver programas que estejam alinhados com as suas metas e objetivos.

Esta estratégia passa por tirar partido da tecnologia,

OS LÍDERES DESEMPENHAM UM PAPEL CRUCIAL NA DEFINIÇÃO DO TOM PARA O BEM-ESTAR DIGITAL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO, POIS QUANDO ESTES ESTABELECEM EXPECTATIVAS RAZOÁVEIS EM RELAÇÃO À COMUNICAÇÃO E DISPONIBILIDADE DIGITAL E RESPEITAM OS LIMITES, DÃO UM EXEMPLO POSITIVO PARA OS COLABORADORES SEGUIREM

para melhorar a prestação dos nossos serviços e apoio, com apps e plataformas de fácil utilização, e soluções tecnológicas inovadoras para tornar o acesso ao apoio, simples para os colaboradores. Com a nossa enorme experiência,

a Workplace Options aporta know-how para as organizações. A nossa equipa é composta por psicólogos, coaches e consultores, que se dedicam a fornecer serviços eficazes para apoiar o bem-estar dos colaboradores. Valorizamos a medição do impacto dos nossos programas, para garantir que proporcionam benefícios tangíveis e positivos tanto para os colaboradores como para as organizações.

Como é que a Workplace Options encara a sua presença no Fórum RH?

A Workplace Options vê a sua presença no Fórum RH como uma oportunidade para estar com a comunidade de RH, partilhar conhecimento, construir relações e contribuir para a promoção do bem-estar dos colaboradores e do desenvolvimento organizacional. Estamos empenhados em participar ativamente e apoiar os profissionais de RH nos seus esforços de criar locais de trabalho saudáveis, produtivos e prósperos. Através da partilha da nossa experiência em apoio aos colaboradores, bem-estar e desenvolvimento organizacional; em compreender as suas necessidades e prioridades e em explorar potenciais colaborações ou parcerias que possam beneficiar todos. 



Ricardo Sousa,
Director of
Business
Solutions Iberia da
Workplace Options

A influência da Inteligência Artificial Generativa na gestão e avaliação do desempenho



Wander Carvalho

Dirigente da APG / Docente da CBS
| ISCAC

Na área da Gestão de Pessoas toma grande importância o desenvolvimento e a respetiva aplicação da Inteligência Artificial Generativa

(GenAI). Esta é uma área da IA responsável por criar, em vez de apenas analisar ou processar, informações.

A GenAI potencia um melhor desenvolvimento da gestão e avaliação de desempenho no sentido de obter maior eficiência, precisão, eficácia, sendo focada no desenvolvimento do potencial individual.

Assim, considero alguns benefícios fundamentais da GenAI:

- a)** Avaliações personalizadas - permite gerar avaliações individualizadas para cada função, com base nas suas competências, necessidades, carreira e responsabilidades específicas.
- b)** Feedback permanente - fornece feedback contínuo e sistemático aos colaboradores, ajudando-os a melhorar seu desempenho de forma mais sustentada, eficiente e eficaz.
- c)** Comunicação assertiva - possibilita a comunicação entre gestores/chefias



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

e trabalhadores, criando um ambiente de trabalho na equipa mais objetivo transparente e de real colaboração.

- d)** Análise de previsão - pode prever tendências e padrões nos dados de desempenho, permitindo que gestores antecipem potenciais problemas e desenvolvam medidas proativas para os evitar.
- e)** Identificação e desenvolvimento de talentos - pode ser utilizada para identificar talentos promissores dentro da organização, destacando os que têm elevado

A GENAI ESTÁ A TRANSFORMAR A GESTÃO E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO, TORNANDO-A MAIS PRECISA E PERSONALIZADA

potencial de crescimento e sugerindo oportunidades de desenvolvimento.

- f)** Automatização de tarefas - pode automatizar tarefas repetitivas (rotinas) e lentas, como a recolha de dados, análise de feedbacks e produção de relatórios, libertando tempo para que gestores e colaboradores se concentrem em atividades mais estratégicas e de alto valor acrescentado.
- g)** Definição dos pontos fortes e fracos - consegue detetar os pontos fortes e fracos de cada trabalhador, ajudando-o a desenvolver suas habilidades técnico-profissionais e comportamentais, conseguindo atingir seu potencial máximo.
- h)** Identificação de Metas - os seus algoritmos podem ajudar na definição de metas mais objetivas e alcançáveis, tendo em consideração o histórico dos indicadores de desempenho dos colaboradores.

Em suma, a GenAI está a transformar a gestão e a avaliação do desempenho, tornando-a mais precisa e personalizada, o que contribui para o desenvolvimento e sucesso dos colaboradores. É um instrumento poderoso que pode mudar a gestão e avaliação de desempenho. 

OS PRÉMIOS RH ESTÃO DE VOLTA



MÉRITO E EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM PORTUGAL

JANTAR DE GALA DE ENTREGA DOS GALARDÕES

7 DE NOVEMBRO 2024 | SALÃO PRETO E PRATA DO CASINO ESTORIL

CANDIDATURAS ATÉ DIA 15 DE JULHO

CATEGORIAS 2024

EMPRESAS

TECNOLOGIA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS RH

GESTÃO DE RECOMPENSAS

ATRAÇÃO DE TALENTO - EMPLOYER BRANDING

SAÚDE E BEM-ESTAR

ESTRATÉGIA GLOBAL DE RH

DIVERSIDADE & INCLUSÃO **[NOVO]**

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

FORMAÇÃO & DESENVOLVIMENTO

COMUNICAÇÃO INTERNA **[NOVO]**

PROJETO RH DO ANO

PEOPLE ANALYTICS: O USO DE DADOS NA GESTÃO DE PESSOAS **[NOVO]**

PESSOAS

DIRETOR DE RH DO ANO

CARREIRA

JOVEM TALENTO RH

PERSONALIDADE DO ANO

CEO + HUMANO

RH INFLUENCER **[NOVO]**

CANDIDATURAS



CANDIDATE A SUA EMPRESA EM [PREMIOSRH.IIRH.PT](https://premiosrh.iirh.pt)

O amanhã requer novas competências.

E-learning hoje para todos os seus colaboradores.

Com a GoodHabitZ, os seus colaboradores estarão bem preparados para o presente e futuro. Os nossos apelativos assessments, irão permitir-lhes descobrir o seu ponto de partida e obter um plano de formação personalizado, e os nossos cursos inspiradores irão permitir-lhes desenvolver as competências necessárias para se tornarem quem querem ser.



-  Mais de 20 idiomas
-  Mais de 150 cursos online
-  Mais de 25 métodos de aprendizagem
-  Acesso ilimitado para todos os seus colaboradores
-  Conteúdos 100% originais com garantia de qualidade
-  Um preço fixo por um pacote ajustado às suas necessidades



Faça um test drive à GoodHabitZ. Peça o seu período experimental gratuito de 14 dias e receba o acesso imediato a todos os nossos assessments e cursos.

Faça scan ao código QR ou visite www.goodhabitZ.com

goodhabitZ
online training