



Rui Miguel Nabeiro

CEO GRUPO NABEIRO

“A cultura de proximidade gera um maior nível de compromisso”



SUPLEMENTOS

LIDERANÇA
+ **GLOBAL TALENT DAY**

DOSSIÊ

FIDELIZAR TALENTO
Estratégias de Sucesso

COMO TRANSFORMAR A RESISTÊNCIA EM **SUCCESSO**

Gestão da mudança

IMPACTO DA IA
na função RH



Marta Branquinho Garcia

CHIEF PEOPLE OFFICER, GRUPO LEYA

“A nossa taxa de turnover é de 2%”

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

Lisbon Digital School[®]

Formação de Marketing Digital & Inovação para Empresas

- ✓ Formação à medida
- ✓ Bolsa de horas
- ✓ Consultoria

Conhece mais sobre a nossa metodologia
corporate e marcas que confiam em nós aqui



lisbondigitalschool.com/formacao-empresas

Mudanças, talento e um toque de IA para começar a preparar 2025

Bem-vindos a mais uma edição da RHmagazine – a 154, quando estamos prestes a celebrar os 25 anos da nossa publicação.

Esta será uma edição repleta de conteúdos essenciais para os profissionais de Recursos Humanos de hoje que pretendem estar na vanguarda das transformações do setor.

O tema de capa deste número é "Gestão da mudança: as pessoas como o denominador comum". O autor, Nuno Pena, explora o papel fundamental das pessoas no sucesso de qualquer processo de mudança organizacional. Num momento em que a transformação digital e a adaptabilidade são palavras de ordem, este artigo oferece uma análise aprofundada sobre como a liderança e o envolvimento das equipas são cruciais para uma transição bem-sucedida.

Nas nossas entrevistas, destacamos conversas com personalidades que estão a liderar pelo exemplo. Entre elas, sublinhamos a entrevista com Rui Miguel Nabeiro, CEO do Grupo Nabeiro – Delta Cafés, que partilha a sua visão sobre a liderança em tempos de mudança e o futuro da empresa. Outro destaque é a conversa entre Generosa do Nascimento e Eduardo Caria, respetivamente, do ISCTE-IUL e da Ageas, e ambos membros do nosso Conselho Editorial, que trazem uma visão estratégica sobre a Gestão de Pessoas num diálogo entre a academia e as empresas.

A Inteligência Artificial (IA) continua a ser um dos temas mais discutidos na nossa área. Por isso, neste número, apresentamos um artigo sobre o seu impacto no futuro do trabalho. A IA está a transformar a forma como aprendemos e trabalhamos, e neste conteúdo exploramos as suas potenciais vantagens e desafios.

Além disso, esta edição integra suplementos e dossiers especiais que não pode perder.



No suplemento dedicado à liderança abordamos as suas estratégias adaptadas aos novos tempos. Já no dossiê especial sobre o nosso Global Talent Day apresentamos o trabalho dos nossos patrocinadores.,

Não podemos deixar de mencionar o dossiê especial sobre como fidelizar talento, onde exploramos as melhores práticas para reter talento numa era de constante mudança.

Espero que esta edição seja uma ferramenta útil e inspiradora para si que procura aprofundar o conhecimento sobre os temas que moldam o futuro dos Recursos Humanos.

Boa leitura!

Cristina Barros

06 NOW

TEMA DE CAPA

8 **Gestão da mudança:** as pessoas como o denominador comum

15 **RH Tech**
César Areias Account Manager na Ascia - IT Professional Services

16 **RH Tech**
Pedro Reis Coelho Sales & Marketing Director do ISQe

SUPLEMENTO LIDERANÇA

24 **Hugo Monteiro** Managing Partner da ActionCOACH Lisboa

26 **Maria João Ceitil** Head of Talent & Innovation da Cegoc

28 **Sara Dória** Managing Director da GROW-ING

30 **Inteligência Artificial,** a nova fronteira dos RH

36 **RH Tech**
Catarina Horta Diretora de Capital Humano do Novo Banco

38 **Formação e Aprendizagem**
Preparar para a alta performance

40 **Formação e Aprendizagem**
Paulo Oliveira, Fundador da Bang Produções

42 **Formação e Aprendizagem**
Ricardo Cabete, Especialista e consultor em inteligência emocional, keynote speaker internacional

ENTREVISTA CEO

18

Rui Miguel Nabeiro, CEO do Grupo Nabeiro - Delta Cafés



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 Barranquinho / **MARKETING & PUBLICIDADE** Vanessa Henriques vanessahenriques@iirh.pt; Ana Hortense Silva anahortensesilva@iirh.pt / **DESIGN** IIRH / **FOTOGRAFIA** NC Produções / **IMPRESSÃO E ACABAMENTO** DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém dps@vasp.pt - www.dps.pt / **PERIODICIDADE** Bimestral / **TIRAGEM** 8000 exemplares / **DISTRIBUIÇÃO** DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém Telefone: 214 337 000 geral@vasp.pt / **EDITOR** Carlos Gonçalves Morais / **JORNALISTA** Bárbara Fangueiro, IIRH - Rua António Champalimaud, Lote 1, Sala 105 | 1600-513 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / **REGISTO NO ICS** n.º 122 776 / **DEPÓSITO LEGAL** 222 775

- 44 Boas-práticas**
O equilíbrio que dá frutos na Milestone
- 46 Boas-práticas**
Emília Roseiro, Human Resources Director South Europe & Turkey da BEL
- 48 Boas-práticas**
No ciclo global e público do talento
- 50 Boas-práticas**
As razões para a Rumos ser uma das 20 organizações mais felizes
- 52 Talent Management**
Ana Sofia Pardalejo
Head of People Management da askblue
- 53 Crónica**
Nathalie Ballan
- 54 Entrevista Cruzada**
Generosa do Nascimento
Professora associada do Iscte-IUL / **Eduardo Caria** Head of People and Organization da Ageas

DOSSIÊ ESPECIAL GTD

- 60 António da Silva**, Diretor de Vendas da ADP Portugal
- 62 Paulo Peixoto**, Diretor Região Norte da ATEC
- 64 Paulo Cópio**, Partner na Big Experience
- 66 Hugo Leitão**, Manager na B-Training Consulting
- 68 João Ribeiro**, Country Manager da DECO PROteste
- 70 Raquel Lourenço**, Brand Manager da Factorial
- 72 José Crespo de Carvalho**, Presidente, Iscte Executive Education

- 74 Álvaro Fernández**, Diretor-geral da Michael Page
- 76 Rui Malcata**, Diretor da Steelcase Portugal
- 78 José Pedro Fernandes**, Vice-presidente da SISQUAL® WFM
- 80 Hugo Aguiar**, Team Lead B2B Portuga do Urban Sports Club
- 82 Evento RH**
2.ª Conferência de Saúde Mental
- 84 Humor Corporativo**
Abbadhia Vieira, Especialista em gelotologia | Atriz Corporativa | Diretora de conteúdo da TEM Soluções - Teatro Empresarial Motivador
- 88 Mercado**
Irene Vieira Rua, Chief People Officer do Doutor Finanças
- 90 Mercado**
Gi: a fábrica de cursos por medida
- 92 Mercado**
Como melhorar a satisfação dos colaboradores para garantir a retenção dos mesmos?
- 94 Saúde e Bem-estar**
Avaliar o bem-estar com a ferramenta certa
- 96 Saúde e Bem-estar**
A importância da liderança na saúde mental
- 98 Saúde e Bem-estar**
O paradoxo do bem-estar - modern HR's shot
- 100 Saúde e Bem-estar**
Promover saúde é a base do ADN da Novo Nordisk
- 102 Entrevista DRH**
Marta Branquinho Garcia, Chief People Officer da LeYa

- 106 RH Law**
People analytics e quadro normativo: a estratégia Moneyball



- 108 BiogRHafia**
Berta Montalvão
- 110 Talento Além-fronteiras**
Miguel Faria
- 111** Libris Club

DOSSIÊ ESPECIAL: FIDELIZAR TALENTO

- 114 BL Consulting / Salsicharia da Gardunha** - Novos braços para enchidos e presuntos com tradição
- 116 Sara Pimpão**, Country Leader em Portugal do Grupo Eurofirms
- 118 Sofia Nunes**, Shared Services Manager da Intelcia
- 120 Álvaro Fernández**, Diretor-geral da Michael Page
- 122 André Ribeiro Pires**, Chief Operating Officer da Multipessoal
- 124 PASSAPORTE**
- 126 Espaço APG**
Como melhorar as competências de liderança



RECRUTAMENTO

Contratações em Portugal vão desacelerar

MANPOWERGROUP EMPLOYMENT OUTLOOK SURVEY APRESENTA TENDÊNCIAS MUNDIAIS, INCLUINDO PORTUGAL.

O ritmo de contratação das empresas em Portugal vai abrandar. Esta é uma das grandes conclusões do ManpowerGroup Employment Outlook Survey. O estudo revelou uma projeção para a “Criação Líquida de Emprego”

de + 19%. Ao todo, 35% dos inquiridos pertencentes às 525 empresas portuguesas pretendem aumentar as suas equipas no fim de 2024, enquanto 16% esperam reduzir e 48% manter o número de colaboradores. A projeção apresenta, assim, uma subida de 1% relativamente ao

trimestre anterior, mas desce 16% face ao período homólogo de 2023. No quarto trimestre de 2023, as expectativas dos empregadores foram as segundas mais elevadas desde a pandemia. Estes resultados colocam Portugal abaixo da média global das projeções de contratação.

COMPROMISSO

EMPRESAS PORTUGUESAS ESTÃO ENTRE AS MAIS SUSTENTÁVEIS

O RANKING DAS EMPRESAS MAIS SUSTENTÁVEIS DO MUNDO JÁ FOI DIVULGADO PELA TIME. E INCLUI TRÊS EMPRESAS NACIONAIS.

> A NOS, a Sonae e a Jerónimo Martins são as três empresas portuguesas que integram a lista das mais sustentáveis do mundo. Realizado pela revista Time, em parceria com a Statista, o ranking da “World’s most sustainable companies of 2024” selecionou as 500 empresas mais sustentáveis do mundo em 2024. Em avaliação estiveram a análise das mais diversas práticas e a adesão aos programas de sustentabilidade. A Schneider Electric, empresa francesa que cria software e serviços para gestão de energia, sagrou-se vencedora. Os segundo e terceiro lugares são ocupados, respetivamente, pela japonesa NEC Corp e pela italiana Moncler. Quanto às empresas portuguesas, a NOS

ocupa a 231.ª posição, a Sonae a 252.ª e a Jerónimo Martins a 349.ª. Muitas das empresas referenciadas não possuem bens físicos, mas foram reconhecidas pelo seu foco na sustentabilidade.



ATRATIVIDADE

Retenção de talento jovem em Portugal é uma preocupação

ATRAIR E RETER O TALENTO JOVEM CONTINUA A SER UM DESAFIO EM PORTUGAL, DADA A ELEVADA TENDÊNCIA DE EMIGRAÇÃO.

> Em Portugal, têm sido milhares os jovens que decidem abandonar o país depois de se formarem, em busca de melhores oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Perante esta realidade, implementar políticas de incentivo à permanência no país tem sido uma preocupação dos vários Governos nas últimas duas décadas. Nesta linha, foi aprovado o programa Talento+, que apoia estágios profissionais de jovens desempregados qualificados com menos de 35 anos. A contratação sem termo e que ofereça uma remuneração não inferior à de um licenciado na carreira geral de Técnico Superior na Administração Pública será auxiliada financeiramente. Em causa, está a disponibilização de 15.000 estágios e o apoio a 2.500 contratos. O programa +Emprego também foi apresentado e irá auxiliar 20.000 contratos sem termo de inscritos no IEFP em situação de desemprego há três meses consecutivos.

Isto (não) é coisa dos informáticos

ANDRÉ RIBEIRO PIRES

Chief Operating Officer da Multipessoal

> Uma “red flag” para uma transformação falhada é, sem margem para dúvidas, aquele endosso imediato da responsabilidade da sua liderança. Não colocando em causa que grande parte do investimento seja concentrado na digitalização, através de automação, sistemas e investigação, nada disto responsabiliza uma área ou um departamento enquanto “responsáveis” por um plano.

Muitas vezes acontece que as pessoas de uma organização não percebem o seu papel num processo de mudança e, quando questionadas sobre o que são os processos de transformação da sua empresa, imediatamente enderecem a mudança a uma área, tipicamente “a informática”.

Este é o sinal claro de que há um projeto em curso, mas significa também que não se verifica a mudança que devia acontecer. Muito antes de escolher um caminho tecnológico, tem de existir um grande envolvimento e capacitação dos intervenientes para que seja um processo de mudança de toda a empresa e não um projeto de IT. Esteja atento aos sinais e não tenha receio de esclarecer e envolver todos.

Pessoalmente, enquanto conselheiro, não são poucas as vezes em que sou confrontado com empresas em que a área ou direção mais conservadora é exatamente a informática

e bastante distante do futuro que o mercado exige perante uma organização. Isto acontece porque esta talvez seja a área com mais facilidade de evolução e mudança no seu ecossistema desde a última revolução industrial.

O projeto de transformação é de todos e deve começar pela liderança de topo. Este núcleo duro da organização precisa de conduzir o caminho em tudo o que é feito e estar tanto ao lado do IT como do marketing, Recursos Humanos, negócio ou outra qualquer área da empresa. No meu caso, nada me orgulha mais do que saber que a minha empresa sabe para onde caminha e representa esse destino em tudo o que faz.



MONITORIZAÇÃO

NOVA FERRAMENTA PERMITE AVALIAÇÃO DE DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

O PROJETO EUROPEU EQUALISER DISPONIBILIZOU UM INSTRUMENTO PARA FAZER A AUTOAVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE INCLUSÃO E IGUALDADE DE GÉNERO NAS EMPRESAS.

> A autoavaliação às práticas de diversidade implementadas por parte das empresas é realizada a partir do acesso à informação sobre disparidades ocultas, áreas a melhorar e possíveis formações personalizadas. O Equaliser é um projeto Erasmus + que incentiva a mudança cultural nas empresas e abrange Portugal, Chipre, Espanha, Grécia, Malta e Países Baixos. O seu canal no YouTube integra diversos podcasts relacionados com a igualdade de género no local de trabalho. São divulgados, ainda, estudos recentes sobre a temática, exemplos de boas-práticas e experiências de líderes, gestores e especialistas da área. O propósito é reduzir estereótipos, disparidades de género e comportamentos discriminatórios. Desta forma, o

bem-estar no local de trabalho é incentivado. Ao recorrer a esta ferramenta, as empresas poderão reforçar o seu empenho e foco na formação de equipas diversas e inclusivas. De um ponto de vista mais normativo, autoavaliar estas temáticas permite o maior ajuste às leis de integração de pessoas, facilitando o seu cumprimento.

O PROPÓSITO É REDUZIR ESTEREÓTIPOS, DISPARIDADES DE GÉNERO E COMPORTAMENTOS DISCRIMINATÓRIOS

Gestão da mudança

AS PESSOAS

como o denominador comum

NUNO PENA

Professor convidado do ISEG Executive Education

As organizações avançam cada vez mais rapidamente, as tecnologias evoluem diariamente e as funções mudam constantemente em conformidade. Mas as pessoas são, na verdade, o denominador comum para alcançar os resultados pretendidos por todas as alterações empreendidas. Embora a gestão da mudança seja vista como essencial à sobrevivência e sucesso das organizações no atual contexto altamente competitivo e evolutivo, diversos autores reportam que cerca de 70% de todos os processos de gestão da mudança não são bem-sucedidos. Como percebê-la e implementá-la com êxito?

turo". É um movimento (viagem) para sair de um estado atual (ponto "A", como as coisas estão hoje), através de um "estado de transição" e para um estado futuro (ponto "B", como as coisas serão feitas).

O que nos leva a perceber que estamos num "ponto A"? Significa que, por motivos diversos, nos percebemos num "estado atual" e que esse "estado atual" não está em conformidade, isto é, não é um estado ideal ou desejado.

Quando há a percepção/consciencialização de "ponto A", despoletado por ameaças ou oportunidades, rompemos com a nossa quotidianidade, com o nosso status quo. Iniciamos o processo de consciencialização de que não nos encontramos num estado ideal/desejado e consequentemente concebemos um "ponto B", isto é, de um estado ideal ou estado desejado.

Em contextos organizacionais, existem diversos "sinais" que despoletam a necessidade da mudança, uns mais explícitos outros mais implícitos. Devemos estar constantemente atentos aos "sinais" e mesmo num cenário de aparente "normalidade".

cerca do conceito de mudança

Heráclito de Éfeso (aproximadamente 500 a.C. – 450 a.C.), filósofo pré-socrático, num dos seus fragmentos, referia que "nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio", pois não só as águas já não serão mais as mesmas como nem a pessoa será a mesma. A mudança é uma constante nas nossas vidas (pessoais

e organizacionais).

Apesar desta constatação, da sua constância nas nossas vidas, nós não a vivenciamos como tal. De forma aparentemente contraditória, possuímos muitas vezes na nossa quotidianidade o "pré-conceito" de que a "mudança" é como que uma interrupção nos nossos dias, na nossa normalidade, no nosso status quo, algo que é disruptivo.

Mas o que é realmente "mudança"? Definir o conceito de mudança é relativamente fácil: é "viajar" do ponto "A" para o ponto "B". O ponto "A" pode ser definido como o "estado atual das coisas", o ponto "B" como o "estado futuro ou desejado". A "viagem" é o "estado de transição", o caminho que deve ser realizado do ponto "A" para o ponto "B".

Por outras palavras, "mudança", é passagem para um "estado fu-



Futuro

Confiamos no seu.

O pacote salarial da sua Empresa tem **Complemento de Reforma?**

Fale connosco!

Conheça as vantagens.
Temos a solução adequada à sua Empresa.

Saiba mais em www.futuro-sa.pt.

FUTURO – SOCIEDADE GESTORA DE FUNDOS DE PENSÕES, S.A.

E-mail: scorempresas@futuro-sa.pt | Tel.: +(351) 210 416 005 (custo de chamada para a rede fixa nacional)

Capital Social € 2.566.800 | Nº Único de Matrícula e de Pessoa Coletiva 501 965 963 | Registada na C. R. C. de Lisboa

Entidade autorizada e supervisionada pela ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões com o nº 3805.

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

 [futuro.sa](https://www.instagram.com/futuro.sa)





MUDANÇA É “VIAJAR” DO PONTO “A” PARA O PONTO “B”. O PONTO “A” PODE SER DEFINIDO COMO O “ESTADO ATUAL DAS COISAS”, O PONTO “B” COMO O “ESTADO FUTURO OU DESEJADO”

Se na nossa organização as métricas fundamentais do nosso negócio, por exemplo as receitas, diminuem, se o EBITA decresce, se a satisfação do cliente diminui, se o “turnover” é elevado, se há perda de quota de mercado, estes são claramente “sinais” explícitos de que o “estado A” não está em conformidade. É urgente fazer algo!

E quando os sinais não são assim tão evidentes?

Recordo uma situação em que o CEO de uma empresa em que trabalhei partilhou com a sua equipa de liderança os últimos resultados no relatório da Gartner “Magic Quadrant”. Uma vez mais, a nossa empresa era líder de mercado, de forma destacada (obteve os scores mais altos em “ability to execute” e “completeness of vision”). A audiência festejou efusivamente, bateram-se longas palmas, estávamos todos muito motivados. Reconhecidos pelos nossos esforços.

No entanto, a expressão do nosso CEO não se alterou. Para quem o conhecia bem, era de sinal de preocupação. Foi então que mostrou a imagem dos quatro quadrantes (“niche players”, “challengers”, “visionaries” e “leaders”) do ano anterior (-1). Nesse ano, a nossa empresa tinha sido também líder de mercado destacado, mas era visível nos quatro quadrantes a existência de muito menos concorrentes do que no

corrente ano. Adicionalmente, tinha entrado neste nicho de mercado um gigante tecnológico.

E, quando o nosso CEO mostrou a imagem do relatório referente aos dois anos anteriores (-2), era então brutalmente evidente que, apesar de sermos também líder de mercado destacado, havia na altura apenas um número diminuto de concorrentes e a distância a que estavam relativamente à nossa empresa era muito significativa.

As coisas não estavam bem, era preciso agir com sentido de urgência, identificar uma coligação de liderança e traçar um plano. Os sinais eram evidentes. E ficaram evidentes para toda a audiência. A percepção inicial de “aparentemente bem”, de sucesso, foi temporária e apenas porque mascarada por uma capa de aparente sucesso, mas que revelava ao mais atento os sinais de que poderia vir a ser o prelúdio de uma crise futura.

A lição que retirei desta experiência foi efetiva, não poética. Foi vivenciada, não lida num manual académico. Devemos estar muito atentos aos “sinais”, às pistas, aos indicadores, às métricas de negócio, às fontes de informação internas e externas, mesmo em situações “aparentemente” de “sucesso” e de conforto. Os sinais de mudança muitas vezes estão lá (mais evidentes ou mais dissimulados), só que não os “ve-

mos”. Dizia Wittgenstein: “Aquilo que para nós é mais importante esconde-se, muitas vezes, sob uma capa de simplicidade e familiaridade. Não reparamos em algo, só porque o estamos sempre a ver. Ninguém já pensa nas verdadeiras fundações das suas perguntas” (Wittgenstein).

Nuno Pena
Professor
convidado do
ISEG Executive
Education





Resistência à mudança vs. prontidão à mudança

Se definir o conceito de mudança é relativamente fácil, implementar mudanças é incrivelmente difícil. Sobretudo porque... envolve pessoas. Como gestores de pessoas, devemos alterar alguns “pré-conceitos” a propósito de

como percebemos e vivenciamos a mudança. O primeiro, já abordado, é estar atento aos sinais da mudança. Saber identificar e ler os sinais (implícitos e explícitos) da necessidade de mudança.

O segundo é compreender que a “resistência à mudança” é o comportamento mais natural e expectável das pessoas envolvidas na mudança, das nossas equipas. Apesar de ser encarada normalmente como negativa, a resistência à mudança possui aspetos positivos, ou seja, ela pode fazer com que os decisores ou as pessoas responsáveis pela implementação das mudanças deem mais atenção a certos aspetos do processo de mudança que, de outro modo, seriam ne-

gligenciados ou até mesmo esquecidos.

Por outras palavras, a resistência à mudança deve ser vista como uma fonte de informações. Os gestores de pessoas devem compreender que a maioria das pessoas, por natureza, possui relutância em deixar o que é familiar para trás. Tendemos a suspeitar do desconhecido; estamos naturalmente preocupados em como passamos do “antigo” para o “novo”, especialmente se isso envolver aprender algo novo e arriscar o fracasso. A resistência é uma resposta normal e natural à mudança, uma vez que esta envolve uma transição daquilo que é conhecido para algo distinto e desconhecido. Mudança cria ansiedade e medo. Essas reações físicas e emocionais são suficientemente poderosas para criar resistência à mudança.

De uma perspetiva de gestão de mudança(s), devemos examinar os fatores mais comuns que influenciam a resistência de um colaborador à mudança. Em qualquer processo de mudança deve procurar-se as melhores

EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS, EXISTEM DIVERSOS “SINAIS” QUE DESPOLETAM A NECESSIDADE DA MUDANÇA, UNS MAIS EXPLÍCITOS OUTROS MAIS IMPLÍCITOS. DEVEMOS ESTAR CONSTANTEMENTE ATENTOS AOS “SINAIS” E MESMO NUM CENÁRIO DE APARENTE “NORMALIDADE”



estratégias para diminuir a resistência, seja qual for a sua forma. É necessário desvendar as causas que estão na sua origem. Segundo uma investigação desenvolvida por O'Connor, existem cinco causas principais de resistência à mudança:

1. a falta de crença da necessidade de mudança;
2. a diferença nas percepções das necessidades de mudança;
3. a falta de acordo nos objetivos de mudança;
4. a falta de crença na possibilidade de atingir o objetivo de mudança;
5. a falta de confiança nos gestores da mudança.

Prontidão para a mudança

Diminuir os índices de resistência à mudança é aumentar os níveis de prontidão à mudança (e vice-versa). É muito impor-

O "MODELO ADKAR" É UM FRAMEWORK PARA A COMPREENSÃO E GESTÃO DE MUDANÇA: AWARENESS (CONSCIÊNCIA), DESIRE (DESEJO), KNOWLEDGE (CONHECIMENTO), ABILITY (HABILIDADE) E REINFORCEMENT (REFORÇO)

tante para uma organização estar preparada para a mudança antes de tentar implementar ou gerir qualquer tipo de mudança. Níveis de prontidão insuficientes são, com muita frequência, a principal razão para o insucesso da mudança.

Do ponto de vista da literatura da especialidade, a prontidão é, provavelmente, um dos fato-

res mais importantes no apoio inicial aos colaboradores para iniciativas de mudança. Esta combina convicções, comportamentos e intenções de mudança dos membros-alvo no que respeita à necessidade e capacidade de implementar a mudança organizacional.

Gerir prontidão para a mudança, lida com as crenças dos colaboradores dentro de cinco grandes critérios:

- a) a confiança de que o indivíduo é capaz de fazer a mudança;
- b) confiança de que a mudança irá beneficiar o colaborador a nível pessoal;
- c) reconhecimento de que os líderes da organização apoiam a mudança;
- d) confiança de que a mudança trará benefícios para a organização a longo-prazo;
- e) reconhecimento claro da necessidade de mudança.

É absolutamente fundamental que os gestores de pessoas entendam que mudança:

- é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais;
- requer que se conheça a razão de mudar (porquê) e as forças desestabilizadoras do atual estado em que as coisas se encontram (status quo);
- exige conhecer o que se quer mudar;
- significa que se conheça de onde se está a partir e onde se quer chegar;
- exige organizar e gerir o processo de mudança;
- exige de quem tem autoridade a decisão de mudar.

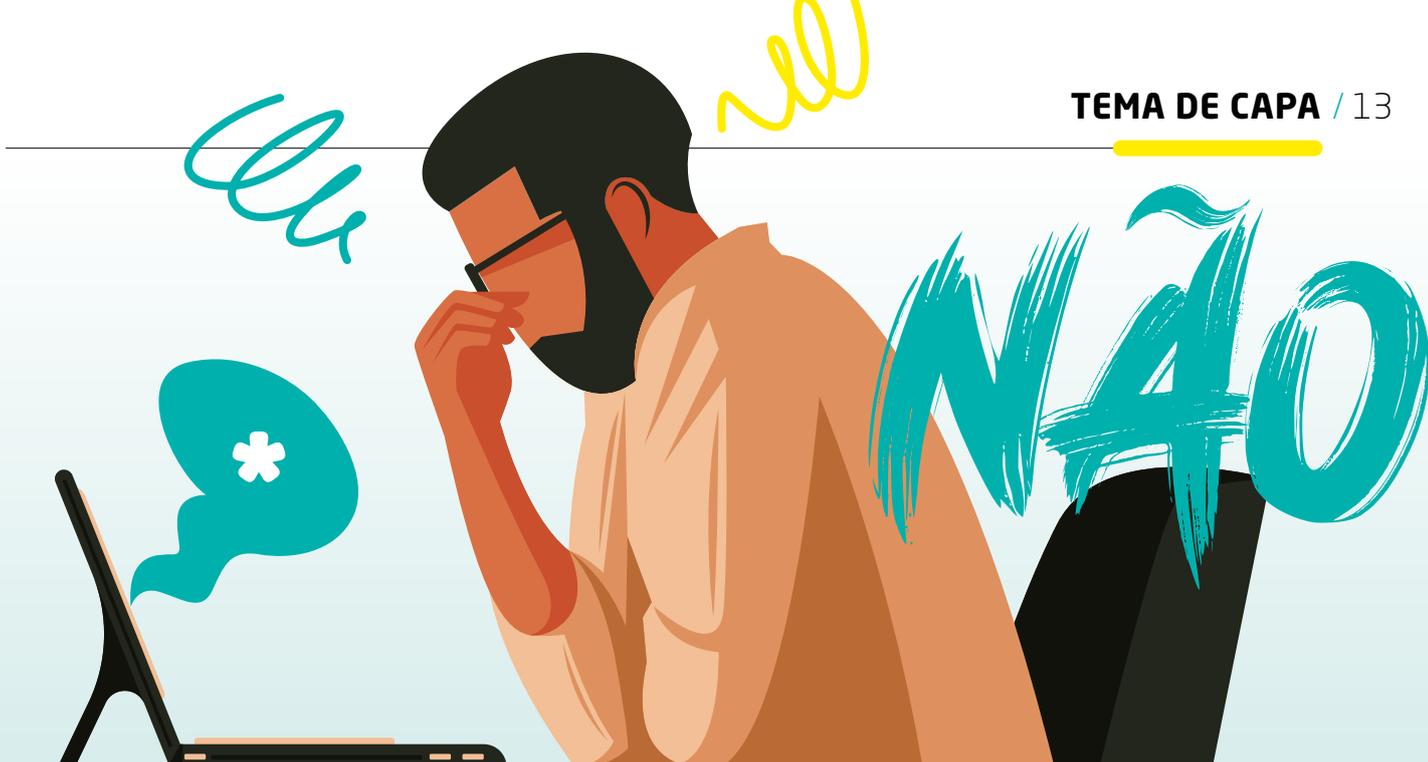
Por outras palavras, exige esclarecer às nossas equipas:

Porquê? Porquê é que a mudança é necessária? Porquê a mudança é necessária desta forma, neste momento e neste lugar?

O quê? Qual é a mudança e que preparação é necessária



A RESISTÊNCIA À MUDANÇA POSSUI ASPETOS POSITIVOS: PODE FAZER COM QUE OS DECISORES DEEM MAIS ATENÇÃO A CERTOS ASPETOS DO PROCESSO DE MUDANÇA QUE, DE OUTRO MODO, SERIAM NEGLIGENCIADOS



para a realizar? Quais processos, estruturas, objetivos e padrões serão afetados pela mudança? Como será uma mudança bem-sucedida? O que a mudança significa para as pessoas afetadas por ela?

Quem? Quem será afetado pela mudança? Quem deve contribuir para os processos de mudança?

Como? Como a mudança ocorrerá e afetará a organização? Como podemos ajudar a facilitar a mudança? Como saberemos se a mudança foi bem-sucedida?

Quando? Quando ocorrerão as principais mudanças? Quando as mensagens sobre a mudança devem ser comunicadas?

Gestão da mudança: como implementar e gerir a mudança organizacional com êxito?

Embora a gestão da mudança seja vista como essencial à sobrevivência e sucesso das organizações no atual contexto altamente competitivo e evolutivo, diversos autores reportam que cerca de 70% de todos os processos de gestão da mudança não são bem-sucedidos. Estes autores referem que esta frac

É MUITO IMPORTANTE PARA UMA ORGANIZAÇÃO ESTAR PREPARADA PARA A MUDANÇA (...). NÍVEIS DE PRONTIDÃO INSUFICIENTES SÃO, COM MUITA FREQUÊNCIA, A PRINCIPAL RAZÃO PARA O INSUCESSO DA MUDANÇA

taxa de sucesso é sintomática da ausência de um quadro (framework) válido sobre como implementar e gerir a mudança organizacional com êxito.

Será a “mudança” uma competência “a desenvolver” ou um “problema a gerir”? Claramente deverá ser uma “competência” a adquirir. Descreveremos abaixo uma breve síntese de um quadro válido sobre como implementar e gerir a mudança organizacional com êxito.

Modelo ADKAR

O “modelo ADKAR” é um framework para a compreensão e gestão de mudança ao nível do indivíduo, fornecendo a estrutura e tangibilidade necessárias para permitir o sucesso deste processo. O Modelo ADKAR é o

acrónimo das fases Awareness (Consciência), Desire (Desejo), Knowledge (Conhecimento), Ability (Habilidade) e Reinforcement (Reforço).

Publicada pela ProSci Research em 1998, e após investigações em aproximadamente 900 organizações ao longo de um período de dez anos (Hiatt), o modelo de mudança ADKAR propõe uma forma de gerir a mudança ainda na sua fase inicial. Segundo o modelo ADKAR, o segredo para uma mudança bem-sucedida está enraizado em algo aparentemente “simples”: como facilitar a mudança num único indivíduo.

AWARENESS

Consciência

Awareness (consciência) representa o entendimento que uma pessoa possui a respeito da natureza da mudança, a razão pela qual (o porquê) ela está a ser realizada e o risco de não mudar. A consciência também inclui informações sobre os fatores internos e externos (indicadores de negócio, métricas ...) que criaram a necessidade da mudança, assim como a pergunta “o que eu ganho com isso?” (WIIFM – What’s in it for me?).

Qual é a natureza da mudança? Porquê que a mudança é necessária? Quais as consequências de não mudarmos? O primeiro passo para possibilitar uma mudança é criar consciência da sua necessidade. Ninguém muda sem perceber o “Porquê”.

DESIRE

Desejo

Desire (desejo) representa a disposição consciente de apoiar e se envolver com a mudança. O desejo é, em última análise, uma questão de escolha pessoal influenciada pela natureza da mudança, pela situação específica de um indivíduo, bem como por fatores motivacionais intrínsecos, que são únicos para cada pessoa.

Ao contrário da construção da “consciência” (Awareness), na qual podemos tomar medidas definitivas para gerar a consciência da necessidade da mudança, criar o desejo de mudar é uma tarefa complexa e, por definição, não está sob nosso controle direto. Um erro comum cometido por muitos líderes de negócio é acreditar que através da construção da “consciência” da necessidade da mudança também se cria o “desejo”.

KNOWLEDGE

Conhecimento

Knowledge (conhecimento) representa a informação, o conhecimento e a formação necessários para saber como mudar. O conhecimento contempla informações

sobre comportamentos, processos, ferramentas, sistemas, habilidades, funções de trabalho e técnicas, itens necessários para se implementar uma mudança.

Quando uma pessoa tem a “consciência” da necessidade da mudança e o “desejo” de participar e apoiá-la, o conhecimento é o próximo bloco de construção para alcançar esse objetivo.

ABILITY

Habilidade

Ability (habilidade) representa capacidade de realização ou a execução da mudança. É transformar conhecimento em ação. “Habilidade” é a capacidade demonstrada para implementar a mudança no nível de desempenho desejado. “Habilidade” é a realização demonstrada da mudança. É o ato de fazer, de modo que os objetivos desejados sejam realizados. Quando uma pessoa atinge esse elemento do ADKAR Model, a mudança é visível em ação ou medida em termos de efeito.

REINFORCEMENT

Reforço

Reforço inclui qualquer ação ou evento que fortaleça a mudança com um indivíduo ou uma organização. Reinforcement (reforço/sustentabilidade) representa aqueles fatores internos e externos que sustentam uma mudança.

Os reforços externos podem incluir reconhecimento, recompensas e celebrações que estão

DIVERSOS AUTORES REPORTAM QUE CERCA DE 70% DE TODOS OS PROCESSOS DE GESTÃO DA MUDANÇA NÃO SÃO BEM-SUCEDIDOS. ESTA FRACA TAXA DE SUCESSO É SINTOMÁTICA DA AUSÊNCIA DE UM QUADRO VÁLIDO SOBRE COMO IMPLEMENTÁ-LA E GERI-LA



ligados à realização da mudança.

Já os reforços internos podem ser a satisfação interna de uma pessoa com a sua realização ou outros benefícios derivados da mudança num nível pessoal.

“Reforço” é o elemento final do ADKAR Model e é alcançado quando os mecanismos necessários estão posicionados para sustentar a mudança. Com reforço eficaz, evita-se a perda de ímpeto na implementação inicial da mudança e pode prevenir-se que os colaboradores retornem para velhas formas de trabalhar.

A Metodologia ADKAR possui ferramentas de aferição da prontidão para a mudança. Só quando existem altos índices de Awareness (Consciência), de Desire (Desejo), de Knowledge (Conhecimento), de Ability (Habilidade) e de Reinforcement (Reforço), a mudança é efetiva.

Segundo este modelo, quando se verificam baixos níveis de Awareness (Consciência), estes conduzem a “Confusão” nos colaboradores. Baixos níveis de Desire (Desejo) geram “Resistência”. Baixos níveis de Knowledge (Conhecimento) geram “Medo e Ansiedade”. Baixos níveis de Ability (Habilidade) geram “Frustração” e, por último, baixos níveis de Reinforcement (Reforço) geram “Retrocesso”. 

People analytics aplicado ao onboarding de colaboradores

CÉSAR AREIAS

Account Manager na Ascia - IT Professional Services

people analytics é uma metodologia aliada à tecnologia orientada ao conhecimento e suporte na tomada de decisão no contexto dos RH, desde o recrutamento até ao desenvolvimento e retenção de talento. O people analytics faz uso dos dados disponíveis na organização para identificar padrões e tendências que serão utilizados na melhoria da gestão do capital humano.

Quando aplicado ao onboarding, o people analytics irá desempenhar um papel crucial ao fornecer conhecimento valioso que ajuda a melhorar a experiência de acolhimento e integração do novo colaborador, para além de incrementar a eficácia do processo.

O onboarding é um processo extremamente desafiante, pois tem impactos significativos e duradouros no colaborador e na organização. Assegurar que o novo colaborador se sente bem-vindo e se enquadra o mais perfeita e brevemente possível na cultura da organização, e nas suas funções, é crítico para o seu sucesso e para a sua performance.

A boa aplicação do people analytics possibilita, entre outros:

- personalizar programas de formação e desenvolvimento;
- identificar os fatores que mais contribuem para o sucesso e insucesso dos colaboradores e atuar proativamente;
- monitorizar e avaliar o progresso dos novos colaboradores e avaliar a eficácia do processo;
- prever necessidades futuras de colaboradores e competências, para ajustar o processo de onboarding em conformidade.

Exemplo: uma empresa de comunicação social atestou que os novos colaboradores acompanhados por mentores tinham uma taxa de retenção significativamente mais alta



O PEOPLE ANALYTICS FORNECE CONHECIMENTO VALIOSO PARA O ONBOARDING

do que os outros, estendendo desse modo o programa.

Outro exemplo: uma empresa do setor do comércio percebeu que os seus colaboradores saíam para a concorrência em períodos muito específicos. Concluiu que esses colaboradores eram estudantes e não trocavam de entidade patronal por razões salariais, mas porque procuravam horários mais compatíveis para os seus estudos. Desse modo, após uma reorganização dos turnos, a taxa de turnover diminuiu consideravelmente.

As vantagens do people analytics são evidentes, mas há, no entanto, desafios éticos, e mesmo regulamentares, que devem ser acautelados, seja no que diz respeito à proteção dos dados pessoais, seja no justo tratamento por forma a não criar de padrões de tratamento enviesado que causem discriminação injusta para os colaboradores.

O people analytics tem, de facto, o potencial de transformar o processo de onboarding de colaboradores, proporcionando uma experiência mais personalizada, eficiente e eficaz e é, normalmente, um investimento com retorno facilmente e rapidamente percecionado. 

César Areias,
Account Manager
na Ascia - IT
Professional
Services

Talent tech, ferramentas para o futuro?

PEDRO REIS COELHO

Sales & Marketing Director do ISQe

A tecnologia desempenha um papel crucial na transformação da gestão de talento nas organizações. Com

a transformação digital em contínuo crescimento, as organizações têm vindo a adotar ferramentas tecnológicas para, não só otimizar processos e melhorar a eficiência, mas também, e no que toca às suas equipas, para atrair e reter os melhores talentos.

A capacidade que cada organização tem para atrair e reter os melhores é, reconhecidamente, um dos grandes desafios atuais, atendendo à própria dinâmica do mercado e da geração de novas oportunidades de trabalho. Principalmente em setores onde o desenvolvimento empresarial é suportado em Tecnologias de Informação e nos quais o trabalho remoto é uma possibilidade, pelo que, a gestão de talento deve estar presente em todo o ciclo de vida do colaborador. Esta gestão abrangente do recrutamento e onboarding até ao cessar de funções, é estratégica e essencial para o desenvolvimento organizacional, pois é o

MACHINE LEARNING É UMA DAS FORMAS QUE ALGUNS SISTEMAS DE GESTÃO DE TALENTO USAM PARA PODEREM, DE ACORDO COM O PERFIL E FUNÇÃO DO COLABORADOR, SUGERIR QUAL O MELHOR PERCURSO FORMATIVO PARA A SUA FUNÇÃO

conhecimento sobre cada colaborador – que esta visão integrada oferece – que permite identificar o potencial e criar planos de desenvolvimento adaptados, com o objetivo de que cada um possa ser a melhor versão de si próprio.

Para um melhor conhecimento do potencial de cada colaborador, as ferramentas tecnológicas de suporte à gestão de talento integram machine learning, uma área da Inteligência Artificial baseada em algoritmos que analisa dados, aprende com esses dados e toma decisões com base nestas aprendizagens. Esta é uma das formas que alguns sistemas de gestão de talento usam para poderem, por exemplo, de acordo com o perfil e função do colaborador, sugerir qual o

melhor percurso formativo para a sua função, que opções tem disponíveis ou que conhecimentos e experiência são necessários obter para que este possa progredir na carreira.

A integração deste tipo de tecnologias e conceitos como predictive analysis nos processos comuns de gestão de talento têm um impacto enorme em termos de eficiência e transparência e permitem assegurar muitos dos processos de conformidade interna a todos os níveis nas organizações. Dos vários domínios da gestão de talento, as ferramentas tecnológicas desenvolvidas para este propósito têm um impacto positivo:

- **No recrutamento e seleção.** A tecnologia tem simplificado, de forma significativa, o processo de recrutamento e seleção. Plataformas de recrutamento online, como LinkedIn e Indeed, permitem às organizações alcançar um público mais vasto e diversificado. Além disso, os sistemas de rastreamento de candidatos (ATS) ajudam a filtrar currículos e identificar os candidatos mais qualificados de forma rápida e eficiente. Uma plataforma ATS como a Cornerstone Recruiting, recorrendo a Inteligência Artificial, permite hoje fazer

uma triagem automática baseada em skills.

- **No onboarding e integração.** O processo de onboarding é crucial para garantir que os novos colaboradores se sintam bem-vindos e preparados para as suas funções. Ferramentas de onboarding digital, como plataformas de e-learning e software de gestão de tarefas, facilitam a integração dos colaboradores, proporcionando-lhes acesso a recursos e informações essenciais desde o primeiro contacto.
- **No desenvolvimento e formação.** A formação contínua é fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e para a competitividade das organizações. As plataformas de e-learning, os sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) e os Learning Experience Platforms (LXP) permitem às organizações oferecer programas de formação personalizados e acessíveis a qualquer momento e em qualquer lugar. Isto não só melhora as competências dos colaboradores, mas também aumenta a sua satisfação e retenção.
- **Na avaliação de desempenho.** A tecnologia também tem revolucionado a forma como as organizações avaliam o desempenho dos seus colaboradores. Ferramentas de avaliação de desempenho online permitem um feedback contínuo e em tempo real, facilitando a identificação de áreas de melhoria e o reconhecimento

AS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PARA A GESTÃO DE TALENTO NÃO SÓ MELHORAM A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO COMO PROPORCIONAM UMA EXPERIÊNCIA MAIS ENRIQUECEDORA E SATISFATÓRIA AOS COLABORADORES

de conquistas. Estas ferramentas promovem uma cultura de transparência e desenvolvimento contínuo.

- **Na análise de dados e planeamento de carreira.** A análise de dados é uma das

Pedro Reis Coelho,
Sales & Marketing
Director ISQe



áreas onde a tecnologia tem tido um impacto mais significativo. As ferramentas de análise de dados permitem às organizações tomar decisões informadas com base em métricas e indicadores de desempenho. Isto inclui a análise de tendências de recrutamento, a medição da eficácia dos programas de formação e a monitorização do envolvimento dos colaboradores, os quais, partindo dos resultados, permitem desenvolver planos adequados de progresso de carreiras para cada colaborador e a definirem qual o percurso mais apropriado para cada um atingir esses mesmos patamares.

A tecnologia na gestão de talento nas organizações não é apenas uma tendência, mas sim uma necessidade para que estas se mantenham competitivas no mercado atual. Este tem sido também um desafio que escutamos de muitos dos nossos clientes e, com os resultados que vemos da prática, acreditamos que as ferramentas tecnológicas para a gestão de talento não só melhoram a eficiência dos processos de gestão com impacto positivo na performance das organizações, mas também proporcionam uma experiência mais enriquecedora e satisfatória aos colaboradores e a criação de uma força de trabalho mais ágil e orientada ao desenvolvimento de skills. À medida que a tecnologia continua a evoluir, as organizações que adotarem estas inovações estarão mais bem posicionadas para atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. 

Rui Miguel Nabeiro

CEO do Grupo Nabeiro – Delta Cafés

“A cultura de proximidade gera um maior nível de compromisso”

A pouco mais de um mês de completar três anos como presidente executivo do Grupo Nabeiro – Delta Cafés, Rui Miguel Nabeiro fala do ADN da organização e dos grandes temas da sua gestão. Da influência da génese familiar e local da Delta naquilo no que é hoje o Grupo Nabeiro e o cuidado com as suas pessoas ao objetivo de ser “top 10” mundial no café, passando pela preocupação com a sustentabilidade e a inovação e pelo desafio de preservar a cultura organizacional enquanto se expande internacionalmente.

cultura tão importante. Porque é ela que nos permite ser tudo aquilo que somos, ter a relação que temos com os clientes, a fidelização e a lealdade dos nossos colaboradores. Sabemos que as pessoas sentem a Delta como sua e isso ajuda-nos a resolver todos os problemas.

A

cultura organizacional do Grupo Nabeiro é frequentemente elogiada pelo seu ambiente familiar e pela valorização dos colaboradores. Quais são as principais estratégias que utiliza para manter essa cultura, especialmente num contexto de crescimento?

Somos uma empresa familiar, mas também queremos ser uma “empresa-família”. A Delta é um ecossistema em que estamos para nos ajudarmos uns aos outros. E isto materializa-se quando as pessoas precisam: existe um conjunto de ferramentas disponíveis para prestar ajuda. A primeira de todas é a proximidade. As pessoas falam diretamente comigo ou com o meu pai, em Campo Maior é impossível isto não ser assim. Esta cultura nasce de sermos uma empresa de uma pequena localidade, onde todos se conhecem e sabem quem está doente ou precisa de ajuda, e propagou-se para fora de Campo Maior. Na minha ótica, esta cultura de proximidade gera um nível de compromisso das pessoas completamente diferente e, quando a empresa pede um extra, esse extra também é dado pelas nossas pessoas.

Num contexto de internacionalização, que desafios se colocam para manter este espírito?

Curiosamente, temos pessoas de Campo Maior em todos

os países e levam um bocadinho desta cultura. Todos os nossos country managers são portugueses e isso acaba por ter relevância neste contexto, porque são pessoas que fizeram um percurso dentro da Delta, têm muitos anos de empresa e conhecem aquilo que valorizamos na relação humana com os nossos colaboradores.

Como líder de uma empresa com mais de 3.800 colaboradores, qual considera ser o principal desafio na gestão de RH?

Somos uma empresa que cresce em faturação, cresce em número de colaboradores e temos a ambição de chegar ao “top 10” das marcas de café a nível global. Diria que o maior desafio é saber como mantemos, numa empresa que vai crescer bastante, esta

Quais são as suas principais estratégias para garantir que, entre a enorme diversidade existente, todos estão alinhados com os objetivos e a visão estratégica do Grupo Nabeiro?

Temos feito um trabalho muito forte no alinhamento e usamos um conjunto de ferramentas muito importantes. Em primeiro lugar, temos uma equipa de steering committee, onde estão todos os diretores de primeira linha e alinhamo-nos para que as mensagens sejam passadas para todos. A cada três meses, temos uma mensagem do CEO, em que falo em streaming e presencial, porque é difundida sempre num site diferente da empresa. Pretendemos com isto dar a conhecer os diferentes sites, partilhar quem são as pessoas, o que fazem, dando relevância ao trabalho de todos. Isto tem corrido muito bem e sentimos que gera um nível de engajamento muito forte com os colaboradores. Acredito nos va-

SOMOS UMA EMPRESA
FAMILIAR, MAS TAMBÉM
QUEREMOS SER UMA
“EMPRESA-FAMÍLIA”

Rui Miguel Nabeiro

lores da partilha e da transparência. Quanto mais transparência houver e mais partilharmos, mais as pessoas ficam comprometidas com a missão, e tal é essencial para que todos estejamos absolutamente alinhados.

No fundo mantém a relação de proximidade aos colaboradores que o seu avô cultivou desde sempre...

Sim, mas agora com um conjunto de ferramentas. O meu avô era muito especial e tinha um estilo muito próprio. O que tentamos fazer agora é criar um conjunto de ferramentas que lancem a escada para o futuro. A minha visão e o meu legado para quem vier depois de mim é que exista um conjunto de ferramentas para garantir que a cultura seja executada da mesma forma que era no passado.

O Grupo Nabeiro é reconhecido pelo seu compromisso com práticas sustentáveis. Como é feita essa conciliação do crescimento com o modelo de sustentabilidade?

Eles têm de correr em paralelo. O meu avô era de facto um visionário porque tudo aquilo que hoje se fala sobre sustentabilidade, já fazíamos. Dou-lhe o exemplo da associação Coração Delta com trabalho social que desenvolve em Campo Maior. Na mesma altura em que fomos a primeira empresa portuguesa a receber a certificação de responsabilidade social SA8000, o meu avô iniciou o projeto de produção de café em Timor, apoiando agricultores locais e deixando um legado importante. Hoje em dia, não é só a Delta que compra café a Timor. A Starbucks também. Acho que isso diz muito sobre o valor desse projeto. Portanto, houve sempre uma visão muito à frente sobre o que eram os temas de sustentabilidade,

GRUPO NABEIRO – DELTA CAFÉS

Universo societário: 27 empresas nas áreas da alimentação e bebidas; imobiliário; indústria e serviços; distribuição; turismo e restauração

Colaboradores: + 3.800

Faturação: 500 milhões de euros (crescimento de 8% face a 2022)

Delta Cafés: líder de mercado desde 1994

No mundo: 8 países com operação direta / presença em 40 países



de, até na relação com o cliente e com os fornecedores. No ano passado, começámos a vender café dos Açores, um projeto com cinco anos, em que apoiamos a produção local de café. Fazemos parte do ICP (International Coffee Partners), que ajuda pequenos agricultores em África e na América Central a desenvolver os seus negócios. Muito em breve, vamos anunciar um novo projeto de apoio a um produtor local em São Tomé e Príncipe, à semelhança do projeto dos Açores.

Porque é que este papel da responsabilidade social e da sustentabilidade é tão importante para a cultura da Delta?

Dou-lhe o exemplo dos produtores de café. Precisamos de café e para isso temos de os apoiar, para que tenham um bom nível

de vida, que subsistam, que a sucessão aconteça nestes pequenos agricultores – isto é um tema muito importante para o ICP e em particular para o meu mandato como chairman.

Fazemos também um trabalho muito forte junto dos nossos colaboradores. O Fundo Social (composto pelo dinheiro de todos) desempenhou um papel importante nas grandes crises que o país atravessou e temos uma assistente social nos escritórios de Lisboa com a função de identificar situações em que o colaborador precise de ajuda.

Como equilibra a necessidade de inovar com a preservação das tradições e valores que tornaram a Delta uma marca icónica?

A tradição pode-se manter, mas adicionando inovação. Por exemplo, na Delta Q Rise invertimos a extração do café e não deixa de ser café expresso. A inovação é importante nas formas de produção e eu valorizo muito o lançamento de produtos inovadores.

TEMOS A AMBIÇÃO DE CHEGAR AO "TOP 10" DAS MARCAS DE CAFÉ A NÍVEL GLOBAL

Somos líderes mundiais no acompanhamento psicossocial de colaboradores das mais diversas organizações.



Uma solução para a sua empresa, todo o apoio para os seus colaboradores.

NÓS AJUDAMOS!



- Programas de apoio a colaboradores
- Wellness coaching
- Solução de apoio para pais no regresso ao trabalho
- Soluções digitais
- Solução de apoio para managers e líderes
- Formação
- Apoio organizacional


WORKPLACE OPTIONS
www.workplaceoptions.com



Temos um modelo de inovação que envolve todos os colaboradores e depois exteriorizamos essa inovação. O nosso modelo prende-se com momentos de inspiração, ouvindo alguém sobre um determinado tema. A seguir passamos ao brainstorming e partilhamos ideias durante um mês numa plataforma on-line. Depois, trabalhamos o funil de ideias até um pitch final em que escolhemos a proposta vencedora.

E como é que o líder faz essa ligação entre a inovação e a tradição?

Penso que estamos a conseguir. Não estamos a irromper com as tradições da empresa. A inovação que escolhemos está alinhada com os nossos valores e formas de estar.

Como é que a Delta Cafés tem promovido a colaboração interna e externa para impulsionar a inovação, uma ligação que sabemos que lhe é cara?

O Diverge é o nosso centro de inovação e tem um conjunto de engenheiros e gestores que fazem a gestão dos projetos. Trabalhamos também com o apoio da academia, nomeadamente com a Universidade do Minho e, sobretudo, com o PIEP (Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros).

A CADA TRÊS MESES, TEMOS UMA MENSAGEM DO CEO, EM QUE FALO EM STREAMING E PRESENCIAL, PORQUE É DIFUNDIDA SEMPRE NUM SITE DIFERENTE DA EMPRESA

Mas também vamos buscar inovação de fora para dentro através de startups. A Nãm Urban Mushroom Farm foi a primeira startup em que investimos e é um projeto de economia circular em que reaproveitamos a borra de café para produzir cogumelos e depois vendê-los aos restaurantes. É emblemático e importante do ponto de vista da sustentabilidade. Depois, na Nãm, seguiu-se o investimento na Why Not Craft Soda e mais recentemente na Swee, uma marca de gelados vegan sem açúcar que acaba de entrar nos EUA. Só investimos em startups que tenham alguma ligação ao nosso negócio e participamos sempre diretamente na gestão e desenvolvimento dos respetivos projetos.

Já referiu nesta entrevista que a Delta ambiciona posicionar-se entre o “top 10” a nível mundial. Quais são metas a longo prazo, sobretudo

em termos de internacionalização, para alcançar este objetivo ambicioso?

É um caminho longo e sabemos perfeitamente o que é que temos que fazer para lá chegar. Vai ser exigente para todos.

Em primeiro lugar, temos de ter o nosso pilar de sustentação, o mercado português, muito forte.

Igualmente, conseguir ter todas as empresas externas com lucros e reinvestir esses lucros no crescimento. Espanha está a correr muito bem e já é um contributo positivo para o grupo. Angola é um mercado que tem muitos altos e baixos, mas temos a fábrica, a única fora de Portugal, e um legado muito forte não só na venda, mas também na compra e produção local. A Europa tem um papel muito importante neste caminho para o “top 10”. Estamos em França a alargar a nossa rede de distribuição, na Suíça adquirimos este ano uma empresa de distribuição alimentar e duplicamos a faturação. Através da operação no Luxemburgo, trabalhamos o norte de França, a Alemanha e a Bélgica. A Polónia tem sido o mercado onde crescemos mais e onde estamos a fazer um trabalho, com a Jerónimo Martins, fundamental para este rumo ao “top 10”.

Nos próximos anos, entraremos em mais mercados. O Brasil, onde estamos há muito anos, tem um potencial enorme, e estima-se que passará a ser o maior consumidor de café, ultrapassando os EUA. Na China, onde temos uma representação, o consumo de café tem vindo a crescer.

Obviamente, tudo isto também será consoante as oportunidades que surjam, podendo ser com operação direta ou abrindo parcerias estratégicas, como a que temos no Dubai ou nos Estados Unidos. 

SUSTENTABILIDADE: COMPROMISSOS PARA 2025

- **Energia verde:** instalação de painéis solares em todos os departamentos nacionais
- **Frota elétrica:** substituição da nossa frota comercial por veículos elétricos
- **Cápsula biodegradável:** extensão e introdução do material biodegradável em toda a gama de blends e cápsulas Delta Q
- **Café 100% português:** apoio a 500 agricultores nos Açores nos próximos 15 anos

Neste **regresso às aulas,**
conte com a **Edenred**
de **A a Z.**

Num só clique,
todos os benefícios.



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

“O nosso programa é orientado para a ação e ajustado às necessidades de cada empresa

HUGO MONTEIRO

Managing Partner da ActionCOACH Lisboa

O Managing Partner da ActionCOACH Lisboa explica em pormenor o “Programa intensivo sobre gestão e liderança de equipas”, promovido por esta empresa de business coaching.

O programa intensivo sobre gestão e liderança é dirigido a todo o tipo de lideranças ou a alguns segmentos específicos?

O programa intensivo de gestão e liderança foi desenhado para vários perfis. É direcionado a gestores que desejam melhorar suas competências de gestão de equipas, técnicos que estão a ser promovidos ou têm perfil para assumirem funções de gestão, donos de empresas que procuram desenvolver e melhorar os sistemas de gestão na empresa e familiares que vão assumir papéis de gestão na empresa. O foco é capacitar esses perfis na aquisição das competências necessárias para liderar com eficiência e garantir a cultura de gestão certa dentro das suas organizações.

Quais as grandes mais-valias para quem frequentar este curso?

As grandes mais-valias do curso incluem a criação de uma cultura de responsabili-

zação e prestação de contas focada em resultados, e não em razões pelas quais as pessoas, processos ou sistemas não funcionam. Outro objetivo é desenhar um sistema de gestão que assegure a eficiência e competência da organização, além de permitir ao gestor trabalhar a sua identidade como líder a nível comportamental.

Que aspetos principais são tratados no curso?

O programa aborda uma série de competências e técnicas fundamentais para a gestão e liderança eficazes. Entre os aspetos principais tratados estão o que é a gestão,

O PROGRAMA É COMPOSTO POR 12 SESSÕES — CADA UMA DELAS COM UMA PARTE EM VÍDEO DE APROXIMADAMENTE 30 MINUTOS E UMA REUNIÃO DE GRUPO QUE PODE DURAR ATÉ 1 HORA — E TEM UMA DURAÇÃO TOTAL DE 6 MESES A 1 ANO

as competências de gestão, como gerir listas diárias e semanais, a gestão de reuniões semanais e 1-2-1, definição de objetivos e medidas, planeamento a 90 dias, revisões anuais, desenvolvimento pessoal, disciplina, comunicação e ferramentas para criar equipas eficazes através de sistemas e recrutamento. Finaliza com a transição de gestor para líder.

Qual o modelo quanto a local, número de horas de cada sessão e o número total de sessões?

O programa é composto por 12 sessões, cada uma delas com uma parte em vídeo de aproximadamente 30 minutos e uma reunião de grupo que pode durar até 1 hora. O vídeo pode ser visualizado antes da reunião ou durante a própria sessão, conforme definido pelo grupo. A duração total de cada sessão pode, portanto, variar, dependendo da escolha do grupo quanto ao momento de visualização do vídeo. O programa tem uma duração total de 6 meses a 1 ano, dependendo da disponibilidade e progresso dos participantes.

Existe algum tipo de monitorização/avaliação?

Sim, inclui um acompanhamento contínuo através das sessões de grupo, onde os gestores prestam contas



sobre a evolução do programa e recebem feedback do especialista que acompanha o grupo. Esse acompanhamento ajuda a garantir que as estratégias e técnicas aprendidas são efetivamente implementadas na organização e também permite que os gestores trabalhem o seu desenvolvimento pessoal e competências de liderança de forma estruturada e progressiva.

Como é que o programa ajuda os gestores a desenvolver uma mentalidade de liderança eficaz?

Além das competências técnicas, o programa foca-se em ajudar os gestores a trabalhar a sua identidade como líderes, fortalecendo não só as suas capacidades de gestão, mas também desenvolvendo uma mentalidade centrada em resultados, comunicação clara e uma abordagem orientada para a ação. Isso permite que os gestores lidem com os desafios de forma proativa, promovendo a responsabilidade e inspirando as suas equipas a fazer o mesmo.

Quais são os desafios mais comuns que os gestores enfrentam e de que forma este programa os ajuda a superar?

Os gestores, especialmente aqueles em transição de funções técnicas para cargos de liderança, frequentemente enfrentam desafios como a falta de clareza no processo de tomada de decisões, gestão de tempo e delegação. Este programa oferece ferramentas práticas, como a gestão eficaz de listas diárias e semanais, além de reuniões regulares de 1-2-1, para garantir que os gestores consi-

A ActionCOACH Lisboa

Área: business coaching

Fundação: 1993 (Austrália)

Franchising desde 1997

Presença em Portugal: desde 2006

Presença mundial: + 1.000 escritórios em 32 países, da África do Sul aos Estados Unidos (5 continentes)

Hugo Monteiro,
Managing Partner da
ActionCOACH Lisboa



ESTE PROGRAMA OFERECE FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA GARANTIR QUE OS GESTORES CONSIGAM NÃO SÓ ORGANIZAR MELHOR O SEU TRABALHO, MAS TAMBÉM LIDERAR COM CONFIANÇA

gam não só organizar melhor o seu trabalho, mas também liderar com confiança.

O curso consegue promover a construção de equipas eficazes? De que forma?

A criação de equipas eficazes é um dos pilares do programa. Cada sessão está desenhada para fornecer aos gestores as ferramentas e técnicas necessárias para recrutar, formar e manter equipas de alto desempenho. Através de sistemas de gestão bem implementados e uma comunicação eficiente, os gestores aprendem a criar um ambien-

te de trabalho colaborativo, onde todos os membros da equipa estão alinhados com os objetivos da organização.

E como é garantida a adaptação do modelo de gestão à realidade específica de cada empresa?

O programa é orientado para a ação e permite uma implementação progressiva do modelo de gestão, ajustado às necessidades específicas de cada empresa. Em cada sessão, os gestores são desafiados a aplicar os conceitos aprendidos diretamente na sua organização, com a flexibilidade de adaptar as ferramentas e metodologias ao contexto e à cultura da sua equipa. Além disso, o feedback contínuo do especialista que acompanha o grupo permite ajustes ao longo do percurso, assegurando que o sistema de gestão seja eficaz e adequado à realidade de cada empresa. 

Liderar a mudança: um oásis ou uma miragem?

MARIA JOÃO CEITIL

Head of Talent & Innovation da Cegoc

Quantas vezes já pensou “preciso de mudar...”? Em quantas passagens de ano, aniversários, momentos introspectivos ou eventos significativos tomou decisões críticas de mudança? E quantas delas efetivamente aconteceram? Enquanto líder de si mesmo(a), qual a sua taxa de sucesso nessas decisões? E enquanto líder de outros (formal ou informal)?

Este é talvez um dos processos humanos mais curiosos, mas também um dos mais complexos. O desejo e a vontade de mudar são dos maiores impulsionadores à ação, à curiosidade, à inovação, mas também, e em simultâneo, o medo intrínseco (aquele que se aloja lá bem dentro e fundo de nós) que as coisas deixem de ser o que são, é o que mais nos impede de agir, de sermos curiosos e inovar.

E se é tão difícil alterarmos em nós aspetos que, por vezes, são (aparentemente) tão simples, como rotinas alimentares, de sono ou exercício, entre outros, promover a mudança num amigo, num familiar, num colega de trabalho, numa equipa ou numa organização, transforma-se rapidamente numa tarefa verdadeiramente

hercúlea, ou numa travessia de um deserto em plena tempestade de areia.

A promessa de modificar uma organização, de criar, de experimentar novas formas de fazer algo, pode parecer um oásis, um destino cheio de novas oportunidades e crescimento. Mas, se não estivermos disponíveis e com determinação para enfrentar ventos e tempestades, sem consciência do tamanho do deserto, ou onde podemos encontrar recursos para essa travessia, corre o risco de se tornar numa mera miragem, algo idílico, mas que nunca se tornará realidade.

Liderar não é apenas sobre impor novas direções ou estratégias. Antes, sobre inspirar, motivar e guiar as pessoas através da incerteza e do medo. Passa por criar um ambiente onde a mudança seja não apenas possível, mas desejada. Um responsável eficaz compreende que qualquer transformação começa

O LÍDER DEVE CRIAR O AMBIENTE DE CONFIANÇA PROPÍCIO À ABERTURA E FLEXIBILIDADE, DISPONÍVEL PARA O ERRO, COMPREENSIVO COM A RESISTÊNCIA

ESTE É TALVEZ UM DOS PROCESSOS HUMANOS MAIS CURIOSOS, MAS TAMBÉM UM DOS MAIS COMPLEXOS. O DESEJO E A VONTADE DE MUDAR SÃO DOS MAIORES IMPULSIONADORES À AÇÃO, À CURIOSIDADE, À INOVAÇÃO, MAS TAMBÉM, E EM SIMULTÂNEO, O MEDO INTRÍNSECO QUE AS COISAS DEIXEM DE SER O QUE SÃO, É O QUE MAIS NOS IMPEDE DE AGIR, DE SERMOS CURIOSOS E INOVAR

no coração e na mente de cada um. É um processo que requer paciência, empatia e uma visão clara.

Um líder transformador e que promove mudanças efetivas tem consciência que é um desafio evolutivo, e não um evento único, ou uma mera decisão administrativa ou operacional que toma. Sabe que a sua principal missão é apenas uma: ajudar à decisão de mudança e não apenas a querer fazê-lo.

Muitos modelos e abordagens à gestão da mudança assentam num paradigma processual: “se eu desenhar um plano com base nos 8 passos do modelo de Kotter ou implementar um processo



PDCA ou adotar o modelo ADKAR, esta acontece". Todos estes modelos e outros tão ou mais reconhecidos conceptualmente são, sem qualquer tipo de dúvida, extremamente úteis e eficazes na implementação de processos deste cariz. Mas a mudança não é, de todo, um processo, antes uma decisão.

Ninguém muda verdadeiramente porque alguém lhe diz para tal, e ninguém o faz

LIDERAR NÃO É APENAS SOBRE IMPOR NOVAS DIREÇÕES OU ESTRATÉGIAS. ANTES, SOBRE INSPIRAR, MOTIVAR E GUIAR AS PESSOAS ATRAVÉS DA INCERTEZA E DO MEDO. PASSA POR CRIAR UM AMBIENTE ONDE A MUDANÇA SEJA NÃO APENAS POSSÍVEL, MAS DESEJADA

apenas por ter algum desejo nesse sentido. A mudança acontece quando tomamos uma decisão consciente e consequente de arriscar... de sair do local onde nos encontramos, que, por muito desagradável que às vezes possa ser, nos deixa confortáveis e cientes daquilo com que contamos. E apenas será autêntica e duradoura se, e quando, vier do âmago e da decisão que cada qual toma.

Perante uma metamorfose, é fundamental reconhecer o papel de absoluta relevância do processo de tomada de decisão. E isto implica reconhecer as diferenças, as suas ambições, medos e aspirações únicos. Para além de alcançar um referencial de conforto e segurança próprios. O líder deve ser um mentor, um coach, um ouvinte ativo e um facilitador, capaz de ajudar cada membro da equipa a encontrar o seu caminho. Deve criar o ambiente de confiança propício à abertura e flexibilidade, disponível para o erro, compreensivo com a resistência. Deve lidar de forma empática, numa postura de escuta e compreensão. Ao mesmo tempo que comunica e inspira segurança, com uma visão clara e total transparência sobre os prós, os contras e as incertezas.

Esta não é, e não precisa de ser, uma travessia solitária do deserto! Garantir que um processo de mudança organizacional é um oásis real e não uma miragem frustrante implica reunir um grupo de líderes transformadores, que promovem e despoletam o líder transformador que existe dentro de cada um de nós. 

Maria João Ceitil,
Head of Talent
& Innovation
da Cegoc



Competências de liderança na era digital: o que sabemos ao certo num mundo tão incerto

SARA DÓRIA

Managing Director, GROW-ING

Todos os dias somos confrontados com notícias sobre, entre outros, automação, Open AI, chatbots, avatars, era digital e o impacto que terão (ou já têm) nos atuais modelos de negócio, modelos organizacionais, funções, pessoas, etc..

A transformação digital ganha espaço de forma exponencial, não permitindo, muitas vezes, tempo para que as organizações e respetivas lideranças compreendam e implementem as necessárias transformações que daí advêm.

De acordo com o estudo realizado pela Harvard Business School, publicado no artigo *Leading in the Digital Era*, e onde participaram cerca de 1.500 líderes de 90 países, 97% dos inquiridos concordaram que as organizações não se manterão competitivas a não ser que se adaptem aos requisitos da era digital.

Que requisitos são esses e quais os fatores potenciadores do sucesso?

Contrariamente ao que à partida se possa pensar, o digital tem muito mais de comportamental do que de técnico. Assim, importa mudar comportamentos, criar cultura digital, adotar novas ferramentas e processos de trabalho.

Todos concordaremos que o papel das lideranças é crucial em qualquer transformação organizacional. Mas que competências e skills devem os líderes evidenciar (ou desenvolver) para liderar na era digital?

Começaria por elencar a capacidade de agir como catalisador da

mudança. A velocidade da mudança na era digital, não permite o tradicional planeamento. Exige, sim, uma forte capacidade de adaptação dos líderes, que se devem posicionar como aceleradores, dinamizadores e potenciadores da busca pela integração e/ou adoção do novo.

Mas onde está o "novo"? Precisamos da curiosidade para o ir procurar! Não é de agora que, na GROW-ING, consideramos a curiosidade como uma dimensão-chave, na vida e no trabalho. Be Curious é algo que faz parte do nosso ADN. Sem curiosidade, não existe espaço para procurar a novidade, para a mudança, para questionar o status

quo, para evoluir. E esta necessidade é reconhecida pelos nossos clientes que já nos solicitaram a criação de várias atividades de aprendizagem focadas no desenvolvimento desta competência.

O ritmo frenético da transformação digital implica, também, a necessidade de tomar decisões em contextos de elevada incerteza, pelo que é importante que os líderes desenvolvam a sua capacidade de lidar com a ambiguidade de forma positiva, assumindo-a como uma variável a ser considerada na gestão do negócio e do dia-a-dia das organizações e do mundo em que vivemos.

No que diz respeito à liderança de pessoas, é crítico que os líderes demonstrem cada vez mais um estilo de liderança inclusiva – capacidade de empatizar, de estar próximo, de mostrar vulnerabilidade, de ser humilde, de apoiar, de desenvolver, de fazer crescer, de integrar diferentes perspetivas sobre os temas, encorajando a participação de todos, promovendo assim um ambiente onde todos os colaboradores se sentem valorizados.

CONTRARIAMENTE AO QUE À PARTIDA SE POSSA PENSAR, O DIGITAL TEM MUITO MAIS DE COMPORTAMENTAL DO QUE DE TÉCNICO. ASSIM, IMPORTA MUDAR COMPORTAMENTOS, CRIAR CULTURA DIGITAL, ADOPTAR NOVAS FERRAMENTAS E PROCESSOS DE TRABALHO



Sara
Dória, Managing
Director da
GROW-ING



PARA DIAGNOSTICAR ONDE ESTAMOS E PARA ONDE QUEREMOS IR, SUGERIMOS A REALIZAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO /ASSESSMENT ORGANIZACIONAL DE DIGITAL SKILLS E DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA. A GROW-ING POSSUI UMA SÓLIDA EXPERIÊNCIA NA REALIZAÇÃO DE AVALIAÇÕES 360º E LEADERSHIP ASSESSMENTS

dar resposta aos desafios e necessidades de cada organização, entre os quais, o desenho e implementação de academias digitais focadas especificamente em desenvolver as competências digitais de todos os colaboradores das organizações nossas clientes.

Em suma, a transformação digital exige de todos uma enorme capacidade de adaptação e gestão do desconhecido. Para que as organizações prosperem na era digital, é essencial diagnosticar as competências existentes e investir no desenvolvimento contínuo dos líderes e das suas equipas. A GROW-ING oferece ferramentas e programas específicos para capacitar as organizações a enfrentarem esses desafios e se manterem competitivas num mundo cada vez mais digital. 

Mas como reconhecer e desenvolver estas competências?

Importa primeiro diagnosticar onde estamos e para onde queremos ir. Para tal, sugerimos a realização de um diagnóstico/assessment organizacional de digital skills e de competências de liderança. A GROW-ING possui uma sólida experiência na realização de avaliações 360º e leadership assessments.

SEM CURIOSIDADE, NÃO EXISTE ESPAÇO PARA PROCURAR A NOVIDADE, PARA A MUDANÇA, PARA QUESTIONAR O STATUS QUO, PARA EVOLUIR

Depois, importa desenvolver – aqui, uma vez mais, a GROW-ING possui uma vasta experiência no desenho de academias corporativas e programas de desenvolvimento que visam

Inteligência Artificial, a nova fronteira dos RH

A Inteligência Artificial (IA) tem vindo a operar uma verdadeira revolução na área dos RH: desde o recrutamento e seleção, à gestão de desempenho, passando pela formação e a automação de processos administrativos, a IA há muito que dá cartas. Mas é, sobretudo, com o **people analytics** que coloca a gestão de talento e o alinhamento dos colaboradores no centro da tomada de decisão da organização.

As organizações tenderão a tornar-se mais democráticas na tomada de decisão e esta mudança do papel da liderança será um desafio que os gestores irão enfrentar no futuro.

Os novos gestores terão forçosamente de desenvolver competências para gerir equipas que trabalhem com apoio de tarefas de IA e de saber tomar decisões fundamentadas em dados. Esta mudança identificada no relatório anual "People Analytics Trends", da Insight222, considera fundamental o investimento na alfabetização digital e no desenvolvimento das capacidades analíticas dos gestores de pessoas.

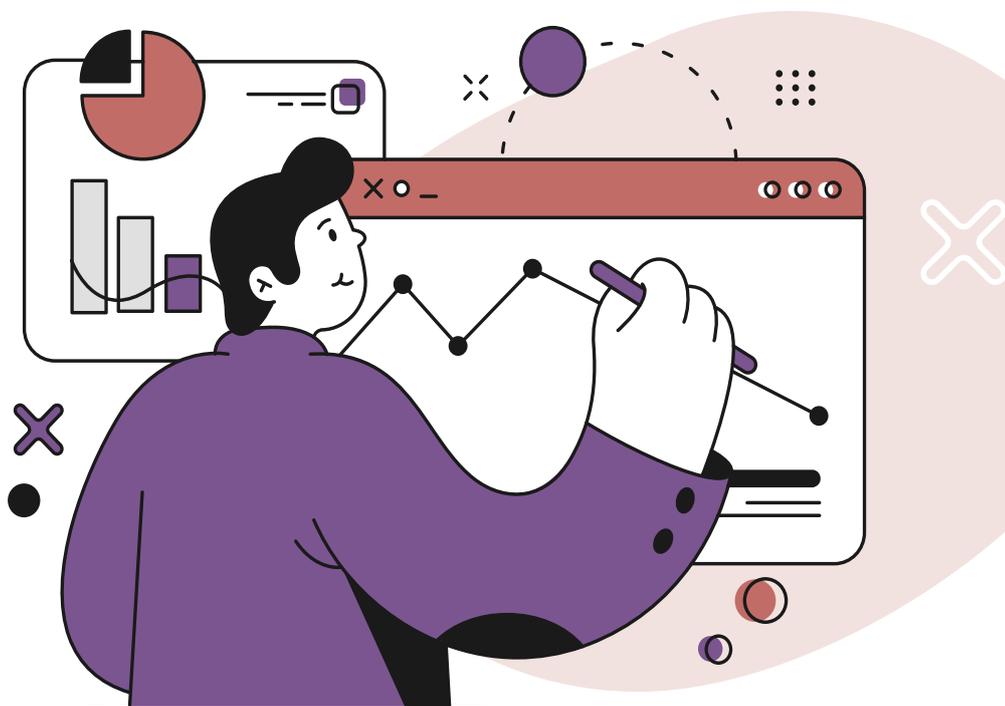
A revolução está em andamento há alguns anos e reforçou a sua influência com a crescente digitalização dos negócios e a utilização de ferramentas de IA na aplicação de algoritmos e de técnicas de recolha de dados, análise e previsão de tendências.

O processo de implementação de IA nas organizações faz parte dos objetivos da maioria das organizações, estimando-se que, até 2027, 81% dos empregadores em todo o mundo, usarão ferramentas de IA, segundo o relatório da Experis Academy ManpowerGroup.

Nos departamentos de RH, especialmente nas empresas de maior dimensão, as decisões já são baseadas em informação recolhida com ferramentas de IA. Com a introdução de **people analytics**, passou a ser possível uma abordagem que envolve a recolha, processamento e análise de dados dos colaboradores, permitindo às organizações tomar decisões informadas e estratégicas em áreas como recrutamento, retenção de

talento, desenvolvimento de talento, remuneração, formação e até na própria gestão do dia a dia do negócio.

À medida que as ferramentas de IA se estendem a todas as áreas da organização, será natural que passe a haver uma maior autonomia na execução de tarefas dos colaboradores, segundo o último estudo da Experis Academy Manpowergroup.



PERCENTAGEM DE EMPREGADORES EM PORTUGAL QUE PROJETAM IMPACTOS POSITIVOS DA IA E ML NAS PRIORIDADES EMPRESARIAIS: 2024 – 2026

Necessidades de formação de trabalhadores	74%
Desempenho geral dos negócios	72%
Upskilling/reskilling dos trabalhadores	68%
Processo de recrutamento	66%
Compromisso dos trabalhadores	64%
Processo de onboarding	64%
Desempenho das iniciativas ESG	57%
DEIB (Diversidade, Igualdade, Inclusão e Pertença)	56%
Aumento do número de trabalhadores	48%

Transcrição de "Construir uma Estratégia Centrada nas Pessoas para a Produtividade Impulsionada por IA", estudo da Experis Academy Manpowergroup



O mesmo relatório da Insight222 adianta que o crescimento da adoção desta ferramenta de gestão registou mais um saldo positivo em 2023, com mais 47% de empresas a adotarem-na. Desde o primeiro estudo, realizado em 2020, o desenvolvimento de people analytics cresceu 400%.

A valorização estratégica do people analytics tem vindo conquistar relevo nas organizações e, embora ainda haja um longo caminho a percorrer, a consultora anglo-americana adianta que 21% das empresas participantes do estudo afirmam reunir pelo menos uma vez por ano com as equipas de people analytics

e que 58% dos responsáveis por esta área reúnem com os comités executivos, influenciando a gestão de topo e as decisões estratégicas.

A crescente introdução de machine learning nos processos de análise de dados é claramente uma das tendências que contribuirá para a implementação e solidificação dos processos de IA nas empresas. Prevê-se que a própria sofisticação da análise preditiva irá revolucionar as lideranças do negócio ao fornecer informação a partir de grandes volumes de dados, que identificam padrões e correlações com exatidão, dando às organizações orientações concretas sobre

COMO DESENVOLVER O RH PARA UM FUTURO DIGITAL E ORIENTADO POR DADOS

- 1. Compreender os profissionais de RH de hoje:** As organizações precisam entender melhor os profissionais de RH, tanto em termos de suas capacidades quanto às suas características comportamentais, para prepará-los para o sucesso na era digital.
- 2. Desenvolver os profissionais de RH para o futuro:** Além de aprimorar a alfabetização digital e as capacidades

análíticas, as organizações devem adaptar as suas abordagens de desenvolvimento de acordo com a abertura dos profissionais à mudança e ao seu potencial digital.

- 3. Considerar o contexto:** O desenvolvimento dos RH para o futuro digital não acontece isoladamente. A cultura dentro dos RH e da organização deve se preparar como um todo para esta nova forma de trabalhar.

Fonte: "People Analytics Trends" da Insight222

A PERSONALIZAÇÃO SERÁ UM FACTOR CRÍTICO NA GESTÃO DE TALENTO, SOBRETUDO QUANDO SE FALA EM GERAÇÕES MAIS JOVENS QUE REPRESENTARÃO, ATÉ 2030, CERCA DE 52% DA FORÇA DE TRABALHO

as necessidades estratégicas em tempo real ou apontando tendências futuras.

A personalização da gestão de talento com IA

A análise preditiva terá também capacidade para personalizar estratégias de desenvolvimento de



carreira, promover a mobilidade interna, orientar a contratação para responder às necessidades presentes e futuras da organização.

A personalização da gestão de carreiras e dos planos de formação acabará por ter impacto no bem-estar da empresa, com o aumento da satisfação dos colaboradores e, ao mesmo tempo, promovendo o alinhamento interno com os objetivos estratégicos da empresa.

O estudo da Experis Academy ManpowerGroup "Construir uma Estratégia Centrada nas Pessoas para a Produtividade Impulsionada por IA" sugere que, no futuro, as empresas vão criar plataformas dirigidas para os colaboradores que terão a capacidade de fornecer cursos internos e oportunidades de parceria educacional ajustadas aos requisitos organizacionais e aos objetivos e interesses pessoais de cada um.

A personalização será um factor crítico na gestão de talento, sobretudo quando se

O RELATÓRIO DA EXPERIS ACADEMY MANPOWERGROUP SUGERE ÀS EMPRESAS A CRIAÇÃO DE UM CONSELHO DE IA COMPOSTO PELOS LÍDERES DE VÁRIAS FUNÇÕES PARA DEFINIR COMO A IA SERÁ USADA DENTRO DA SUA ORGANIZAÇÃO

fala em gerações mais jovens que representarão, até 2030, cerca de 52% da força de trabalho.

Serão as gerações dos Millennials (nascidos entre 1981-95) e os membros da geração Z (nascidos entre 1996-2012) que irão prevalecer no mundo do trabalho e suscitar esta necessidade de personalização das suas carreiras e oportunidades. Descritos como individualistas, criativos, possuidores de uma grande capacidade de inovação e acostumados a utilizar as tecnologias, terão um papel crucial no crescimento do uso de ferramentas de IA em contexto profissional.

O recente estudo da Salesforce "Generative AI Snapshot" aponta para que 65% dos utilizadores de IA Generativa estão concentrados nas gerações Millennials e Z, estimando-se que, quando a maioria das lideranças for composta

PRINCIPAIS DESAFIOS NA ADOÇÃO DE IA - EMPREGADORES EM PORTUGAL

Preocupações de privacidade e regulamentação	35%
Alto custo de investimento	30%
Trabalhadores resistentes à mudança	30%
Falta de competências necessárias para usar a IA de forma eficaz	29%
Falta de ferramentas e plataformas de IA apropriadas	25%
Implementar IA de forma eficaz é muito complexo	22%
Dados da organização mal estruturados para usar IA	20%
Identificação de casos de uso relevantes	19%
Líderes resistentes à mudança	16%
Nenhum destes motivos	3%

Transcrição de "Construir uma Estratégia Centrada nas Pessoas para a Produtividade Impulsionada por IA", estudo da Experis Academy Manpowergroup



CENTRALMED



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 quase 30 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



TENDÊNCIAS DA IA NA EVOLUÇÃO EM PEOPLE ANALYTICS

1. Utilização da IA Generativa no desenvolvimento e gestão do people analytics recorrendo a modelos de machine learning.
2. Crescente utilização de análises preditivas e o uso de ferramentas de powerBI.
3. IA Generativa será um game-changer com os algoritmos a gerar insights complexos, a simular cenários e até propor soluções.
4. A IA vai ajudar a otimizar a operação de RH, libertar de tarefas rotineiras e a acelerar a tomada de decisão.
5. Hiperpersonalização irá dar uma resposta à necessidade de personalização da experiência dos seus colaboradores em termos de expectativas de carreira, formação, bem-estar e a IA e o people analytics serão ferramentas indispensáveis no processo.
6. As soluções tecnológicas de people analytics irão incorporar soluções de IA cada vez mais sofisticadas.

Fonte: "People Analytics Trends" da Insight222

52%
DOS UTILIZADORES DE IA GENERATIVA SÃO MILLENNIALS OU GERAÇÃO Z

41%
DAS EMPRESAS NACIONAIS USAM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (48% A NÍVEL MUNDIAL)

Fonte (de ambos):
"Construir uma Estratégia Centrada nas Pessoas para a Produtividade Impulsionada por IA", estudo da Experis Academy Manpowergroup

funções para definir como a IA será usada dentro da sua organização, regras internas da gestão de dados e prescritos éticos a vigorar.

A União Europeia aprovou a primeira legislação sobre IA em agosto com o intuito de equilibrar a inovação tecnológica e a proteção dos direitos dos indivíduos e a segurança pública. O objetivo, em articulação com RGPD, é

garantir a proteção dos dados e a privacidade individual, mas estes dois regulamentos legais são encarados por muitas empresas como obstáculos a contornar na recolha de informação necessária para desenvolver todo o potencial das ferramentas de IA e, particularmente, na recolha de dados para a implementação da estratégia de people analytics.

Embora mais liberal na sua visão sobre os direitos dos indivíduos e IA, os EUA também lançaram o debate entre republicanos e democratas sobre a necessidade de regulamentar esta poderosa ferramenta, cuja inevitabilidade de expansão é indiscutível e que afetará todas as áreas da vida humana. 

por membros da geração Millennial, os membros da geração Z encontrem apoio para a rápida adoção de novas ferramentas de IA e liderem a transformação das suas organizações.

Desafios éticos

A rapidez do desenvolvimento das tecnologias baseadas em IA trouxe o desafio às organizações sobre a necessidade de criar diretrizes éticas e regulamentação internas.

As empresas precisam de estar atentas às implicações éticas da IA e garantir que não há violação dos direitos de privacidade, sendo fundamental que exista transparência sobre a informação que se recolhe e sobre os respetivos motivos.

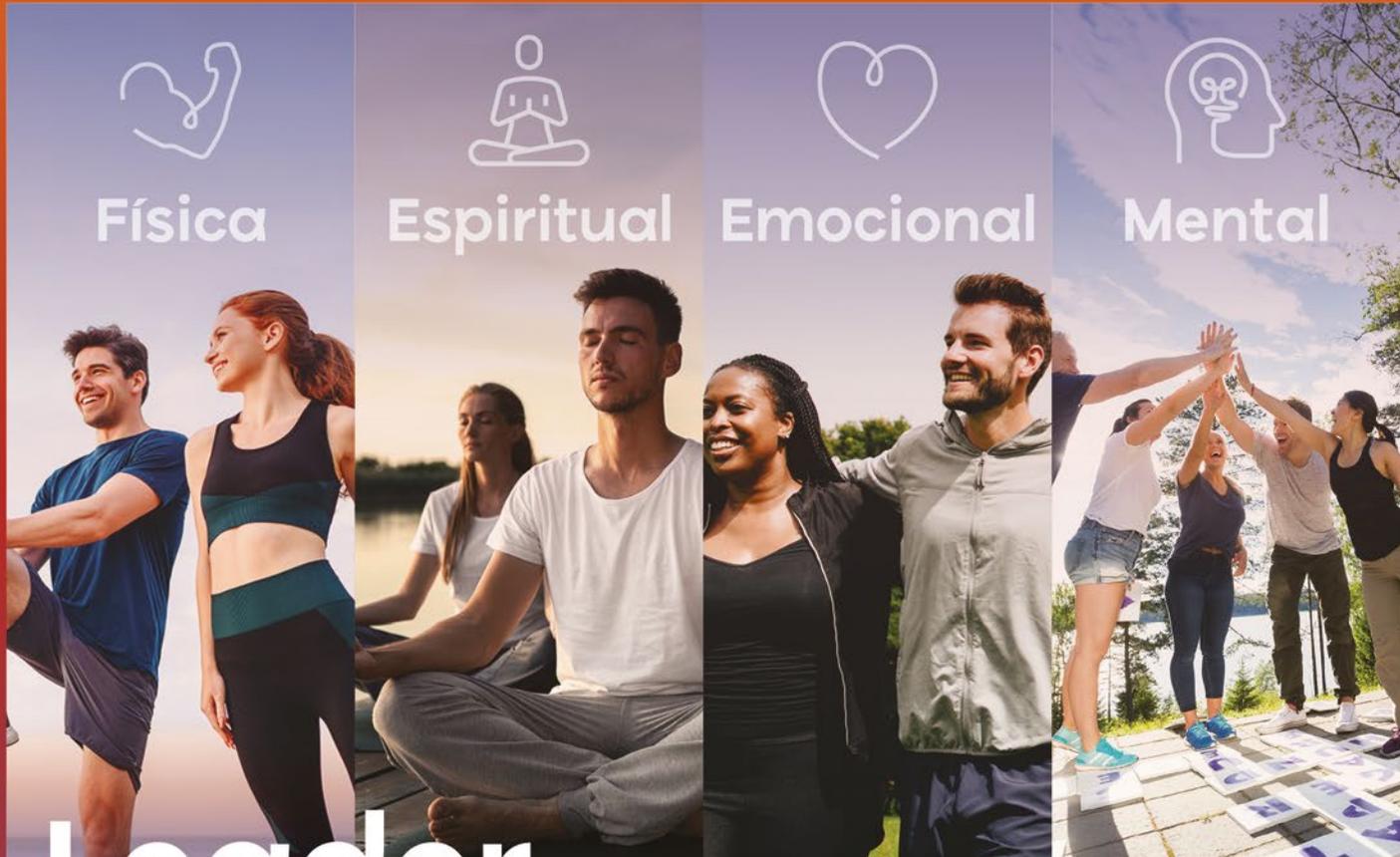
No plano interno, o relatório da Experis Academy ManpowerGroup sugere às empresas a criação de um conselho de IA composto pelos líderes de várias



LEGISLAÇÃO EUROPEIA SOBRE IA E RGPD SÃO ENCARADOS POR MUITAS EMPRESAS COMO OBSTÁCULOS A CONTORNAR



Ao longo do Programa serão
trabalhadas as **4 Dimensões do Líder**



Leader of the Future

Transforme-se hoje no líder do amanhã

3.^a Edição

Durante **5 dias e 4 noites** os participantes embarcam
numa viagem transformadora, intensa e **100% imersiva**



 **Scan me**
Conheça em detalhe
todo o programa

 Grupo exclusivo
de 30 líderes participantes

 +40h de formação,
atividades experienciais

 Pine Cliffs Resort
Albufeira - Algarve

“É essencial ter um parceiro **que nos ajude a fazer uma implementação customizada das soluções**”

CATARINA HORTA

Diretora de Capital Humano do Novo Banco

A Softinsa - especialista em serviços de consultoria, gestão e desenvolvimento de aplicações - foi o parceiro escolhido pelo Novo Banco para a recente implementação da solução Sap SuccessFactors na gestão dos seus RH. Catarina Horta, Diretora de Capital Humano do Novo Banco, fala-nos do processo de implementação e da opção por esta subsidiária da IBM.

Que desafios se colocaram ao Novo Banco quando decidiu implementar a solução da Softinsa?

A implementação da solução SAP SuccessFactors no Novo Banco é um elemento importante na transformação cultural que a instituição está a desenvolver, porque sustenta do ponto de vista tecnológico o ciclo de talento, que pretendemos mais participativo e mais responsabilizante.

É importante que cada colaborador seja o dono do seu desenvolvimento, que domine as ferramentas para que este aconteça e para isso uma solução de gestão de desempenho e de avaliação 360° simples, mobile e ajustada à missão e aos valores do banco é fundamental.

Para que a experiência do colaborador seja boa, é essencial ter um parceiro que nos ajude a fazer uma implementação customizada das soluções, para as ajustar às necessidades e fluxos específicos do Novo Banco.

Temos ainda uma preocupação grande por sermos uma organização centenária, com grande histórico e dimensão, que é garantir a migração correta de dados, para evitar perdas ou erros.

Mas existem outros aspetos críticos, técnicos, começando pela integração com os sistemas, já que o banco possui infraestruturas tecnológicas complexas, assim como garantir que a nova solução seja integrada sem interromper as atividades diárias, garantindo sempre a segurança e conformidade regulatória, uma vez que o banco opera sob rigorosos requisitos legais e escrutínios muito apertados dos reguladores nacionais e internacionais.

A ESCOLHA DA SOFTINSA COMO PARCEIRO IMPLEMENTADOR DO PROJETO FOI A OPÇÃO ÓBVIA PELO CONHECIMENTO QUE JÁ TEM DOS NOSSOS PROCESSOS E ESPECIFICIDADES

Por que escolheram a parceria com a Softinsa?

A escolha da Softinsa como parceiro implementador do projeto foi a opção óbvia pelo conhecimento que já tem dos nossos processos e especificidades, sendo já o nosso fornecedor na manutenção do atual sistema de RH, o SAP SuccessFactors HCM, assim como dos módulos de HCM implementados desde 2019: o “Portal do Colaborador”, a “Avaliação de Desempenho” e o “Recrutamento”.

Quais são os principais objetivos com a implementação do SAP SuccessFactors?

Com a implementação do SAP SuccessFactors HCM, o Novo Banco pretende suportar o ciclo de talento com ferramentas ágeis e conectadas. Este princípio só é possível com a integração das diferentes atividades, desde o recrutamento ao onboarding, do controlo de tempos de trabalho ao payroll, da avaliação de desempenho e desenvolvimento à concretização de saídas e reformas, tudo numa única plataforma. Acreditamos que deste modo conseguiremos aumentar a eficiência e automação de processos, libertando as equipas de RH

da carga que hoje têm em algumas tarefas administrativas e garantindo o enfoque em atividades verdadeiramente estratégicas e core de RH. Esta solução, conjugada com outros projetos em curso, irão permitir a melhoria da gestão de talento e promover uma melhor experiência para os colaboradores.

Quais foram as principais dificuldades na implementação? Como reagiram os colaboradores?

Sempre que avançamos para a adoção de uma ferramenta genérica, neste caso o SAP SuccessFactors HCM, há sempre a inevitável tendência de a customizar e ajustar à forma específica como o banco trabalhava, por forma a minimizar os impactos da mudança, por vezes viciados pelas práticas em vigor há anos. Esta customização e o afastamento do modelo standard da solução resulta mais adiante no tempo em problemas de upgrade e evolução de versões do software, o que já no passado nos impossibilitou de evoluir e aproveitar novas funcionalidades ou, em alternativa, a ver aumentados os custos de desenvolvimento para incorporação das novas releases. Com esta experiência adquirida, as equipas do projeto estão agora focadas em aproveitar ao máximo a potencialidade da plataforma, procurando usar este momento para simplificar e otimizar os processos de forma a sermos mais eficientes.

Como preparou o banco a transição em termos de comunicação, formação e ajustes de processos?



Catarina Horta,
Diretora de
Capital Humano
do Novo Banco

DESTE MODO CONSEGUIREMOS AUMENTAR A EFICIÊNCIA E AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS, LIBERTANDO AS EQUIPAS DE RH DE ALGUMAS TAREFAS ADMINISTRATIVAS E GARANTINDO O ENFOQUE EM ATIVIDADES VERDADEIRAMENTE ESTRATÉGICAS E CORE DE RH

Se considerarmos os módulos já atualmente disponíveis do SAP SuccessFactors HCM, o Novo Banco preparou a transição com uma abordagem estratégica em duas áreas principais. Primeiramente, implementámos uma comunicação clara e transparente, divulgando aos

colaboradores as mudanças efetuadas e os benefícios que daí resultavam. Em seguida, divulgamos materiais de apoio (how to do...) de fácil consulta e interpretação, para que todos estivessem preparados para as alterações e ajustes dos processos internos.

Que benefícios advieram desta implementação?

A disponibilização de ferramentas mais funcionais e atrativas para os colaboradores resultou em ganhos para os processos de RH. Se olharmos para o "Portal do Colaborador" do SAP SuccessFactors HCM, a sua existência levou à iniciativa de fiabilização de informação pessoal de colaboradores, como sejam a sua morada, habilitações literárias, conhecimentos de informática ou línguas estrangeiras, que são frequentemente utilizados para processo de prospeção para recrutamentos e rotatividade interna, assim como o modelo e avaliação de desempenho facilitou e acelerou o processo desde 2019, com a definição e padronização de objetivos anuais, corporativos e departamentais para mais de 4.000 colaboradores, acrescido de processos específicos para colaboradores de elevado potencial. Também a utilização do módulo "Recrutamento" deu suporte ao redesenho do processo, permitindo gerir e acompanhar mais de 400 anúncios (internos e externos) com mais de 16.000 candidaturas consideradas. 

Basilissa RamosP&O Lead Operations
Europe**Nélia Vicente**

partner



Preparar para a alta performance

Ao identificar um colaborador de elevado potencial, a Flora Food Portugal chamou a Big Experience para o desenvolvimento de um plano de coaching, de forma a prepará-lo para assumir um cargo de liderança. Conheça o método, o tempo e as competências trabalhadas.

Competências para a liderança

O processo desenvolvido para a Flora Food Portugal começou com uma reunião preparatória envolvendo todos os intervenientes, incluindo o departamento de RH e a chefia direta do coachee. Basilissa Ramos reconhece a confiança transmitida pelo fornecedor ao desenvolver o trabalho com total transparência, desde a implementação até à reunião final de avaliação, incluindo o alinhamento dos objetivos e a informação a trabalhar durante o processo.

O programa arrancou com a análise e diagnóstico das necessidades do coachee, seguido da definição do plano de ação (duração de 10 meses) e tendo por base a metodologia do programa Executive Coach

A Flora Food Portugal é especialista em alimentos à base de plantas tendo como segmentos principais as cremes vegetais e pastas; cremes; líquidos e queijos (e marcas como a Flora ou a Becel ProActiv). A sua unidade em Portugal identificou um líder - que desempenha funções numa das áreas mais críticas de negócio - com "alto potencial" e, atendendo à pessoa e lugar em questão, quis desenvolver ainda mais as respetivas competências, para as enquadrar de forma estratégica.

Para tal, contratou a Big Experience, no sentido de conceber e concretizar um programa de coaching para executivos. O conhecimento desta consultora das especificidades da multinacional e das suas equipas, bem como o seu método personalizado de coaching, foram fundamentais para a escolha deste parceiro.

O colaborador em questão já tinha em curso um IDP (Plano de Desenvolvimento Individual) e estava também a ser preparado para um cargo de direção. "Foi entendido que era necessário fornecer a este elemento um suporte externo e imparcial para poder melhorar as suas soft skills a nível de gestão da sua equipa e de outras equipas e departamentos", explica Basilissa Ramos, P&O Lead Operations Europe.

O objetivo principal era potenciar este talento na área da liderança, orientando-o na procura e descoberta de soluções através das ferramentas de coaching, o que implicaria, naturalmente, desenvolver as suas potenciali-

dades e adequá-las à estratégia da Flora Food Portugal.

À RHmagazine, Nélia Vicente, partner da Big Experience, lembra que o coaching é um processo pessoal e profissional que consiste na cocriação de novas possibilidades e, simultaneamente, uma ferramenta que pode ser muito valiosa no desenvolvimento de pessoas, mas que exige uma abordagem global: "O coaching deve integrar outras abordagens, como são o caso da formação comportamental em liderança e da gestão de pessoas."

BASILISSA RAMOS, DA FLORA FOOD PORTUGAL, RECONHECE A CONFIANÇA TRANSMITIDA PELA BIG EXPERIENCE AO DESENVOLVER O TRABALHO COM TOTAL TRANSPARÊNCIA, DESDE A IMPLEMENTAÇÃO ATÉ À REUNIÃO FINAL DE AVALIAÇÃO

PNL. Ao todo, incluiu a realização de nove sessões - além da reunião inicial e final, esta dedicada à avaliação e envolvendo toda a equipa do projeto (coachee, chefia direta e RH).

Durante esta ação foram trabalhadas essencialmente três grandes competências: a comunicação, a colaboração e a flexibilidade.

Na área da comunicação, a prioridade foi o desenvolvimento da capacidade de comunicar de forma clara e eficaz com toda a equipa e saber como se ajustar a cada colaborador e colega da fábrica. O desenvolvimento de competências para trabalhar em colaboração com toda a equipa, promovendo um ambiente de cooperação entre pares e toda a direção da empresa, foi outro dos pontos importantes desta ação de coaching. Por último, dotar o coachee de ferramentas eficazes para ter a flexibilidade de se ajustar rapidamente às mudanças, identificando soluções eficazes para novos desafios do negócio.

A metodologia usada pela Big Experience no desenvolvimento de quadros de elevado potencial assenta em programas personalizados e adaptados às necessidades específicas de cada líder, direcionado para as competências. A duração



NÉLIA VICENTE DESTACA COMO MAIS-VALIAS DESTA MÉTODOS A APRENDIZAGEM PRÁTICA E EXPERIENCIAL QUE GARANTE AOS LÍDERES A POSSIBILIDADE DE APLICAR O QUE APRENDERAM E O QUE CONHECEM EM SITUAÇÕES REAIS

e o cronograma das sessões são igualmente adaptados a cada processo de coaching. Nélia Vicente destaca como mais-valias deste método a aprendizagem prática e experiencial que garante aos líderes a possibilidade de aplicar o que aprenderam e o que conhecem em situações reais.

Para a concretização do programa, a Big Experience aplicou

ferramentas baseadas na PNL - Programação Neurolinguística, para que o coachee tome consciência dos seus pontos fortes e das suas fragilidades no contexto profissional. O reconhecimento destes aspetos é crucial para que este seja capaz de empreender ações que modifiquem o seu comportamento.

O balanço é claramente positivo e Basilissa Ramos ilustra-o com este pormenor: o coachee decidiu, por iniciativa própria, voltar aos estudos e realizar uma pós-graduação em Gestão, pois o programa despertou a necessidade de continuar essa aprendizagem de forma mais estruturada. "Este é um passo fundamental para um líder desenvolver-se e acreditar no desenvolvimento de pessoas", conclui a P&O Lead Operations Europe da Flora Food Portugal.

DADOS DO PROJETO

Flora Food Portugal

Fundação: 1871

Número de colaboradores:
+ 4800

Presença internacional:
90 países

Número de fábricas: 14

Big Experience

Fundação: 2017

Número de clientes:
aproximadamente 80

Áreas de atuação: formação comportamental e coach

PAULO OLIVEIRA

Fundador da Bang Produções

A função mais interessante do humor é mudar a perspetiva

O fundador da Bang Produções explica como o humor pode ser uma poderosa ferramenta para ultrapassar problemas, melhorar a comunicação e fomentar o bem-estar corporativo. Paulo Oliveira dá exemplos de benefícios trazidos às organizações pelas formações e ações de team building da sua empresa.

Porquê o humor como ferramenta de gestão de pessoas? De que forma melhora a comunicação, criatividade e produtividade nas empresas?

Os humoristas vão ser os últimos a ver a sua profissão a ser substituída pela IA. Os computadores ainda não conseguem fazer realmente humor. Mesmo as piadas secas são sofríveis. E ao contrário do Toy, que pode cantar sempre o "Toda a noite" e sabe que corre bem, se um humorista repetir uma piada, vai ouvir... "já ouvi essa". Os humoristas trabalham diariamente em criatividade e inovação, e, para as conseguirem, desenvolveram ferramentas que são ouro quando aplicadas a empresas e equipas.

Uma questão importante: para se usar humor, não há necessidade de ser a alma da festa ou o palhaço da turma. A parte interessante é que basta começar a pensar e a analisar os problemas, os desafios e a vida com as ferramentas (lentes) de um humorista e muita coisa muda. Para melhor.

As vantagens são inúmeras e a capacidade de criar momentos de leveza e sorrisos são um

passo importante para reduzir o stress e promover a criatividade.

O uso eficaz do humor melhora a comunicação, incentivando uma abordagem mais aberta e autêntica. Além disso, o humor aumenta a motivação dos colaboradores, fortalece os laços interpessoais e contribui para um clima organizacional mais descontraído e produtivo.

Pode partilhar exemplos de casos onde o humor ajudou a transformar o ambiente de trabalho e a melhorar as relações entre os colaboradores?

O humor tem três funções básicas: divertir, relaxar e a terceira - e mais interessante -, mudar a perspetiva. E sabemos que muitas das vezes é difícil mudar as perspetivas e opiniões das pessoas e das equipas, e, sejamos sinceros, é uma chatice a falta de flexibilidade em face da mudança e inovação.

Posso partilhar o exemplo de uma empresa onde o tamanho do parque de estacionamento era uma questão: o parque era pequeno e quem chegasse mais tarde teria que estacionar longe, começando o dia menos bem disposto. O assunto era alvo de conversas e nem sempre positivas. Numa ação

de formação, criámos piadas acerca dessa situação, e, quando usamos humor de forma eficaz, mudamos o cérebro das pessoas. Poucos meses depois, fizemos um acompanhamento da mesma empresa e a situação do parque de estacionamento, que antes era tensa, passou a ser vista com leveza, humor e sorrisos.

Que impacto têm as formações de humor e comunicação nos colaboradores das empresas? Quais são, depois, as principais mudanças observadas?

As nossas ações de formação visam de uma forma simples tornar a comunicação dentro das empresas e das equipas mais clara, honesta e eficaz. Em suma, aumenta a segurança emocional ou psicológica.

Levamos às empresas ferramentas do universo do humor, técnicas de stand up comedy, comédia de improviso e storytelling. Após participarem nos programas de formação, os

PARA SE USAR HUMOR, NÃO HÁ NECESSIDADE DE SER A ALMA DA FESTA OU O PALHAÇO DA TURMA. A PARTE INTERESSANTE É QUE BASTA COMEÇAR A PENSAR E A ANALISAR OS PROBLEMAS, OS DESAFIOS E A VIDA COM AS FERRAMENTAS (LENTES) DE UM HUMORISTA E MUITA COISA MUDA

colaboradores “queixam-se” muitas vezes da maior autoconfiança, capacidade de lidar com o imprevisto de forma mais tranquila e leveza nas interações entre colegas.

Estas ações são “aulas” de empatia, o que vai dar ferramentas para uma resolução de conflitos de forma mais consciente e pacífica, promovendo a inclusão e a diversidade.

Como é que a Bang Produções personaliza as suas sessões para atender às necessidades específicas de cada empresa?

Temos vários tipos de ações e em todas há um determinado nível de personalização.

HUMOR COM CONTEÚDO

A Bang Produções tem como chancela “humor com conteúdo” e segmenta a sua atividade em quatro

eixos: corporate, organizações, formação e produção. O denominador comum a todos eles é

a criação de conteúdos de humor para serem rentabilizados pelos seus clientes. A empresa concebe também eventos personalizados, de humor ou de caráter mais geral (team building).

Fazemos estudo da empresa: momento atual, dores, objetivos de futuro, forma como estão organizados, entropias e momentos de tensão e a sua história e cultura.

Além disso, aplicamos um questionário de bem-estar aos colaboradores que fornece às lideranças um raio-x emocional e relacional da sua equipa. Isto porque a felicidade, o bem estar e a motivação no trabalho não funcionam por decreto, funcionam pelo “exemplo”. E com lideranças com informação, capacidades, a comunicarem de forma honesta e alinhadas com a missão e valores, o resto da empresa segue atrás.

Quais são os benefícios específicos que as empresas podem esperar ao investir nas suas iniciativas de team building, como o Hino da Empresa?

Temos duas ações de team building na Bang Produções, o Hino da Empresa ou o Team Building Valores da Empresa. São ações para grupos de 10 a 700 pessoas e o móbil do crime é colocar os colaboradores num momento divertido, descontraído e, acima de tudo, colocá-los numa situação que torne a criatividade inevitável. Em momentos de leveza, divertimento e criatividade, a maioria das pessoas deixa cair as defesas e mostra-se mais. Isso gera aproximação entre as pessoas, uma maior partilha e o reforço no fortalecimento do espírito de equipa.

As sessões de team building entregam um manancial de informação incrível para as lideranças. Observem como as pessoas reagem e interagem, e de certeza, que essa análise torna mais claro quem está envolvido ou não, quem tem problemas ou não, quem quer chegar longe a todo o custo e quem está realmente de camisola vestida. Este é um ponto que exploramos com as lideranças ainda antes das ações. 



Paulo Oliveira,
Fundador da
Bang Produções

RICARDO CABETE

Especialista e consultor em inteligência emocional, keynote speaker internacional

“A inteligência emocional é a minha principal ferramenta para ajudar empresas a aumentar o engagement”

O keynote speaker do Global Talent Day conta como as suas vivências o inspiraram na construção do percurso profissional e explica a escolha das áreas críticas de atuação.

Às vezes, de forma involuntária, outras de forma consciente, fui e continuo a ser a melhor cobaia de mim próprio.

Superou o medo de falar e cantar em público, tornando-se “public speaking” e vocalista de uma banda de rock. Foi, involuntariamente, a melhor cobaia de si próprio?

Sempre adorei cantar, mas a ideia de o fazer em público apavorava-me. Numa noite de 2002, num karaoke, uma amiga deu o meu nome, sem eu saber, ao DJ do karaoke, e quando ele me chamou, o meu coração disparou. Senti muito medo de enfrentar aquelas 40 pessoas que estavam todas a olhar para mim, a pressionar-me para subir ao palco. O “empurrão” da minha amiga e a expectativa daquela sala fizeram-me enfrentar o desafio. Subi ao palco, com as pernas a tremer, e cantei. Essa noite mudou quase tudo.

Antes da “noite do karaoke”, eu era extremamente tímido, reservado, e evitava qualquer dificuldade. Depois daquela noite comecei a arriscar, a enfrentar os meus medos.

Inscribi-me na primeira edição em Portugal do programa Ídolos. Na primeira audição, mandaram-me para casa. Decidi então ter aulas de canto e tornei-me vocalista de uma banda de rock amadora. Todas as semanas aprendia e praticava. Três anos após a audição dos Ídolos, estava a atuar com a minha banda, os Blend, num festival internacional em Lisboa, no mesmo dia em que os Black Eyed Peas, The Gift e outras grandes bandas subiram ao palco. Foi um sonho tornado realidade.



Ricardo Cabete

O que o levou a focar-se nas áreas de inteligência emocional e engagement dos colaboradores?

Durante o meu percurso, a minha baixa inteligência emocional limitava-me em todas as áreas da vida—relacionamentos, gestão da frustração e trabalho. Sentia-me frequentemente desmotivado, perdido e exausto.

Decidi então focar-me na gestão emocional e entender o que faz as pessoas sentirem-se “engaged”. Iniciei uma jornada intensa de aprendizagem: pós-graduações, certificações, cursos, livros — tudo o que aprendia, aplicava na prática. Aos poucos, comecei a sentir mudanças incríveis.

Entrei nos Toastmasters International para aprender a criar

A BAIXA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL LIMITAVA-ME EM TODAS AS ÁREAS DA VIDA. DECIDI ENTÃO FOCAR-ME NA GESTÃO EMOCIONAL E ENTENDER O QUE FAZ AS PESSOAS SENTIREM-SE “ENGAGED”

DA MATEMÁTICA AO “VESTIR A CAMISOLA”

Licenciado em Matemática Aplicada, Ricardo Cabete começou na banca, formou equipas em network marketing e criou um método de day trading em mercados financeiros. Enveredou depois pela área das palestras e formações que envolvam as audiências, criando em 2016 a sua própria marca (sagrou-

se campeão da Europa de public speaking no ano seguinte). É hoje um keynote speaker (e não só) que trabalha com empresas de todo o mundo, como a PwC ou a Shell, dedicando especial atenção à inteligência emocional e liderança, vias privilegiadas para aumentar o envolvimento dos colaboradores com a empresa.



para resolver problemas ou alcançar objetivos.

Não gosto do termo “orador motivacional” porque eu não motivo as pessoas; ajudo a criar condições para que se automotivem. As palestras não resolvem problemas, mas inspiram ação e fazem pensar de forma diferente. São como “a noite do karaoke”: desafiantes, emocionais e inspiradoras, com o potencial de mudar quase tudo. Gosto de pensar que viajo pelo mundo a dar “empurrões”, como a minha amiga me deu no karaoke.

Nos workshops e formações para líderes e equipas desenvolvemos competências específicas como parte da solução e dos objetivos propostos.

A consultoria é um trabalho ainda mais profundo, trabalho com líderes que, por sua vez, impactam a cultura da empresa e o engagement das equipas.

Faço palestras, workshops e consultoria — “three shots” é o ideal.

Qual a sua expectativa relativamente ao Global Talent Day?

Um evento com flocos de neve e a investigação de um crime só pode ser único e descontraído.

Com o Paulo Oliveira como host, será divertido e cheio de surpresas, com painéis sobre temas como “automatizar processos de RH sem perder o toque humano”, vai ser muito útil e prático, e o conhecimento que vai ser partilhado pelos oradores confirmados já me deixa em modo de aprendizagem.

A minha palestra vai encerrar o Global Talent Day, e posso revelar que haverá uma surpresa no final para todas as pessoas que estiverem na sala, se correr como estou a idealizar, vai ser um momento mágico! 

Ricardo Cabete durante uma das suas palestras

impacto e envolver audiências. Em 2016, lancei a minha marca e, desde então, trabalho com empresas em Portugal e no estrangeiro, focado em inteligência emocional e engagement.

No início, a síndrome do impostor era constante: “Não sou psicólogo”, “Não tenho experiência suficiente” ou “Não sou bom o suficiente”. Com o tempo, percebi que isso faz parte do processo de melhoria, e que muitos sentem o mesmo. O que mais me ajudou foi não esperar para ser “bom o suficiente”, mas avançar e arriscar.

Hoje, a inteligência emocional é a minha principal ferramenta para ajudar empresas a aumentar o engagement dos colaboradores.

Quais os objetivos mais frequentes dos seus clientes, quando o contratam?

Quando lancei a minha marca, acreditava que o foco dos meus clientes seria aumentar a inteligência emocional dos colaboradores. Mas nunca um cliente me disse: “Ricardo, temos um grave problema de baixa inteligência emocional aqui na empresa”. Percebi que

a inteligência emocional é a ferramenta que utilizo, não o problema a resolver.

O que mais ouço dos meus clientes é: “Os nossos colaboradores estão desmotivados”; “as pessoas não estão envolvidas”; “precisamos inspirar os líderes e as equipas para o próximo ano”; “temos muita rotação de pessoal”; “estamos em mudança e precisamos de envolver as pessoas” e “queremos promover colaboração e trabalho em equipa”.

Temas como motivação, accountability, mudança, colaboração e liderança surgem sempre, mas tudo leva ao engagement. Em português, para descrever “employee engagement” precisamos de palavras como envolvimento, satisfação, compromisso, dedicação, proatividade e alinhamento com os valores da empresa. O engagement é muito mais poderoso do que a simples motivação.

É um orador “one shot” ou também constrói percursos de vários momentos diferentes com os seus clientes?

“One shot” não é suficiente

O equilíbrio que dá frutos na Milestone

A estratégia da Milestone baseia-se no desenvolvimento de políticas que promovam o bem-estar dos colaboradores.

O objetivo é transformar a felicidade no ambiente de trabalho em um ativo essencial para alcançar bons resultados e reter talentos.

Nos últimos três anos, a Milestone tem visto a sua estratégia e práticas inovadoras na Gestão de Pessoas serem reconhecidas com diversos prémios que destacam o compromisso da empresa com a promoção da felicidade corporativa, da saúde mental e do seu ambiente de trabalho. Ao galardão obtido recentemente como segunda empresa mais feliz para trabalhar do estudo Happiness Works, soma o selo 5.ª Melhor Empresa para Trabalhar, Best Mental & Emotional Strategy e Top 3 em People Choice nos Wellbeing Awards de 2023.

Segundo Rita Carvalho Marques, Happiness Manager & Global Marketing da Milestone, para os resultados positivos da happy employee journey contribuem o grau de senioridade das pessoas na empresa, a crescente valorização por parte dos colaboradores pela cultura



e o propósito, os eventos internos e o reconhecimento do trabalho. A Happiness Manager & Global Marketing da Milestone adianta ainda: “Promovemos um plano que se ajuste às várias idades, fases da vida e do ano, de forma a chegar o mais próximo possível das necessidades das pessoas

Rita Carvalho Marques, Happiness Manager & Global Marketing da Milestone

que ajudam a Milestone a crescer e a ser uma das melhores empresas para se trabalhar.”

Nos últimos seis anos, a Milestone alocou cerca de 10% do orçamento anual ao desenvolvimento de práticas e políticas na área do bem-estar físico, psicológico, emocional,

“PROMOVEMOS UM PLANO QUE SE AJUSTE ÀS VÁRIAS IDADES, FASES DA VIDA E DO ANO, DE FORMA A CHEGAR O MAIS PRÓXIMO POSSÍVEL DAS NECESSIDADES DAS PESSOAS QUE AJUDAM A MILESTONE A CRESCER E A SER UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR”

EIXOS DA FELICIDADE NA MILESTONE

- **Saúde e bem-estar**
- **Saúde mental**
- **Suporte financeiro**
- **Envolvimento na comunidade** interna e na externa através de projetos de responsabilidade social
- **Flexibilidade** e liberdade de gestão do tempo de trabalho
- **Cultura de mérito**, reconhecimento e recompensa

social e financeiro. A sua taxa de retenção na ordem dos 88% reflete o impacto deste investimento na felicidade interna. A Happiness Manager & Global Marketing avalia a estratégia de gestão de pessoas no turnover da empresa, nos custos financeiros e no clima organizacional: “Quanto maior for a retenção de talento, menor será a taxa de investimento e esforço por parte da empresa para atração, recrutamento e formação.”

Aspetos práticos da política de bem-estar

O foco da Milestone tem sido criar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, promovendo o bem-estar através de programas de desenvolvimento pessoal e profissional, políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional e iniciativas de reconhecimento e recompensa.

Na área do bem-estar físico, os 185 colaboradores têm acesso a aulas de yoga, jogos de futebol e de padel, workshops, massagens no local de trabalho e uma app nutricional.

A abordagem à saúde mental está há vários anos integrada no plano de

felicidade da Milestone e inclui um programa de apoio psicológico, workshops sobre bem-estar (gestão do stress, gestão consciente do tempo), coaching e mindfulness.

A organização amplia a sua atuação para incluir aspectos financeiros, oferecendo workshops de literacia financeira e estabelecendo parcerias vantajosas com bancos, clínicas, ginásios e empresas de telecomunicações.

O envolvimento das equipas e a cultura da empresa são impulsionadas pela dinamização de atividades que promovam encontros sociais em eventos trimestrais, no arranque anual, na data de aniversário da empresa ou na entrega de prémios que marcam a vida do colaborador ao longo do seu percurso profissional.

O work-life blending é outro dos aspetos importantes e resulta de um conjunto de iniciativas que inclui a adoção de um modelo de trabalho híbrido, a flexibilidade de horários e a oferta de três dias de férias adicionais. A gestão das equipas assenta na filosofia de que cada colaborador é autónomo e responsável pela gestão de tempo, seguindo a regra da “máxima liberdade, máxima responsabilidade”. O inquérito de satisfação interna revelou que este equilíbrio entre a vida pessoal e profissional na organização é o mais valorizado por 80% das pessoas.

Rita Carvalho Marques destaca ainda a avaliação do índice de satisfação geral de 92% (face a 83% no ano anterior) e o compromisso organizacional afetivo de 85%.

A Happiness Manager sublinha que, segundo o conceito de Felicidade Interna Bruta (FIB), as empresas com melhores indicadores na área da saúde, do uso do tempo e do ambiente de trabalho tendem a ter equipas mais motivadas e com maior envolvimento. E a Milestone acredita que “investir na felicidade dos colaboradores não só melhora a qualidade de vida individual, mas também impulsiona o sucesso da empresa como um coletivo”. 

A ORGANIZAÇÃO AMPLIA A SUA ATUAÇÃO PARA INCLUIR ASPECTOS FINANCEIROS, OFERECENDO WORKSHOPS DE LITERACIA FINANCEIRA E ESTABELECENDO PARCERIAS VANTAJOSAS COM BANCOS, CLÍNICAS, GINÁSIOS E EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

MILESTONE E A DE&I

- **Distribuição dos colaboradores** por género: 61% H / 39% M (2024)
- **Cargos de liderança** ocupados por mulheres: 42% (2024)
- **2% dos colaboradores** são portadores de deficiência (2024)
- **N.º nacionalidades:** 5 (2024)
- **+ de 82% dos colaboradores** participaram nos eventos e iniciativas de bem-estar e colaborativas
- **N.º horas investidas em bem-estar pela organização:** + de 90 iniciativas / + de 145 horas (2023)
- **Taxa de retenção:** 88% (2023)

“ Como fidelizar e atrair talento: É verdadeiro o seu compromisso? ”

EMÍLIA ROSEIRO

Human Resources Director
South Europe & Turkey BEL



O título é provocatório, mas verdadeiro. Atrair e reter talento é um trabalho diário de toda a organização, com foco nos líderes. Para funcionar tem de ser verdade, todos os dias, para todos.

A proposta de valor para os colaboradores está intrinsecamente ligada com o propósito, cultura e valores da empresa e evolui com as necessidades e expectativas das pessoas. Da minha experiência, há três áreas-chave a trabalhar:

Bem-estar

Sentir-se bem no local de trabalho. Ter vontade de ir trabalhar quando se acorda.

Esta é uma área essencial para fidelizar as pessoas, e tem muitas dimensões: as condições físicas do local de trabalho, a flexibilidade (ou não) do horário/local, a segurança psicológica (poder expressar o que penso sem medo de julgamentos ou retaliações), o ambiente de trabalho com os colegas e chefias, as medidas em vigor que promovam a saúde (incentivo à atividade física e alimentação saudável, entre outros), a existência de medidas



que promovam a saúde mental, a promoção de diversidade, a equidade e a inclusão, etc.

Na Bel, o programa Bel + Feliz, que pretende reduzir a vulnerabilidade (sobretudo nas áreas fabris) democratizando o acesso a serviços, traduz-se no

Emília Roseiro

PROMOVER A DEI NÃO É APENAS UMA QUESTÃO DE JUSTIÇA SOCIAL OU CONFORMIDADE LEGAL, MAS SIM UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL QUE PODE DIFERENCIAR TODA A ORGANIZAÇÃO

acesso a seis consultas gratuitas por ano de apoio psicológico, jurídico, fiscal e psicossocial – para o colaborador ou família.

Promover a Diversidade, Equidade e a Inclusão (DEI) não é apenas uma questão de justiça social ou conformidade legal, mas sim uma estratégia empresarial que pode diferenciar toda a organização, melhorando o seu desempenho e impactar positivamente a sociedade. Adicionalmente, os ambientes de trabalho inclusivos promovem a inovação e a criatividade através da partilha de perspetivas e experiências diferentes. Na Bel, estamos

focados na construção de uma liderança inclusiva: na inclusão de pessoas com deficiência e na promoção da igualdade de género – apesar de sermos uma empresa equilibrada e uma referência no grupo na área industrial, sabemos que as mulheres ainda têm dificuldade em chegar às lideranças de topo, e queremos contribuir para essa mudança.

Desenvolvimento

O desenvolvimento das pessoas nas organizações é fundamental para o crescimento e sucesso, tanto individual quanto coletivo. Ao promover uma cultura de aprendizagem contínua e oferecer oportunidades de desenvolvimento, as empresas capacitam seus colaboradores a atingir seu máximo potencial e a sentirem-se realizados em suas funções. A gestão da mobilidade interna e a participação em projetos e outras atividades proporcionam um ambiente propício para o crescimento profissional e pessoal, permitindo que os colaboradores ampliem suas habilidades e conhecimentos.

A transparência e o alinhamento de expectativas de desenvolvimento e carreira também desempenham um papel crucial no desenvolvimento das pessoas nas organizações. Ao estabelecer claramente as metas e expectativas, as empresas podem ajudar os colaboradores a entender como podem contribuir de forma significativa e alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Além disso, a promoção da curiosidade e da aprendizagem contínua, juntamente com o reconhecimento das diferenças individuais e a valorização de perfis e ambições diversos, contribui para um ambiente inclusivo e estimulante, onde cada colaborador pode



DEIXEI PARA O FIM AQUELA QUE ME PARECE SER A ÂNCORA QUE MAIS FIDELIZA AS PESSOAS NUMA ORGANIZAÇÃO: O COLABORADOR COMPREENDER E IDENTIFICAR-SE COM O PROPÓSITO DA EMPRESA

prosperar e contribuir de uma forma única para o sucesso da organização.

Propósito

Deixei para o fim aquela que me parece ser a âncora que mais fideliza as pessoas numa organização: o colaborador compreender e identificar-se com o propósito da empresa, como é que isso se liga aos seus próprios valores e qual o meu papel na “grande máquina”. Sentir que se tem um contributo relevante para algo maior em que acreditamos dá significado e traz realização ao colaborador.

Na Bel, do compromisso com uma trajetória de sustentabilidade nasce o programa “Actors for Good” e a ambição de que todos os nossos colaboradores sejam ativistas pelo bem das pessoas

e do planeta. Isto traduz-se na capacitação das pessoas, a todos os níveis da organização, para poderem tomar decisões informadas e mais sustentáveis, na sua vida pessoal e profissional. E que levem isso para os seus ciclos de influência. Traduz-se ainda numa política de voluntariado que incentiva todos a contribuir dando o seu tempo - no ano passado tivemos mais de 1200 horas de voluntariado.

A melhor definição de felicidade com que me cruzei é a de Santo Agostinho: “Felicidade é continuar a desejar aquilo que já se possui”. A identificação com o propósito da empresa em que se trabalha, querer continuar a contribuir e sentir-se realizado com isso é um grande contributo para a felicidade (no trabalho) de cada um. E para querer ficar.

E fecho voltando ao início. O bem-estar, o desenvolvimento e o propósito são os três ingredientes que promovem a atração e fidelização de talento. Não podem ser políticas publicadas ou cartazes na parede. Tem de ser vivido por todos. Só assim serve para fidelizar. E atrair, porque o mercado é transparente! 

No ciclo global e público do talento

Governo da Jamaica, Turismo de Portugal e Unidade Local de Saúde de Braga são três organismos estatais, de diferentes dimensões e âmbitos, que utilizam o software da Quidgest na gestão dos seus RH, cada qual numa etapa distinta. Contamos-lhe de que forma.

A

Quidgest é uma multinacional na área das soluções de Gestão de RH, designadamente na geração de software através da sua plataforma única de Inteligência Artificial (IA) Generativa. O seu objetivo é disponibilizar aos clientes ferramentas capazes de agilizar distintos processos da vida de uma empresa, potenciando assim o talento existente na organização e o próprio processo de transformação digital.

A credibilidade que construiu ao longo de décadas e a atratividade da sua oferta tem levado o exigente setor público a procurar o seu software, pela mão de entidades e até de países diversos.

O Governo da Jamaica escolheu a Quidgest para implementar um sistema de gestão de informação de RH e uma framework de gestão de talento end-to-end como parte da sua estratégia nacional de transformação do setor público daquela nação da América Central. O "Sistema de Recrutamento e Seleção" gere todas as etapas do processo de contratação, desde a divulgação de vagas até à seleção final de candidatos. A plataforma a que está alocado (a "Genio") mantém atualizada toda a informação



Hugo Miguel Ribeiro, VP People Operations, Inclusion and Diversity, Project and Product Management na Quidgest

A QUIDGEST

Fundação: 1988

Género: 57% de homens / 43% de mulheres

Colaboradores: 130 (+ de 10 nacionalidades)

sobre legislação laboral, registo de dados ou emissão de relatórios, permitindo tomadas de decisão com base na análise de dados e métricas em tempo real e aumentando o potencial de eficácia. Ainda a partir da "Genio", a Quidgest desenvolve software com base em modelação e IA, o que possibilita transpor de forma precisa os diferentes modelos e regras do negócio para o sistema de gestão de informação.

Deborah King-Murray, Programme Manager for Shared Corporate Services do Governo da Jamaica, realça "a automatização de várias tarefas relativas ao recrutamento, de forma a agilizar o processo de aquisição e gestão de talentos" e as capacidades de "integração de novas componentes de Inteligência Artificial nos sistemas existentes" e de "incorporação de novos parâmetros para melhorar ainda mais o processo de triagem e seleção".

Já Hugo Miguel Ribeiro, VP People Operations, Inclusion and Diversity, Project and Product Management na Quidgest, re-

"O GOVERNO DA JAMAICA FAZ PARTE DAS ENTIDADES QUE ACREDITA NOS INÚMEROS BENEFÍCIOS OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DESTES SISTEMAS INTELIGENTES CAPAZES DE TRANSFORMAR DIGITALMENTE A ATIVIDADE DIÁRIA DE TODOS OS QUE TRABALHAM NA ÁREA DE RH."

DEBORAH KING-MURRAY, PROGRAMME MANAGER FOR SHARED CORPORATE SERVICES NO GOVERNO DA JAMAICA



fere que esta solução “reduz o tempo e os custos associados ao recrutamento e seleção e garante uma resposta rápida e personalizada aos candidatos”.

Depois do recrutamento, formação e avaliação

Recrutar é o ponto de partida, mas a formação é crucial num mercado em que o conhecimento e as competências evoluem de forma rápida. A pensar nisso, a Quidgest desenvolveu o “Sistema de Gestão da Formação”, para que os responsáveis de RH possam fazer uma “análise holística das necessidades de formação e da evolução de cada colaborador no contexto da organização”.

Através deste sistema, os gestores e profissionais de RH têm acesso a uma “visão 360º” dos resultados formativos, tanto a nível global quanto individual, e conseguem monitorizar os orçamentos e custos de formação.

O Turismo de Portugal investiu na implementação desta solução tecnológica de Gestão de RH que, no seu caso, englobou processamento salarial, formação, assiduidade e avaliação de desempenho. Sónia Silva, Diretora Departamento de Capacitação e Gestão do Talento no Turismo de Portugal, faz um balanço muito positivo desta opção: “a solução aplica-



da na área da Gestão da Formação foi crucial para impulsionar a digitalização e inovação dos processos formativos no Turismo de Portugal, na medida em que, dado o elevado volume de formação do instituto, o registo dos seus dados passou a ser realizado num único sistema, o que facilitou o acesso e a gestão, permitiu auxiliar a execução física da formação e proporcionou a emissão dos relatórios anuais de formação legalmente exigidos.”

A avaliação de desempenho surge, de modo natural, como a terceira etapa deste ciclo, após a contratação e a formação. Para Hugo Miguel Ribeiro, é mesmo o elo que liga e potencializa os dois elementos anteriores: “Ao fornecer feedback constante e estruturado, as organizações podem identificar áreas de melhoria, reconhecer e premiar a excelência, e alinhar os objetivos individuais com as metas organizacionais”.

O “Sistema de Avaliação de Desempenho” é a ferramenta da Quidgest que cobre todo o processo de avaliação de forma integrada, desde a definição dos períodos de avaliação ao agendamento, da classificação de objetivos, competências ou outros fatores de avaliação até à própria avaliação e comunicação de feedback.

A Unidade Local de Saúde de Braga escolheu esta solução da Quidgest e Cláudia Antunes Mendo, Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, sublinha as valências propiciadas pela plataforma digital SINGAP-

“A OBTENÇÃO DESTA MÓDULO TROUXE GANHOS DE PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA PARA A EQUIPA RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DA FORMAÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL E, CONSEQUENTEMENTE, MELHOROU SIGNIFICATIVAMENTE A RESPOSTA ÀS NOSSAS PESSOAS. MAIS DE 90% DO ARQUIVO FÍSICO DOS REGISTOS DOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO FOI ELIMINADO, PASSANDO A ESTAR DISPONÍVEL PARA CONSULTA NO PORTAL DO TRABALHADOR.”

SÓNIA SILVA, DIRETORA DEPARTAMENTO DE CAPACITAÇÃO E GESTÃO DO TALENTO NO TURISMO DE PORTUGAL

-RH: “Facilitou o acesso à consulta dos objetivos e competências contratualizados e às fichas de avaliação, quer a avaliados, quer a avaliadores; permitiu o controlo por parte dos RH no que respeita ao cumprimento das tarefas inerentes a cada fase do ciclo avaliativo”.

A Diretora de Serviço referiu ainda que “a plataforma permitiu que o processo de avaliação de desempenho se tornasse muito mais transparente para ambas as partes” e “aliviou toda uma carga burocrática imensa, cumprindo todos os requisitos legais.” 



“O SINGAP-RH FOI APLICADO NA ÁREA DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, ENQUANTO SUPORTE À AVALIAÇÃO SIADAP NAS DIFERENTES CARREIRAS QUE A UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DE BRAGA INTEGRA. ATÉ À DATA, A SOLUÇÃO FOI IMPLEMENTADA NAS CARREIRAS GERAIS, FARMACÊUTICA E ENFERMAGEM PARA O BIÊNIO 2023/2024. NA CARREIRA MÉDICA, A SOLUÇÃO ENCONTRA-SE EM FASE DE TESTES”.

CLÁUDIA ANTUNES MENDO, DIRETORA DO SERVIÇO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DE BRAGA, E.P.E.

As razões para a Rumos ser uma das 20 organizações mais felizes

O Happiness Works 2024 distinguiu a Rumos Training, colocando-o entre o top 20 em Portugal em matéria de felicidade no trabalho. Partindo dos pontos fortes que levaram a esta classificação, conheça a visão que a própria Rumos tem do seu papel de empregador.

A capacidade que a Rumos Training em promover relações de trabalho positivas - com ênfase na coesão da equipa e a estratégia de

comunicação transparente -, o reconhecimento que faz do trabalho de cada colaborador e o seu compromisso com a segurança e o bem-estar interno são, em grande medida, os fatores que levaram o Happiness Works 2024 a considerá-lo como uma das "20 organizações mais felizes em Portugal", não sendo excessivo fazer equivaler esta categoria à de melhores empresas para trabalhar.

O Grupo Rumos, recorde-se, é um grupo de referência na área da formação que detém três marcas (Flag, Rumos e Galileu) e emprega mais de 100 pessoas. Para a Head of Human Resources da Rumos Training, Patrícia Lima, esta distinção entronca nos princípios, valores e práticas da subholding: "Acreditamos que podemos ser um elevador social na vida das pessoas e das organizações e, ao mesmo tempo, contribuir para a sua felicidade. Este propósito aplica-se não só aos nossos clientes, como também a todas as pessoas

que colaboram connosco".

A cultura organizacional da empresa assenta em pilares que visam a promoção de um ambiente de trabalho seguro, agradável e inclusivo. "Às lideranças é pedida uma comunicação clara e transparente dos objetivos da organização e que promovam e apoiem o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros das suas equipas, bem como a respeitar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de cada um", detalha a Head of

"ACREDITAMOS QUE PODEMOS SER UM ELEVADOR SOCIAL NA VIDA DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES E, AO MESMO TEMPO, CONTRIBUIR PARA A SUA FELICIDADE"

PATRICIA LIMA, HEAD OF HUMAN RESOURCES DA RUMOS TRAINING

A RUMOS TRAINING

Rumos Training é uma subholding do Grupo Rumos que agrega todas as suas empresas e marcas de formação, nomeadamente FLAG, Rumos e GALILEU.

Área de atuação: formação.

Escritórios: Aveiro, Lisboa e Porto.

N.º de colaboradores: 104

Volume de negócio em 2023: 10 milhões de euros

Human Resources.

A empresa privilegia uma cultura de feedback contínuo e construtivo e realização regular de inquéritos de satisfação para identificar áreas de melhoria e adaptar as práticas de acordo com os resultados obtidos. Os inquéritos são complementados por análises comparativas com benchmarks do setor e com outras empresas de dimensão similar, o que permite posicionar a organização no mercado de trabalho. Os dados são segmentados por género, geração, antiguidade, e função, oferecendo uma visão granular que permite identificar áreas específicas que necessitam de melhoria.

Formação, progressão de carreira e flexibilidade

Os colaboradores da Rumos Training, a partir da avaliação de desempenho, têm acesso a um plano de formação que pode ser ajustado mediante o feedback recebido por parte do próprio e do coordenador. O plano de formação integra as competências indispensáveis à função do colaborador. "Para além do plano de formação individual de cada colaborador, disponibilizamos também ao longo do ano diversos momentos formativos de curta duração (1 hora), de carácter facultativo, nos formatos de webinar, masterclass ou talk, que podem incluir temas como



Patrícia Lima,
Head of Human
Resources Rumos
Training

“A NOSSA EQUIPA DE COORDENADORES REPRESENTA 20% DO TOTAL DE COLABORADORES, QUASE TODOS FORMADOS DENTRO DE CASA, EVOLUINDO HIERARQUICAMENTE NA ORGANIZAÇÃO”

PATRÍCIA LIMA

permite ajustar o número de dias de trabalho presencial e remoto de acordo com as dinâmicas específicas de cada grupo.

As excelentes avaliações em estudos externos em aspetos como Hybrid Talent Ecosystem (95%, Skills Revolution & Learnability

(95%) e Talent Experience (92%), indicam que a estratégia na gestão da felicidade interna tem sido acertada. Patrícia Lima sublinha que a política de bem-estar tem tido um impacto direto positivo

nos resultados globais e na gestão de pessoas: “A adoção de políticas de bem-estar também resultou numa maior capacidade de atração de talentos, o que é evidenciado pelo índice de Talent Magnet de 93%. Em termos de Gestão de Pessoas, esta política permitiu não só uma maior retenção de talentos, mas também uma melhoria na saúde mental e na satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, se traduz em melhores resultados operacionais e um ambiente de trabalho mais harmonioso”. 

APOIOS AO BEM-ESTAR

- Seguro de saúde
- Acesso a uma plataforma com direito a 30 consultas de especialidade (apoio legal, fiscal e psicossocial, psicologia e nutrição), por parte do colaborador e do seu agregado familiar
- 28 dias de férias (incluindo nestas o Carnaval, véspera de Natal e de fim de ano)
- Envio de presente no dia de aniversário, no casamento e nascimento de filhos
- Subsídio de 70 € para aquisição de material escolar para todos os filhos de colaboradores
- Projeto-piloto em teste e que concede tardes de descanso aos colaboradores como forma a incentivar o tempo em família e de lazer

saúde mental, gestão financeira, bem-estar, life-work balance, diversidade e inclusão, entre outros”, explica Patrícia Lima.

As oportunidades de recrutamento são divulgadas a toda a equipa com o intuito de promover a mobilidade interna. “Em média, temos mais de 5% de mobilidade por ano e a nossa equipa de coordenadores representa 20% do total de colaboradores, quase todos foram formados dentro de casa, evoluindo

hierarquicamente na organização”, conclui a Head of Human Resources.

As políticas de trabalho flexíveis constituem também um pilar importante da estratégia da empresa. Patrícia Lima refere que a abordagem ao trabalho híbrido foi “cuidadosamente estruturada para equilibrar a flexibilidade e a colaboração”. Cabe a cada coordenador de equipa decidir o formato de trabalho híbrido que melhor se adapta às necessidades da sua equipa. Esta flexibilidade

Talent acquisition e people management: duas faces da mesma moeda

ANA SOFIA PARDALEJO

Head of People Management da askblue

A

s pessoas mudaram e as suas expectativas também. O contexto não é singular, é plural, e está em constante transformação. As em-

presas querem continuar a ser competitivas, por isso têm de encontrar as melhores estratégias, não só a nível de negócio, mas também de talento.

Com tanto para gerir, impõe-se uma pergunta: como é que a área de Recursos Humanos deve prosseguir uma estratégia que tenha tudo em conta? A resposta pode estar logo no “desdobramento”, precisamente, desta ideia de Recursos Humanos. Em muitas organizações, mantém-se uma estrutura única, mas a complexidade dos dias de hoje exige adaptabilidade. É por esta razão que surge, de mãos dadas, unidades dedicadas a talent acquisition e people management, que devem manter alinhamento, atualização e procura das melhores práticas. Diria mesmo que são duas faces da mesma moeda. E esta moeda não é coisa que seja facilmente transacionada porque, no fundo, estamos a falar de pessoas.

É na fase de recrutamento que deve começar a jornada do (futuro) colaborador por-

que, aí, identificam-se algumas características/pormenores que são cruciais na fase de onboarding. Por exemplo, o facto de ter filhos ou gostar de praticar desporto permite apresentar as várias iniciativas ou benefícios de que uma organização dispõe.

Foco no colaborador e no que a organização tem – ou pode vir a ter – para a melhor experiência profissional são temas prioritários. Como é que isso se faz? Estando sempre presente, como facilitadores e promotores de uma experiência profissional o mais adaptada ao dia a dia e crescimento que cada um ambiciona. O objetivo final é que, em cada momento, o colaborador possa olhar para trás e dizer: “Vale a pena estar aqui! Sinto-me uma pessoa (e não só um profissional) mais evoluído e mais distinto pelo que estou a viver nesta empresa!”. No entanto, sabendo dos riscos que “crescimentos rápidos e inconsistentes” podem trazer, é inegável a necessidade das empresas estarem preparadas para: 1) proporcionar programas de feedback/avaliação de desempenho contínuos e integrados no dia a dia dos colaboradores; 2) disponibilizar mentoring de colegas com experiências dife-



Ana Sofia Pardalejo,
Head of People
Management
da askblue

renciadas para os colegas mais juniores ou mais recentes; 3) criar momentos de reflexão de carreira e definição de objetivos alinhados com aquilo que é possível realizar e concretizar na realidade da empresa em que se inserem (a chamada “gestão de expectativas”) e 4) ouvir e voltar a ouvir cada colaborador, assimilando novas visões e comunicando cada vez melhor durante a sua jornada na empresa e mesmo quando há decisão de uma saída (levando sempre com ele valores íntegros e éticos da empresa em que esteve).

Todos os colaboradores contam e, desde o momento em que se entrevista um candidato, é importante fazer sentir que há uma cultura e que é possível fazer parte dessa cultura. É ser inspirado e inspirar os outros a viver em equipa e com a energia certa para promover o crescimento de cada um e da organização. 

SENSE AND SENSIBILITY

CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

Mobilizar e capacitar os colaboradores: já pensou no próximo plano de formação em sustentabilidade?



Nathalie Ballan

Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

Será difícil caminhar e concretizar a transição ecológica sem dotar os colaboradores das chaves de compreensão básicas. Será impossível avançar na resposta à nova regulamentação de reporte (CSRD e afins) sem relacionar as exigências da UE com o contexto e ambição do Pacto Verde e sem favorecer um conhecimento mais ou menos profundo em função das responsabilidades e nível de envolvimento. E, numa altura em que as empresas rivalizam para afirmar o seu sentido de missão, é uma grande oportunidade a de criar uma cultura transversal de sustentabilidade.

Se está a preparar planos de formação para o próximo ano, lembre-se que menos de 20% dos colaboradores conhecem a estratégia de sustentabilidade da sua empresa... e que o conceito de transição implica mudanças de comportamentos + muitas competências técnicas.

1) Para todos os colaboradores – o ideal = um programa de “cultura geral” que destaca o desempenho e

compromissos da empresa com os desafios atuais: recomendo vivamente workshops como o Mural do Clima, sessões curtas de informação, debates, conteúdos online para os mais curiosos. Três práticas para ilustrar:

- o Mural do Clima e a Semana da Diversidade, organizados por colaboradores do BNP Paribas Portugal (www.bnpparibas.pt/en/join-us/)
- o roadshow da ANA - Aeroportos de Portugal, SA, que percorre os aeroportos do país em 2024 para sensibilizar todos os colaboradores sobre os temas relevantes da estratégia de sustentabilidade,



**OS PROFISSIONAIS DE RH
NECESSITAM SABER QUAIS SÃO AS
FUTURAS PROFISSÕES “VERDES”,
OS TEMAS DA DIVERSIDADE
EQUIDADE E INCLUSÃO, O SEU
PAPEL NO NOVO CONTEXTO DA
REGULAMENTAÇÃO EUROPEIA E
AS PROBLEMÁTICAS À VOLTA DOS
DIREITOS HUMANOS (IDEM PARA
AS COMPRAS)**

dando a palavra a parceiros e peritos muito diversos;

- a série de filmes da Plataforma de Sustentabilidade da Sonae (sustainablefuturesonae.com) disponibilizados para os públicos internos e externos.

2) Em cada departamento, identificar novas responsabilidades, papéis e necessidades: profissionais de marketing e comunicação devem conhecer a regulamentação contra o greenwashing e as melhores práticas; os profissionais de RH necessitam saber quais são as futuras profissões “verdes”, os temas da diversidade equidade e inclusão, o seu papel no novo contexto da regulamentação europeia e as problemáticas à volta dos Direitos Humanos (idem para as compras); a equipa de inovação precisa de entender a economia circular, o ecodesign, etc..

A lista é longa e diz respeito a todas as áreas da empresa.

3) A equipa alocada ao reporting de sustentabilidade precisa dos pontos 1 e 2 (cultura geral e especialização) + formação interna (on job) e externa. 

Crossfire entre

Generosa do Nascimento

Professora associada do Iscte-IUL | Directora do Executive Master em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança do Iscte Executive Education

e **Eduardo Caria**

Head of People and Organization da Ageas



Membros do
CONSELHO EDITORIAL
da **RHmagazine**

O alinhamento entre a academia e o mercado na criação de talento

Generosa do Nascimento, professora associada do Iscte-IUL, e Eduardo Caria, Head of People and Organization da Ageas, são os protagonistas da Entrevista Cruzada desta edição. Os membros do Conselho Editorial da RHmagazine refletem e trocam ideias sobre os desafios da Gestão de Pessoas a partir dos seus pontos de vista, respetivamente, académico e empresarial.

EC Temos colaborado e apostado fortemente nas IES que, na minha opinião, desempenham (e terão de desempenhar ainda mais) um papel crucial na preparação dos jovens para o mercado de trabalho. Isto será possível através de uma abordagem mais prática, alinhada com as necessidades reais das empresas e do mundo profissional.

No campo das competências, considero essencial uma aposta crescente em competências relacionais ou sociais e nas competências digitais. Também acredito que a globalização exige profissionais com uma mentalidade aberta e capacidades interculturais.

EC Concorda e qual a sua perspetiva? Que tendências na formação académica e empresarial estão a emergir?

GN Concordo plenamente. A internacionalização das IES em Portugal tem contribuído para fomentar ambientes de aprendizagem cada vez mais ricos, onde a diversidade cultural e identitária dos estudantes contribui para uma formação baseada nos valores da equidade, do respeito e da inclusão.

Generosa do Nascimento (GN) O Eduardo defende a Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações e, naturalmente, na Ageas. Como entende este paradigma da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão Estratégica de Pessoas?

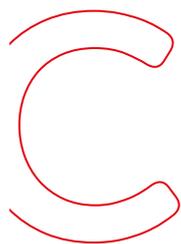
Eduardo Caria (EC) Compreendo a Gestão Estratégica de Pessoas como uma evolução natural da tradicional Gestão de Recursos Humanos. Neste contexto, as pessoas não são vistas como recursos a serem geridos, mas sim como os verdadeiros agentes de valor estratégico para a organização. No Grupo Ageas Portugal, acreditamos que o capital humano é um dos pilares mais críticos para o sucesso da nossa estratégia de negócio. Isto implica que as práticas de Gestão de Pessoas estão diretamente alinhadas com os objetivos globais da empresa.

Diversas tendências têm moldado a Gestão Estratégica de Pessoas no nosso setor. A transformação digital, por exemplo, continua a ser uma tendência preponderante, exigindo novas competências e formas de trabalhar. Outro aspeto relevante é a crescente ênfase na flexibilidade laboral e no trabalho remoto, que foi acelerada pela pandemia. Além disso, a diversidade e a inclusão tornaram-se fatores indispensáveis para o crescimento sustentável e inovador das empresas.

EC Na mesma perspetiva, como vê a evolução do papel das Instituições de Ensino Superior (IES) na preparação da nova geração, atendendo aos desafios que irão enfrentar?

GN Quando analisamos a última década, compreendemos claramente que qualquer tentativa de antecipar o futuro é frustrada pela realidade. Não conseguimos antecipar os desafios concretos que os nossos estudantes e futuros líderes vão enfrentar, mas conseguimos prepará-los para responderem aos desafios através do desenvolvimento do pensamento crítico e criativo e por meio de uma ação e decisão empática, humanista e ética.

GN Como é que as IES podem melhorar a preparação dos jovens para o mercado de trabalho?





A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO TORNARAM-SE FATORES INDISPENSÁVEIS PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E INOVADOR DAS EMPRESAS

EDUARDO CARIA

Para a concretização deste desafio, as IES devem trabalhar em rede com toda a comunidade e este trabalho tem sido especialmente importante para o desenvolvimento dos programas de 2.º ciclo, ao nível do mestrado.

Os programas de executivos oferecem um currículo focado e

uma orientação para a aplicação prática, o que torna estes programas numa componente vital para a competitividade e para a inovação no mundo empresarial moderno.

GN Quais são as mais-valias e as lacunas mais comuns que tem observado nos recém-formados ao ingressarem no mercado de trabalho e, especificamente, na Ageas?

EC Tenho observado com muito agrado que os jovens recém-for-

mados chegam ao mercado de trabalho com uma sólida base teórica, demonstrando grande dinamismo, capacidade de análise e uma forte predisposição para aprender. A sua familiaridade com ferramentas tecnológicas e o entusiasmo por contribuir para projetos inovadores são, sem dúvida, aspetos muito positivos.

Contudo, acredito que a experiência prática em contexto real é essencial e deve ser reforçada. Além disso, considero vital que

MAXIMIZE O POTENCIAL DOS SEUS COLABORADORES COM O SISTRADE

Solução de Gestão Recursos Humanos & Portal do Colaborador

SisTrade[®]
software solutions | sistrade.com

A sua empresa precisa de uma solução eficaz para gerir o seu maior ativo: as pessoas. O Módulo de Gestão de Recursos Humanos do Sistrade software foi desenvolvido para proporcionar eficiência, simplicidade e controlo total em todos os processos relacionados com a gestão de pessoas como a centralização de dados e registos dos colaboradores, processamento de salários, gestão da formação, gestão de desempenho, gestão das sugestões de melhoria e a análise de indicadores de felicidade organizacional.

Contacte-nos e descubra como o Módulo de Gestão de Recursos Humanos do Sistrade Software pode revolucionar a sua empresa!

 sistrade.com

 inov@sistrade.com



Leia QR Code e conheça um Caso de Sucesso



as IES apostem fortemente na aplicabilidade prática da Inteligência Artificial. Esta não é apenas uma competência do futuro, mas uma área com relevância e aplicabilidade imediata, que pode oferecer um enorme valor às empresas já no presente.

GN E na liderança? Deve ser um foco vosso com certeza. Qual o papel da academia no desenvolvimento da liderança e dos líderes?

EC: Sem dúvida, a liderança é um pilar estratégico para nós. Na Ageas, acreditamos que o desenvolvimento de líderes fortes e capazes é essencial para o sucesso sustentável da organização a longo prazo.

A nossa Academia tem desempenhado um papel fundamental

no desenvolvimento da liderança, disponibilizando programas a nível local e internacional, em estreita colaboração com IES de renome.

A atuação da academia tem sido aplicada não só na liderança interna, mas também temos atuado

Eduardo Caria (à direita) foi o anfitrião de Generosa do Nascimento (à esquerda) para a entrevista cruzada

OS PROGRAMAS DE EXECUTIVOS OFERECEM UM CURRÍCULO FOCADO E UMA ORIENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA, O QUE É VITAL PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO NO MUNDO EMPRESARIAL MODERNO

GENEROSA DO NASCIMENTO

como parceiro estratégico para a nossa rede de agentes de negócio.

Na Ageas, também incentivamos a aprendizagem pela prática, através de coaching, mentoring e da troca de experiências entre líderes de diferentes áreas, promovendo fortemente a mobilidade interna, bem como programas de long term e short assignments internacionais.

Alinhados com o nosso lema "Great Place to Grow", acreditamos que o desenvolvimento da liderança deve ser um processo contínuo e integrado.

EC Neste contexto, como vê o papel das IES, e da sua universidade em particular, na preparação dos futuros líderes para lidar com os desafios da Gestão Estratégica de Pessoas

2ª EDIÇÃO PEOPLE ANALYTICS

03 A 05 DE DEZEMBRO
ONLINE & PRESENCIAL

POUPE ATÉ 25%
NAS INSCRIÇÕES ATÉ 8 DE NOVEMBRO
PEOPLEANALYTICSDAY.PT

QUER SABER MAIS SOBRE PEOPLE ANALYTICS

E DE COMO A ANÁLISE DE DADOS PODE TRANSFORMAR
A GESTÃO DE PESSOAS E IMPULSIONAR O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL?

APRESENTAMOS-LHE A CONFERÊNCIA IDEAL PARA SI!

6 casos práticos reais

13 oradores de excelência

3 dias de formação

CONFERÊNCIA

6 CASOS PRÁTICOS



CARLOS GATO



A Estratégia, o Clima
Organizacional e o
People Analytics



INÊS LOURENÇO



Como o People Analytics
pode impulsionar a retenção
de talentos e a produtividade



RICARDO TAVARES



A evolução da função
de People Analytics
na CUF



TIAGO GOMES



Strategic Workforce
Planning



MARCO FERREIRA



Os desafios na obtenção de
um repositório único de
informação



MARIANA CARVALHO



A viagem de People
Analytics na
Mercedes-Benz.io

2 PALESTRAS

People Analytics: Insights
para a excelência
organizacional



MIGUEL PANEIRO
NTT DATA

Pessoas no centro da
estratégia: o papel do People
Analytics



DINORA BARROSO
BANCO DE PORTUGAL

1 MESA-REDONDA

Como integrar o people analytics
com a estratégia de negócios?



HÉLDER FIGUEIREDO
RODOCARGO



SUSANA CUNHA
SALESIANOS DO ESTORIL



RAQUEL DUARTE
ALLIANZ



PEDRO GUIMARÃES
KNOCKCARE

SEMINÁRIOS

4 DEZEMBRO: COMO GERAR VALOR COM PEOPLE ANALYTICS?

5 DEZEMBRO: COMO CONSTRUIR MÉTRICAS DE SUCESSO DA EFICÁCIA DA GESTÃO DE RH





nas organizações contemporâneas?

GN Na nossa perspetiva, preparar os líderes do futuro significa trabalharmos para colocar à disposição dos nossos estudantes uma formação humana e técnica que lhes permita enfrentar os desafios decorrentes das transformações atuais e futuras, numa construção da sociedade mais pluralista e democrática, enquanto cidadãos ativos e responsáveis.

No Istce, promovemos uma formação abrangente e multidisciplinar. Os nossos campus em Lisboa e em Sintra constituem verdadeiras comunidades de aprendizagem, onde as diversas áreas se interligam e se desafiam mutuamente. Acreditamos que a Gestão Estratégica de Pessoas é uma componente importante de todos os cursos que ministramos, independentemente das suas áreas de especialização concreta. Ao criarmos condições de liderança pelo exemplo em termos de comunicação, feedback e reconhecimento, asseguramos nas

organizações as condições para o envolvimento efetivo das pessoas, a adequação da performance e o sucesso organizacional.

GN A aprendizagem ao longo da vida é fundamental para um desenvolvimento organizacional sustentável. Considere os programas de formação de executivos uma aposta necessária das empresas?

EC Acredito profundamente que os ciclos de evolução das organizações serão cada vez mais curtos e frequentes, tornando a capacidade de adaptação rápida absolutamente essencial. Para se manterem relevantes, os profissionais terão de se atualizar continuamente.

Estes programas, além de atualizarem os executivos, fomentam o networking e a troca de experiências com outros líderes, enriquecendo a sua capacidade de pensar estrategicamente e de implementar soluções inovadoras. Na Ageas, acreditamos que o investimento contínuo no desen-

ACREDITAMOS QUE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS É UMA COMPONENTE IMPORTANTE DE TODOS OS CURSOS QUE MINISTRAMOS, INDEPENDENTEMENTE DAS SUAS ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO CONCRETA

GENEROSA DO NASCIMENTO

Generosa do Nascimento.
Professora associada do Istce-IUL

Eduardo Caria.
Head of People and Organization da Ageas

volvimento dos nossos líderes, e temos apostado em programas de formação executiva, fundamental para assegurar que a organização se mantenha competitiva, ágil e preparada para o futuro.

A Gestão de Pessoas torna-se então crucial na implementação de estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talento, num ambiente de responsabilidade, motivação, reconhecimento e sucesso. 



6.ª EDIÇÃO

Global Talent Day

2024 by IIRH

ESPECIAL GTD



8 | OUT | 2024

FÓRUM TECNOLÓGICO DE LISBOA | LISPOLIS

REINVENTAR OS RH

INOVAÇÃO, HUMANIZAÇÃO E LIDERANÇA NA ERA DIGITAL

Patrocinadores



Expositores



Organização
INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS



Apoio
RH MAGAZINE

ANTÓNIO DA SILVA

Diretor de Vendas da ADP Portugal

“Somos líderes a nível mundial na gestão das remunerações

Com 3/4 de século de existência, a ADP dedica-se à simplificação dos serviços de processamento salarial e de RH em geral. O seu diretor de vendas em Portugal fala da automatização dos processos e do modo como a ADP a trabalha, em todo um ciclo centrado no cliente.

e a nossa filosofia de trabalho é oferecer ferramentas tecnológicas que permitam aos nossos clientes melhorar continuamente e analisar os seus dados para uma gestão mais otimizada. Por isso, acreditamos que qualquer empresa deve operar com uma solução de Gestão do Capital Humano (HCM) unificada e alojada na nuvem, integrando outras aplicações para partilhar dados dos colaboradores (remuneração, gestão do tempo, formação, processos de seleção, etc.), acessível a partir de qualquer dispositivo e em qualquer momento.

Mas também é importante oferecer um serviço ao cliente de qualidade, ajudando os responsáveis de RH dos nossos clientes na sua estratégia de crescimento, tudo gerido por uma equipa de pessoas qualificadas. Cada empresa deve determinar o equilíbrio adequado entre a automatização e a participação humana. Por isso, recomendamos implementar processos automatizados de forma gradual ou trabalhar com um parceiro de confiança que consiga gerir com sucesso os processos de remuneração e RH a longo prazo.

Quais são os principais benefícios que as empresas podem esperar

Quais são as áreas-chave dos processos de RH que se podem automatizar sem comprometer a

eficiência e a qualidade?

No presente, as áreas-chave dos processos de RH que podem automatizar-se sem comprometer a eficiência e a qualidade incluem, entre outras, a seleção e recrutamento de pessoal, a gestão de remunerações, a administração de benefícios e o acompanhamento do desempenho dos colaboradores. A automatização nestes domínios permite uma maior precisão e poupança de tempo, facilitando a tomada de decisões baseadas em dados. Contudo, é essencial que esta aposta na tecnologia seja complementada pelo suporte e experiência de uma equipa humana, garantindo que as situações complexas sejam abordadas adequadamente, mantendo-se assim um equilíbrio entre a eficiência tecnológica e a qualidade na gestão de RH.

A automatização pode ser utilizada, por exemplo, nas operações de controlo de remunerações, agilizando o processamento, reduzindo erros nos cálculos e deduções, e na preparação de relatórios sobre a força de trabalho nas empresas. Além disso, permite poupar tempo ao agilizar os processos dos fluxos de trabalho.

Qual é a abordagem da ADP para encontrar o equilíbrio ideal entre a automatização e a interação humana?

As nossas siglas significam “Automatic Data Processing”

ÁREAS-CHAVE DOS PROCESSOS DE RH QUE SE PODEM AUTOMATIZAR SEM COMPROMETER A EFICIÊNCIA E A QUALIDADE: SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAL, GESTÃO DE REMUNERAÇÕES, ADMINISTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

da automatização dos processos de RH?

Um maior investimento em inovação gera níveis mais elevados de rendimento e produtividade. Na ADP, investimos anualmente 1.400 milhões de dólares em investigação e desenvolvimento.

Fornecemos a nível mundial ferramentas para cobrir todas as necessidades de RH, desde o momento em que um colaborador é contratado até ao momento em que deixa a empresa: gestão de remunerações, administração de RH, gestão de talento, gestão do tempo, entre outros. Contamos com parceiros que cumprem os mais altos padrões que devemos oferecer aos clientes. Mas no que somos líderes a nível mundial é na gestão das remunerações dos nossos clientes. A gestão da remuneração, que historicamente se limitava a calcular o valor a pagar a cada colaborador, tornou-se atualmente mais importante e estratégica nas empresas. Primeiro, pelas múltiplas mudanças nas regulamentações laborais locais e internacionais, exigindo um profundo conhecimento das normativas existentes; segundo, porque os colaboradores exigem cada vez mais transparência e equidade na compensação e, por último, pelo uso da tecnologia. Os sistemas de gestão de remunerações e softwares de gestão simplificaram e agilizaram muitos processos, reduzindo o risco de cometer erros humanos nos pagamentos. Com esta ajuda tecnológica, as empresas têm mais tempo



António da Silva,
Diretor de Vendas
da ADP Portugal

A ADP

(AUTOMATIC DATA PROCESSING)

- **Fundação:** 1949 (Estados Unidos)
- **Clientes:** +1 milhão
- **Países:** 140
- **Produtos principais:** ADP Celergo (até 1.000 colaboradores por país)
- **ADP GlobalView® Payroll** (+1.000 colaboradores em pelo menos 1 país)

para se concentrar em reter o melhor talento e cuidar dos seus colaboradores, em vez de dedicar tempo a tarefas administrativas de menor valor na tomada de decisões.

Como integra a ADP a automatização de processos de RH com outras tecnologias emergentes,

ACREDITAMOS QUE QUALQUER EMPRESA DEVE OPERAR COM UMA SOLUÇÃO DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO (HCM) UNIFICADA E ALOJADA NA NUVEM ACESSÍVEL A PARTIR DE QUALQUER DISPOSITIVO E EM QUALQUER MOMENTO

como a Inteligência Artificial e a análise de dados, para criar soluções integrais e eficazes?

Atualmente, vemos grandes oportunidades com a IA Generativa (GenAI). Estamos a trabalhar em soluções inovadoras que incorporam GenAI para fornecer aos nossos clientes o melhor suporte possível, sempre cumprindo com os padrões de conformidade, segurança e privacidade. Costuma dizer-se que a IA Generativa se utiliza para substituir os humanos ou para melhorar as capacidades humanas. A ADP tende a favorecer a segunda opção. A IA permite que os colaboradores sejam mais precisos, mais rápidos, libertos de tarefas demoradas e adquiram "superpoderes", por assim dizer.

Em geral, na ADP vemos a tecnologia como um meio para servir melhor os nossos clientes, simplificando a vida dos nossos especialistas e libertando-os de tarefas que consomem muito tempo, mas de maneira alguma como um meio para os substituir. 

A formação deve ser baseada em diagnósticos das reais competências dos participantes

PAULO PEIXOTO

Diretor Região Norte da ATEC

A inovação nos seus programas de formação – ilustrada com exemplos práticos – e os principais desafios na transferência da aprendizagem para o local de trabalho abordados por um dos principais responsáveis da ATEC – Academia de Formação.



ue novas abordagens a ATEC tem introduzido nos seus programas de formação corporativa com resultados mensuráveis?

Defendemos a premissa de que o profissional deve ser desenvolvido como um todo, neste sentido os nossos programas de skilling, upskilling e reskilling têm uma abordagem multidisciplinar, aliando a aprendizagem de competências técnicas com competências comportamentais, organizacionais e melhoria contínua.

O desenvolvimento de programas em formato de "Percurso Temáticos", que permite às empresas programar a formação tendo em vista a progressão na carreira do colaborador ou a redefinir a sua função na empresa, têm assumido um especial destaque.

As ferramentas de diagnóstico de competências dos profissionais das áreas técnicas, que permitem criar programas de formação ajustados às reais necessidades das equipas, constituem outra abordagem diferenciadora que tem sido aplicada com sucesso em vários clientes.

Na área da liderança operacional, destacamos os programas integrados de preparação e qualificação de chefias operacionais, como por exemplo o "Passaporte Liderança®".

Poderia partilhar alguns exemplos práticos de como estas estratégias foram aplicadas com sucesso em empresas?

Ao nível dos programas de liderança, temos alcançado excelentes resultados com a aplicação de uma metodologia diversificada e envolvente de aprendizagem, que integra workshops; momentos de formação específica; momentos de análise de situações reais vividas no quotidiano profissional, alinhadas com a

NA ÁREA DA LIDERANÇA OPERACIONAL, DESTACAMOS OS PROGRAMAS INTEGRADOS DE PREPARAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE CHEFIAS OPERACIONAIS, COMO POR EXEMPLO O "PASSAPORTE LIDERANÇA®"

temática em desenvolvimento, e momentos de laboratórios de aprendizagem onde os formandos desenvolvem projetos contextualizados, em grupo, focados nas competências a desenvolver.

Por outro lado, no plano do desenvolvimento de competências das equipas de manutenção, a prossecução de uma abordagem integrada, iniciada com o mapeamento das competências da equipa; a criação do programa de formação, com base no diagnóstico realizado e no perfil de competência, e finalizada com o desenvolvimento de sessões de tutoria – as quais pretendem acompanhar, no terreno, o reforço das competências previamente adquiridas em contexto teórico-prático –, tem revelado resultados com um impacto extremamente positivo nas várias empresas nas quais desenvolvemos esta abordagem.

Quais são os principais desafios na transferência da aprendizagem para o local de trabalho, particularmente em setores altamente dinâmicos?

Em setores dinâmicos, as tecnologias e processos mudam rapidamente criando uma necessidade constante de atualização. Este facto, aliado à resistência à mudança, a inércia organizacional e o conforto com as rotinas existentes, podem, efetivamente, dificultar a implementação de novas competências.

Para fomentar esta transferência da aprendizagem para o posto de trabalho, a ATEC desenvolveu, por exemplo, os “Laboratórios de Aprendizagem”, que utilizam metodologias ativas, associando o aprender ao fazer, onde é criado um espaço no qual os participantes analisam tópicos reais do seu quotidiano profissional, mobilizando os conhecimentos e as competências adquiridas, apresentando ideias de melhoria e a sua forma de implementação, tendo como suporte a equipa de gestão. Os participantes são incentivados a sair da zona de conforto, promovendo a autonomia e reforçando uma cultura de melhoria contínua.

Que medidas a ATEC recomenda para garantir a aplicação eficaz das competências adquiridas em programas de formação?

A formação deve ser

adaptada às necessidades específicas de cada empresa e, preferencialmente, baseada em diagnósticos das reais competências dos participantes. Desta forma, o desenvolvimento dos programas de formação, que daí resultam, estão claramente alinhados com as necessidades de desenvolvimento individual e, por conseguinte, em linha com uma melhoria transversal das equipas envolvidas. Promover uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando a partilha de conhecimento poderá reforçar o efetivo retorno do investimento.

Que conselhos práticos daria às organizações que estão a planear melhorar os seus programas de formação?

Investir na qualificação dos colaboradores significa ter equipas com as competências necessárias para enfrentar os desafios do mercado

INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO DE UM COLABORADOR VALORIZA-O E AMPLIFICA O SEU GRAU DE ENVOLVIMENTO COM A EMPRESA, ORIGINANDO UMA MAIOR CAPACIDADE DA SUA RETENÇÃO



Testemunho de Luís Ferrão, COO e Board Member da Amorim Cork Composites sobre o projeto impulsionado pela ATEC

globalizado, impulsionando a inovação e a produtividade. Por outro lado, investir no desenvolvimento de um colaborador valoriza-o e amplifica o seu grau de envolvimento com a empresa, originando uma maior capacidade da sua retenção, que se constitui fundamental para o crescimento sustentável das empresas e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva.

Poderia partilhar algum exemplo que ilustre o impacto dos programas de formação da ATEC?

Destacamos o programa desenvolvido para a empresa Amorim Cork Composites. Na análise diagnóstica realizada verificamos que a empresa apresentava equipas de manutenção com desempenhos heterogéneos e de diferentes faixas etárias. Numa primeira fase, foram mapeadas as competências técnicas das diferentes equipas de manutenção. Com base na informação recolhida, foi desenhado um programa de formação estruturado em diferentes níveis, específico por cada técnico, que permitiu desenvolver as competências identificadas.

[Conheça a opinião do Amorim Cork Composites através QR Code]



Paulo Peixoto,
Diretor Região
Norte da ATEC

PAULO CÓPIO

Partner na Big Experience

“ O coaching pode ajudar a desenvolver lideranças mais centradas no propósito

O coaching, a autoliderança e seis conselhos para quem está a pensar implementar programa(s) de coaching pela voz de quem trabalha nesta área há mais de 15 anos (Paulo Cóprio) e colidera uma empresa da especialidade (a Big Experience).

chegar a mais níveis dentro das organizações, em vez de estar centrado nas lideranças de topo.

Como é que a Big Experience define coaching e como é que esta abordagem se distingue de outras metodologias de desenvolvimento de liderança?

Coaching é a metodologia que permite criar condições para a pessoa (coachee) desenvolver as suas potencialidades e criar novas estratégias que lhe permitam alcançar os objetivos que pretende alcançar. Procura que a pessoa reflita, tome decisões e implemente ações que lhe possibilitem chegar ao destino que pretende. O papel do coach é ajudar a “ver” caminhos e desafiar para a mudança pretendida. Em todos os processos de coaching tem de haver mudança.

Quais são as tendências emergentes do coaching para as lideranças?

Correndo o risco de dizer algo que todos sabemos, num mundo cada vez mais exigente, com mudanças muito rápidas, onde as pessoas querem ver e ser líderes genuínos e procuram

soluções cada vez mais personalizadas, acreditamos que o coaching pode e deve ajudar nessa procura/resposta e transformação. Tendencialmente, vivemos uma época onde o fazer/resultado é muito valorizado, e com um trabalho mais individualizado, como o coaching, podemos ajudar as pessoas e as organizações a reposicionarem-se e a desenvolver lideranças mais centradas no propósito, nos valores, nas pessoas e não só nos resultados que se vão alcançar (estes são a consequência e não o caminho). Do nosso ponto de vista, no futuro o coaching será mais democratizado e poderá

É DIFÍCIL (SENÃO IMPOSSÍVEL) CONSEGUIR LIDERAR (CAPACIDADE DE INFLUENCIAR E FAZER ACREDITAR) OS OUTROS SE O PRÓPRIO NÃO CONHECE AS SUAS FORÇAS E FRAQUEZAS E COMO TIRAR PARTIDO DAS MESMAS

O que entende por autoliderança e qual a sua importância no contexto empresarial atual?

É difícil (senão impossível) conseguir liderar (capacidade de influenciar e fazer acreditar) os outros se o próprio não conhece as suas forças e fraquezas e como tirar partido das mesmas. A ideia, até há pouco tempo, era que o líder é alguém que está “num altar”, “lá em cima”, que não se engana, que sonha e vê além dos outros (quase como um super-herói). Esta ideia está a ficar ultrapassada e neste momento já se percebeu que, numa organização, todos têm um papel de liderança importante (é preciso não confundir liderança com níveis de responsabilidade) e que cada ser humano, ao seu nível, tem a responsabilidade de influenciar, motivar e mobilizar outros.

Acreditamos que só podemos mudar genuinamente os outros se genuinamente, enquanto líderes, nos colocarmos em causa e estivermos abertos a potenciais desconfortos. Isto só se consegue quando, enquanto líderes, temos a coragem de aceitar as nossas forças e fraquezas. Todas elas existem para ensinar e ajudar no caminho da liderança.

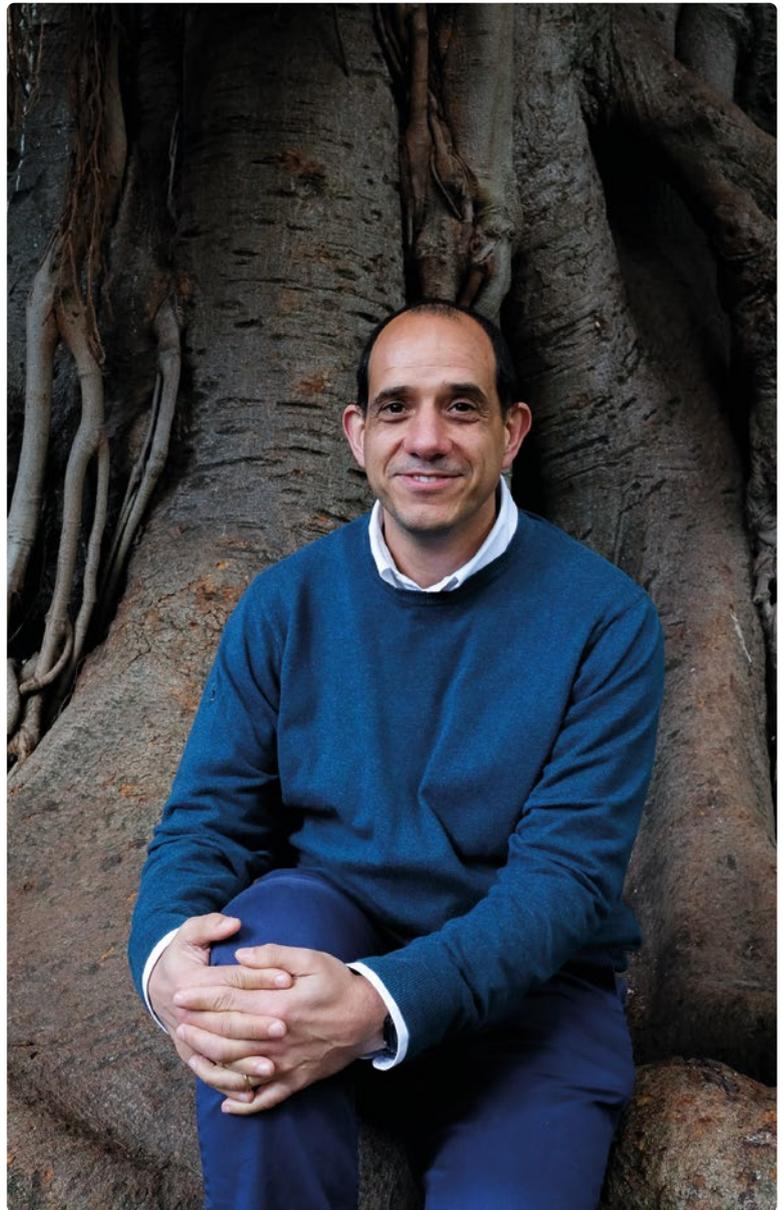
DEVEMOS EVITAR IMPLEMENTAR UM PROCESSO DE COACHING COMO ÚLTIMO RECURSO, ISTO É, A ÚLTIMA OPORTUNIDADE PARA O(S) ENVOLVIDO(S) OU PELOS MOTIVOS ERRADOS

Por último, a autoliderança começa quando, internamente, a pessoa procura qual é o seu propósito e como o pode viver no seu dia a dia (muitas vezes é preciso fazer um caminho de aceitação e de acreditar que, de facto, é merecedor desse papel).

Que conselhos daria a outras organizações que estão a considerar implementar programas de coaching?

Na implementação de um processo de coaching há vários cuidados que devem estar presentes: 1) evitar implementar um processo de coaching como último recurso, isto é, a última oportunidade para o(s) envolvido(s) ou pelos motivos errados; 2) evitar ter a expectativa de que um processo de coaching é milagroso (pode não ter os resultados esperados); 3) definir muito bem e de forma clara os objetivos do

Paulo Cópio,
partner da Big
Experience



A BIG EXPERIENCE

A Big Experience foi criada em 2017 com o objetivo de, em cada projeto, "conseguir fazer a diferença nas pessoas envolvidas (participantes, stakeholders, organização)", conforme refere Paulo Cópio à RHmagazine. "Acreditamos que cada ser

humano pode melhorar, desde que encontre o estímulo certo, isto é, ninguém muda se não tiver o motivo certo e, muitas vezes, apenas precisa da "experiência" certa, refere o partner na Big Experience. Ao longo destes 7 anos, a Big Experience já desenvolveu 350 projetos. Em 2023, foi

a responsável por perto de 6.300 horas de formação, em que participaram cerca de 500 pessoas. A somar a estes dados, a Big Experience acompanhou 60 pessoas em processo de coaching executivo, algumas delas no contexto do MBA do ISCTE.

programa de coaching (a dois níveis, da organização e dos participantes); 4) criar uma cultura interna em que o coaching é visto como uma oportunidade de melhorar, mudar e crescer; 5) Identificar os stakeholders da organização que irão alavancar as transformações desejadas e, por último, 6) envolver os potenciais coachees desde o primeiro momento. 

HUGO LEITÃO

— Manager na B-Training Consulting

“ A plataforma Moodle que disponibilizamos é versátil e possibilita a customização

No discurso direto de um dos seus managers, a B-Training em três dimensões: na plataforma de e-learning e respetivas vantagens, na formação ministrada e o seu impacto e, finalmente, no que será a participação no Global Talent Day.

Como se distingue no mercado a plataforma e-learning da B-Training? Em que é que se destaca?

Temos apostado em tornar as nossas soluções cada vez mais dinâmicas e intuitivas. Deste modo, partimos sempre de pressupostos importantes como a customização das soluções de acordo com as necessidades dos nossos clientes tendo em conta a especificidade das suas áreas e a inovação através da integração de novas funcionalidades no sistema como a Inteligência Artificial. Uma componente fulcral nos projetos que desenvolvemos é o facto de considerarmos a parametrização dos sistemas tendo por base as certificações/homologações existentes nas entidades, como é o caso da DGERT, ASF, IEFP, entre outras.

Quais são as principais funcionalidades e vantagens da plataforma Moodle que disponibilizam?

A plataforma Moodle é a LMS mais utilizada a nível internacional com aproximadamente 419 milhões de utilizadores regista-

dos e está presente em 234 países. Em termos de funcionalidades, destacamos a versatilidade do sistema e a possibilidade de customização, características que nos têm permitido desenvolver projetos muito diferenciadores para as organizações. O facto de existirem, além da base Moodle, milhares de plugins – que são constantemente atualizados e que nos permitem responder às mais diversas funcionalidades – é outro dos pontos que destacamos.

Quais são as inovações recentes na vossa plataforma e-learning e quais são os planos

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A REALIDADE IMERSIVA TÊM MEREcido, NOS ÚLTIMOS ANOS, UMA GRANDE APOSTA POR PARTE DA B-TRAINING CONSULTING, TANTO AO NÍVEL DA PLATAFORMA E-LEARNING COMO DOS CURSOS QUE PRODUZIMOS



Equipa da
B-Training
Consulting

para a evolução do respetivo serviço?

A Inteligência Artificial e a realidade imersiva têm merecido, nos últimos anos, uma grande aposta por parte da B-Training Consulting, tanto ao nível da plataforma e-learning como dos cursos que produzimos para os nossos clientes ou que temos disponível em catálogo para aquisição. A constante aposta na inovação permite-nos criar soluções dinâmicas e interativas, sendo esse o caminho que estamos a trilhar, sempre de olhos no futuro. É precisamente neste sentido que um dos lemas das nossas equipas é “Mais do que fazer mais do mesmo, ousamos fazer diferente!”, é essa ousadia que nos tem permitido permanecer na senda da inovação.

Como têm visto o impacto das formações da B-Training Consulting nas empresas e nos indivíduos que participam?

O feedback dos nossos clientes empresariais e individuais após a realização dos nossos cursos de e-learning tem sido muito positivo.

Quando os formandos terminam os nossos cursos, é notória a admiração pelo trabalho que realizamos, tanto ao nível tecnológico e das dinâmicas implementadas – nas quais mobilizamos a gamificação, elementos 360º, realidade virtual e realidade imersiva –, como, essencialmente, ao nível do conteúdo dos cursos e da forma como os mesmos estão estruturados no sentido de se concretizar numa efetiva

A B-TRAINING CONSULTING

Com 19 anos de existência, a B-Training Consulting opera em três grandes áreas: Formação, Consultoria E-Learning e Certificação DGERT.

Este ano foi distinguida pela segunda vez consecutiva pela Scoring com o selo "TOP+ Sector da Formação, que sinaliza as melhores empresas a operar na formação em Portugal em termos de desempenho

e solidez financeira. A B-Training tem já instaladas plataformas e-learning em mais de 150 clientes e a certificação inicial DGERT em mais de 380 entidades, para além de milhares de formandos certificados.

aprendizagem e aumento de competências.

De que forma a plataforma E-Learning permite a customização e integração com outros sistemas nas organizações?

Uma plataforma e-learning deve estar preparada para quaisquer integrações, sendo que quando se trata de uma plataforma internacional como a Moodle

a necessidade é ainda maior. Assim, a Moodle dispõe de um conjunto de API e webservices que mobilizamos para integrar os diversos sistemas dos clientes.

A customização do sistema é realizada de modo a que o cliente tenha a possibilidade de, autonomamente, proceder às alterações que pretender, tratando-se de uma solução que evolui com as diversas atualizações e funcionalidades que fizerem sentido à organização.

O que será apresentado por vós no Global Talent Day?

No Global Talent Day vamos apresentar um business case intitulado "E-Learning: a Chave da Inovação na Era Digital?". Contaremos com a participação da Leroy Merlin, na pessoa da Ana Victória, especialista de aprendizagem e desenvolvimento. No âmbito do projeto a que a Leroy Merlin denomina "Fábrica de Conteúdos", a partir do qual disponibiliza formação para todos os colaboradores a nível nacional, temos produzido dezenas de cursos e-learning num trabalho de equipa com o cliente. Em palco, procuraremos proporcionar um momento de dinamismo e apresentação in loco deste projeto, tendo como objetivo que as entidades presentes se inspirem e saiam mais ricas em termos de práticas para os seus projetos de formação à distância. 



Hugo Leitão,
Manager
na B-Training
Consulting

JOÃO RIBEIRO

Country Manager da DECO PROteste PROteste

“Temos lutado pela integração da literacia financeira no ensino obrigatório

A importância da literacia financeira e o papel e instrumentos da DECO PROteste para que esta se generalize, segundo o seu Country Manager.



Quais são os principais benefícios observados nas empresas que investem na literacia financeira dos seus funcionários?

A literacia financeira em contexto empresarial é particularmente importante porque se destina a uma classe de pessoas que provavelmente já não irá à escola receber formação nessas áreas, ao contrário das gerações mais novas, que poderão ainda vir a usufruir desses conhecimentos no ensino obrigatório. A literacia financeira define-se como o conhecimento e a compreensão de conceitos financeiros que resultam na capacidade de tomar decisões informadas no que se refere à gestão do dinheiro. Melhorar atitudes financeiras, desenvolver hábitos de poupança e promover o acesso responsável ao crédito são, por exemplo, algumas das metas alcançáveis através do aumento da literacia financeira. Combater a inércia do consumidor (incentivar a comparação, mudança). Pensar que a educação financeira serve apenas para saber negociar melhor com



intermediários financeiros ou interpretar notícias mais avançadas relacionadas com economia é errado. O capital (dinheiro, património, créditos, investimentos, etc.) é da responsabilidade de cada um – e nada melhor do que ter conhecimentos suficientes para o poder administrar. A literacia

financeira é uma competência básica e fundamental para gerir eficazmente as finanças pessoais.

Quais as grandes linhas e meios de intervenção da DECO PROteste na promoção da literacia financeira?

Há quase 30 anos que a DECO PROteste tem contribuído para a literacia financeira, através da sua linha financeira DECO PROteste Investe, da publicação CARTEIRA (revista mensal e boletim semanal) e também da revista Contas & Direitos. Faz análises, dá conselhos, promove mudanças de comportamentos e tem ajudado a alterar as regras e a legislação relativamente a muitos produtos financeiros através de reivindicações e do contributo no sentido de melhorar a legislação. Tem observado de perto os erros nas decisões de poupança, investimento, crédito e ajudado milhares de consumidores.

As empresas do setor financeiro, como bancos e seguradoras, têm desenvolvido os seus negócios, em grande parte, à custa da iliteracia dos clientes, comercializando produtos pouco competitivos, muitas vezes desadequados ao perfil do cliente.

Além disso, aos portugueses faltam hábitos como comparar, diversificar e mudar.

A inércia do consumidor

deriva também sua elevada iliteracia. Disponibilizamos ainda diversas formações, em formato presencial e e-learning, em áreas como finanças pessoais, preparar a reforma e otimização fiscal. Nos últimos anos, fizemos inúmeras sessões nestas áreas para colaboradores de empresas dos mais variados setores de atividade, com o objetivo de melhorar a literacia financeira dos portugueses. Continuamos a apostar no alargamento deste portfólio de formações.

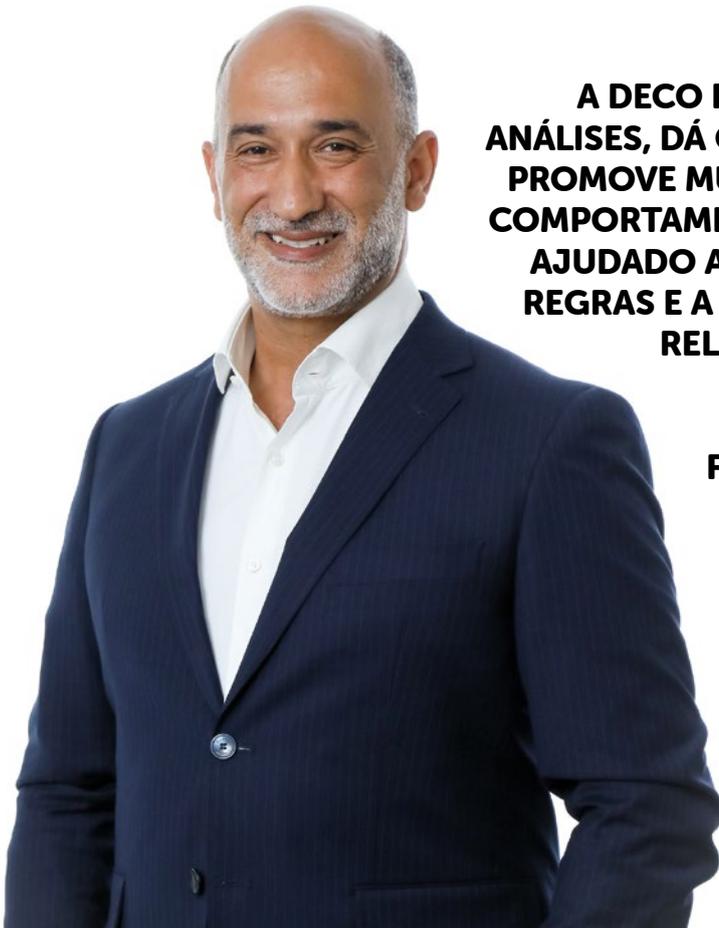
Que diretrizes entende a DECO PROteste serem importantes para promover a literacia financeira em Portugal?

A DECO PROteste tem dado algumas formações e ações de sensibilização em escolas, no

âmbito da literacia financeira para os mais jovens. No entanto, temos noção de que é um trabalho limitado por questões logísticas e de recursos e porque será sempre uma "agulha num palheiro". Por isso, temos lutado em algumas batalhas relativamente à literacia financeira, como a integração da literacia financeira no ensino obrigatório. É fundamental para alterar comportamentos – como criar hábitos de poupança, antecipar e programar a reforma cada vez mais cedo – ter um conhecimento mais alargado do leque de produtos financeiros, identificar os riscos associados a cada produto. Exigências necessárias num contexto cada vez mais complexo, onde proliferam

sugestões de ganhos rápidos, fraudes e produtos não regulados e recomendações pouco isentas de influenciadores digitais patrocinados. Muito do trabalho da DECO PROteste baseia-se na denúncia de maus comportamentos dos operadores do mercado e da legislação. Assim, temos apelado aos governantes por políticas que acompanhem a evolução dos mercados e dos produtos e, simultaneamente, que promovam o desenvolvimento da sociedade e não apenas "pensos rápidos" para corrigir este ou aquele problema que vai surgindo a curto prazo. Por exemplo, temos insistido em medidas para incentivar a poupança, uma das quais é aumentar os benefícios fiscais dos PPR, que já foram bem superiores aos atuais, como forma de incentivar a poupança para a reforma e evitar mais resgates de PPR.

Por fim, a publicidade é cada vez mais agressiva e os influenciadores digitais são patrocinados. Ou seja, os seus conselhos nem sempre são isentos. Aos bancos é exigido que classifiquem os clientes por perfil de risco e apenas podem apresentar produtos de acordo com o seu perfil, mas outras instituições de investimento bem mais arriscado (como criptomoedas) estão a promover esses investimentos de forma indiscriminada em jornais, TV, redes sociais, etc.. Em termos de formação, estamos a procurar aumentar a oferta de cursos na área da literacia financeira e a incrementar o nosso envolvimento com as empresas no sentido de disponibilizarem formação e conteúdos aos seus colaboradores. 



A DECO PROteste FAZ ANÁLISES, DÁ CONSELHOS, PROMOVE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTOS E TEM AJUDADO A ALTERAR AS REGRAS E A LEGISLAÇÃO RELATIVAMENTE A MUITOS PRODUTOS FINANCEIROS

João Ribeiro,
Country Manager,
DECO PROteste

RAQUEL LOURENÇO

Brand Manager da Factorial

Personalizamos a plataforma de acordo com as particularidades de cada organização

A Factorial disponibiliza uma plataforma que centraliza e automatiza processos de Recursos Humanos (RH), com vista à maior eficiência e precisão das operações possível. A sua Brand Manager explica como funciona esta solução e o serviço que está associado à respetiva implementação e dá um exemplo concreto de como melhorou a Gestão de de RH de uma empresa.

Como é que a Factorial se posiciona no mercado de soluções de RH?

A Factorial posiciona-se no mercado de soluções de RH como uma plataforma inovadora e abrangente, destinada principalmente a pequenas e médias empresas (PME). A proposta de valor da Factorial reside na sua capacidade de centralizar e automatizar processos de RH, melhorando a eficiência e a precisão das operações. A plataforma oferece soluções que abrangem desde o recrutamento e a gestão de talentos até à avaliação de desempenho e à gestão administrativa, permitindo às empresas focar-se em atividades estratégicas e no bem-estar dos colaboradores.

Que funcionalidades chave a plataforma oferece para melhorar a gestão de RH nas organizações?

Várias funcionalidades, incluindo automatização de processos administrativos, gestão de tempo; gestão de documentos; relatórios e análises e, finalmente, formações.

Como é que a Factorial assegura uma experiência de utilizador intuitiva e eficiente para os gestores de RH e colaboradores que utilizam a plataforma?

A Factorial fá-lo através de

Pode dar-nos uma visão geral sobre o "HR Report 2024 by Factorial"?

O "HR Report 2024 by Factorial" oferece uma análise detalhada das tendências emergentes e das melhores práticas na gestão de RH em Portugal. Este relatório destaca várias áreas cruciais para os profissionais de RH, incluindo automatização e Inteligência Artificial, bem-estar dos colaboradores, diversidade e inclusão, formação e desenvolvimento e flexibilidade e trabalho remoto.

Quais são as principais tendências e recomendações para os profissionais de RH em Portugal?

A automatização e a IA são apontadas como ferramentas-chave para otimizar processos repetitivos, permitindo um foco maior em atividades estratégicas. A promoção do bem-estar e da relação

com os colaboradores é fundamental, assim como a valorização da diversidade e inclusão e o investimento em formação contínua. O trabalho remoto e horários flexíveis são tendências crescentes, com a recomendação de políticas que suportem estas práticas. Além disso, o relatório incentiva o uso de dados para decisões informadas e a implementação de práticas sustentáveis e de responsabilidade social, visando um ambiente de trabalho mais eficiente, inclusivo e centrado nas pessoas.

OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS REPORTADOS PELOS CLIENTES SÃO A REDUÇÃO DE TEMPO E CUSTOS; A MELHORIA NA PRECISÃO E CONFORMIDADE; O AUMENTO DO ENGAGEMENT DOS COLABORADORES E AS DECISÕES BASEADAS EM DADOS

uma interface amigável e fácil de navegar. A plataforma é desenhada com foco na simplicidade e na usabilidade, permitindo que gestores de RH e colaboradores acedam rapidamente às funcionalidades de que necessitam.

Quais são os principais benefícios reportados pelos vossos clientes após a implementação da plataforma?

Redução de tempo e custos; melhoria na precisão e conformidade; aumento do engagement dos colaboradores e decisões baseadas em dados.

Que tipo de suporte fornece a Factorial?

Oferecemos suporte abrangente e serviços de personalização para garantir que a plataforma

A FACTORIAL

A Factorial foi fundada em 2016 em Barcelona por três empresários com profunda experiência na criação de software de produtividade.

Ao automatizar e centralizar processos como recrutamento, on-boarding, gestão de ausências, recibos de

vencimento e gestão de horário de trabalho, ajuda as empresas a reduzir as tarefas administrativas repetitivas em até uma semana por mês. Tem mais de 10.000 clientes em nove países, destacando-se empresas como Comparajá, WTVision, Living Tour e Totalmedia.

A FACTORIAL PERSONALIZOU A PLATAFORMA DA TABERNA LONDRINA PARA CENTRALIZAR DOCUMENTOS, FACILITANDO O ACESSO E A GESTÃO DE RECIBOS DE VENCIMENTO

atende às necessidades específicas de cada cliente. Isto inclui suporte técnico disponível para ajudar na resolução de problemas, bem como serviços de consultoria para personalizar a plataforma de acordo com as particularidades de cada organização. A personalização pode incluir ajustes na configuração da plataforma, integrações com outros sistemas usados pela empresa e adaptações às políticas internas de RH.

Pode dar um exemplo da personalização das soluções Factorial que tenha trazido melhorias significativas na gestão de RH de uma empresa?

Claro, a Taberna Londrina, cliente nosso, é um exemplo notável. Com 17 estabelecimentos e 333 colaboradores, enfrentavam desafios na gestão de horários, ausências e documentação. A Factorial personalizou a sua plataforma para centralizar documentos, facilitando o acesso e a gestão de recibos de vencimento. A gestão de turnos tornou-se rápida e eficaz, evitando conflitos e notificando automaticamente os colaboradores. A gestão de ausências foi simplificada, melhorando a supervisão e distribuição de responsabilidades. A gestão de ponto e assiduidade personalizada permitiu um controlo detalhado das horas trabalhadas, aumentando a produtividade. A expansão para França foi facilitada com ajustes nas políticas para conformidade legal, demonstrando como a personalização da Factorial otimiza a gestão de RH e apoia o crescimento do negócio. 



Raquel Lourenço,
Brand Manager
da Factorial

“ Quanto aos conselhos para a gestão das suas equipas, eu diria apenas: sigam o vosso instinto humano

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO

Presidente, Iscte Executive Education

O Presidente do Iscte Executive Education aborda o tema das lideranças perante as diferentes gerações e sublinha a importância da comunicação em todo o contexto organizacional. Sem esquecer a capacidade de decidir.

Quais são as principais diferenças nas abordagens de liderança das gerações X, Y e Z que tem observado nas suas experiências e que competências de liderança são necessárias para lidar com cada uma delas?

Em “binómios”, as características da geração X assentam na estabilidade e na experiência, as da geração Y (Millennials) na

inovação e flexibilidade e as da geração Z na autenticidade e na responsabilidade social. Ora, são características bem diversas e até por vezes contraditórias, no essencial. Procurar agregá-las e/ou integrá-las é um cavalinho de Troia. Ou um cavalo. Se a isto somarmos que o mais difícil e mais desafiante - e também o maior ativo - são as pessoas, temos argumentos para estar muito expectantes sobre o que o futuro nos reserva.



Porém, há uma questão que é inexorável. O tempo. E o tempo favorece quem vem depois e não quem lá está. Porque o futuro é com quem vem e não com quem está. O futuro no trabalho, o futuro dos clientes, o futuro dos fornecedores e por aí fora, passa sempre por quem vem e virá.

Isto dito, há um argumento fundamental: respeito. Respeito por quem vem e respeito por quem está. Tolerância por quem está e por quem vem. E diálogo. Comunicação. Se me perguntarem quais os maiores problemas e de onde vêm os atritos maiores entre gerações eu não teria dúvida em apontar três causas: 1. comunicação; 2. comunicação e 3. comunicação.

E um dos grandes problemas das organizações é que não comunicam. É fundamental comunicar mais e melhor. No fim do dia, todos temos em comum sermos humanos, termos

SE ME PERGUNTAREM QUAIS OS MAIORES PROBLEMAS E DE ONDE VÊM OS ATRITOS MAIORES ENTRE GERAÇÕES EU NÃO TERIA DÚVIDA EM APONTAR TRÊS CAUSAS: 1. COMUNICAÇÃO; 2. COMUNICAÇÃO E 3. COMUNICAÇÃO



É FUNDAMENTAL, QUAISQUER QUE SEJAM OS VALORES QUE SE APREGOAM, PRATICÁ-LOS. SEM PRÁTICA DOS VALORES É TUDO BULLSHIT

mais fundamental, quaisquer que sejam os valores que se apregoam, praticá-los. Sem prática dos valores é tudo “bullshit”.

Quais são as tendências emergentes no campo da liderança multigeracional e como antevê o futuro nesta área?

Volto à tecla, mesmo correndo o risco de ser chato, da comunicação. Quem não comunica, não lidera. Quem não comunica, não integra gerações. Quem não comunica, não percebeu o significado da palavra pessoa. Podemos chamar-lhe várias coisas (trabalhador, colaborador, empregado e por aí fora) mas, no essencial, estamos a falar de pessoas.

Que conselhos práticos daria aos líderes que estão a começar a enfrentar os desafios de gerir equipas multigeracionais?

Sou muito mais permeável a receber conselhos do que a dar conselhos. Se mos quisessem dar, sou “todo ouvidos”. Quanto aos conselhos para os outros e para a gestão das suas equipas, eu diria apenas: sigam o vosso instinto humano. Humano. Oíçam mais do que todos os argumentos que têm a apresentar. E depois decidam. Sem decisão a ação continuará por existir. 

José Crespo de Carvalho,
Presidente do
Iscte Executive
Education

falhas, sermos orientados à sobrevivência e à preservação. Portanto, desculpem, temos de comunicar se nos quisermos entender minimamente. Outra questão, é como se deve comunicar, mas isso faria parte de um livro inteiro e ainda haveria espaço em falta.

Que estratégias recomenda para que as organizações consigam gerir eficazmente as dinâmicas multigeracionais no local de trabalho?

Primeiro, comunicação. Segundo, comunicação. Terceiro, comunicação. E como diria Drucker, o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito. Por isso, é fundamental que se leiam as pessoas inteiras. Sem ecrãs e sem subterfúgios.

Qual é o impacto da cultura organizacional na liderança de uma força de trabalho

multigeracional e como pode ser moldada para apoiar esta diversidade?

A cultura é construída por valores, normativos, crenças e pressupostos, heróis, ritos, cerimónias, histórias, mitos, tabus e práticas. Muitas práticas. E falta um, entre outros: comunicação. Talvez o mais importante atualmente. Qual o impacto? Leia-se o que aí vai como pilares da cultura e teremos certamente a resposta. Não é direta e far-nos-á pensar muito sobre o assunto.

Dê-nos exemplos de práticas culturais bem-sucedidas que promovem um ambiente inclusivo e colaborativo?

Práticas culturais seria algo em que não gostaria que se fizesse “copy-paste”. Porque a cultura é única em cada empresa ou organização. Não tenho receitas. É necessário estudar o contexto. Mas é ainda

ÁLVARO FERNÁNDEZ

Diretor-geral da Michael Page

“ O envolvimento na cultura organizacional é fator crítico para a retenção de talento

O responsável máximo em Portugal por uma das mais prestigiadas consultoras de recrutamento aborda as questões críticas relativas ao talento: tendências emergentes e estratégias para a sua atração e, num plano diferente, políticas e práticas para a sua fidelização.



Quais são as principais tendências emergentes na atração de talentos?

A transformação tecnológica, a flexibilidade, o salário emocional e a avaliação da experiência do colaborador (employee experience), assim como a possibilidade de formação e progressão na carreira profissional num ambiente empresarial inclusivo e diverso, são fatores decisivos para a tomada de decisão do candidato e para a retenção de talento. A estes fatores, acresce ainda a remuneração e a expectativa de aumentos salariais. Os setores das TI, construção, engineering & manufacturing, onde se verifica a falta de recursos humanos, são exemplos onde estas estratégias estão a ser implementadas.

Que estratégias específicas recomenda para atrair os melhores talentos, especialmente em setores altamente competitivos ou com escassez de mão de obra qualificada?

Uma abordagem estratégica e diferenciada que inclua, além de salário competitivo – o qual é essencial neste momento de guerra pelo talento –, benefícios atrativos, tais como planos de saúde abrangentes, flexibilidade, opções de trabalho remoto e programas de formação que permitam a progressão na carreira. Por outro lado, promover uma cultura organizacional inovadora e colaborativa, com uma comunicação clara e transparente, de feedback contínuo e de reconhecimento, é uma estratégia que pode ajudar a empresa a construir a sua imagem no mercado como marca empregadora forte.

O que considera essencial na construção de uma proposta de valor para os colaboradores que seja atrativa e diferenciada no mercado de trabalho?

O SALÁRIO É UM PONTO ESSENCIAL QUE NÃO DEVE SER DESVALORIZADO, CONTUDO NÃO É EXCLUSIVO

Há aspetos essenciais que podem ser considerados não só para atrair novos talentos como para reter e fomentar um ambiente de trabalho positivo, em que os colaboradores se sentem continuamente motivados e comprometidos. Trata-se de compreender as suas necessidades, expectativas e aspirações e considerar as diferentes gerações e perfis, adaptando a proposta de forma personalizada. Considerar na proposta de valor componentes-chave como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e benefícios que vão além do convencional – como planos de saúde, seguro de vida, licença parental estendida, apoio à educação, programas de bem-estar como ginásio ou planos de pensões. Contemplar oportunidades de crescimento do colaborador, como formação, workshops, mentorship e planos de desenvolvimento de carreira bem definidos. Acima de tudo, assegurar o alinhamento de expectativas, com uma comunicação clara sobre a proposta de valor durante o processo de recrutamento e onboarding, que deverá ser relevante, concisa e objetiva.

Quais são as melhores práticas para fidelizar talento nas empresas e assegurar a sua retenção a longo prazo?

FOMENTAR UM AMBIENTE ONDE A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS É INCENTIVADA, TANTO ENTRE COLEGAS COMO ENTRE OS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS, PODE TAMBÉM CONTRIBUIR PARA RETER [TALENTO]

promove o envolvimento dos colaboradores, a sua satisfação e fidelização. Uma cultura organizacional bem definida na sua missão e propósito, que valoriza a inovação, a diversidade ou a responsabilidade social, pode contribuir para atrair e reter profissionais que se identificam com esses valores e missão.

Como antecipa o futuro das estratégias de atração e fidelização de talento?

A preocupação com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores, a multiculturalidade e a automação e a Inteligência Artificial irão exigir novas hard e soft skills. Para tal, é importante alicerçar o processo de atração de talento em competências-chave para aproveitar o potencial humano e aumentar a produtividade. Isso inclui o desenvolvimento de políticas de trabalho remoto flexíveis, programas de desenvolvimento de talento, iniciativas que promovam uma cultura de colaboração e inovação e programas de mobilidade de talento, entre outros. 



Álvaro Fernández,
Diretor-geral
Michael Page

Ter uma estratégia proativa, identificar internamente os profissionais com alto potencial, investir no desenvolvimento da carreira de quem já faz parte da empresa, dar enfoque no plano motivacional e match cultural para com a organização, de forma a reter os novos colaboradores. O envolvimento na cultura organizacional é outro fator crítico para a retenção, principalmente para as gerações mais novas, e passa por incentivar os colaboradores a participarem em projetos que considerem desafiantes e que estejam alinhados com os seus interesses e competências. O salário é um ponto essencial que não deve ser desvalorizado, contudo não é exclusivo. Fomentar um ambiente onde a construção de relacionamentos é incentivada, tanto entre

colegas como entre os diferentes níveis hierárquicos, pode também contribuir para reter ou melhor "comprometer" num ambiente de trabalho em constante evolução.

Qual é o papel da cultura organizacional na atração e fidelização de talento?

Uma cultura forte e positiva atrai profissionais que partilham valores semelhantes, mas também cria um ambiente de trabalho positivo e acolhedor que

A MICHAEL PAGE

Setores onde estão a ser implementadas com grande intensidade (por falta de recursos humanos) estratégias emergentes de atração de talento:

- TI
- construção
- engineering & manufacturing

RUI MALCATA

Diretor da Steelcase Portugal

“Desenhamos espaços e soluções que aproximam pessoas e tecnologia

Começou, em 1912, com a conceção de um cesto de papéis metálico. Hoje, é uma referência na conceção de mobiliário de escritório e de soluções globais para os espaços de trabalho. O seu diretor em Portugal, fala-nos do que distingue a Steelcase e da importância do design e organização do workplace na produtividade e bem-estar da organização.

a satisfação de necessidades vividas, mas ainda não conscientes. Observamos, estudamos as pessoas e o trabalho, imaginamos e passamos à ação. Para o fazer vamos mais além, alargamos o estudo ao ambiente onde se insere, para seguidamente testar, recomendar e apoiar. A inovação é um processo estruturado, alimentado pela criatividade e audácia e apoiado na experiência. O trabalho que desenvolvemos com a Microsoft definiu o tipo de ambientes que melhor permitem a interface entre tecnologia e pessoas. Os “Creative Spaces” potenciam as capacidades de ambos com benefícios de bem-estar e na produtividade. É um trabalho sem fim e essencial para a evolução das organizações.

O que significa para a Steelcase “humanização do workplace”? Como se traduz, na prática?

Na edição de verão da nossa revista “Work Better”, falamos de “Joy”, de como é possível encontrar satisfação, prazer, alegria e bem-estar no local de trabalho. Vivemos em constante mudança e, como seres humanos, somos por natureza avessos a ela. Apoiar os processos evolutivos é uma forma de promover satisfação. Facilitar adoção, aprendizagem e utilização contribui para ali-

Qual a missão e posicionamento no mercado da Steelcase? Fazemos tudo para que cada um possa dar o melhor de si enquanto trabalha, em todos os momentos. Será difícil encontrar uma visão mais humanizada para nos descrever. Isto exige foco no ser humano: nas suas necessidades físicas, mentais e cognitivas, assim como no universo profissional e em tudo que o rodeia. Centenários e globais, conhecemos inúmeras realidades e acompanhamos ativamente os processos evolutivos do trabalho e dos espaços.

Quais são as principais tendências na evolução dos ambientes de trabalho nos últimos anos?

A “nova revolução industrial” – motivada nos espaços de trabalho pela evolução tecnológica e pelos avanços na IA e na automação e ainda na resaca de um período traumático – impacta e continuará a impactar a forma como devemos

pensar os espaços de hoje e do futuro. Estas devem ser ferramentas facilitadoras de adoção e promotoras de bem-estar, crescimento, produtividade e equilíbrio para as pessoas.

Quais são as inovações mais significativas que a Steelcase tem introduzido nos espaços de trabalho?

A inovação está no ADN da Steelcase. Nascemos em 1912 a inovar sobre uma simples peça que passou, além da utilidade, a contribuir para a proteção das pessoas e a sustentabilidade das empresas. Procuramos sempre algo e evoluir. Alcançar

O TRABALHO QUE DESENVOLVEMOS COM A MICROSOFT DEFINIU O TIPO DE AMBIENTES QUE MELHOR PERMITEM A INTERFACE ENTRE TECNOLOGIA E PESSOAS. OS “CREATIVE SPACES” POTENCIAM AS CAPACIDADES DE AMBOS



Rui Malcata,
Diretor da
Steelcase Portugal

DAR FLEXIBILIDADE AOS ESPAÇOS E ÀS FERRAMENTAS QUE O MATERIALIZAM É A CHAVE PARA CONSEGUIR A NECESSÁRIA FLEXIBILIDADE E CRIATIVIDADE EXIGIDA ÀS PESSOAS

o usamos para desenhar espaços e soluções que aproximam e integram pessoas e tecnologia. Os espaços de trabalho devem estar preparados para todos os momentos e para evoluir. Dar flexibilidade aos espaços e às ferramentas que o materializam é a chave para conseguir a necessária flexibilidade e criatividade exigida às pessoas, de modo a que, elas próprias, acompanhem e impulsionem as transformações necessárias.

Qual é a relação entre cultura organizacional e o design dos espaços de trabalho?

Se entendermos que o design tem três funções a desempenhar – prática, estética e simbólica –, facilmente aceitamos a sua importância para os espaços de trabalho, o seu desenho como tudo o que o materializa e, consequentemente, o impacto que tem na cultura de uma organização. O que nos rodeia tem influência sobre como fazemos qualquer coisa acontecer, como entendemos o local onde estamos e como percebemos as mensagens que nos transmitem, influenciando tudo isso nos nossos comportamentos. 

viar tensões, diminuir receios e potenciar sucessos. Possibilitar o “sentir que pensamos em nós” e “como nos fazer sentir bem” é humanizar o espaço e o caminho entre quem faz e quem pensa. É colocar o fator humano no comando. Criar ecossistemas que permitam, com facilidade, escolher onde e como fazer o que tenho de fazer, de forma produtiva, e ainda poder estar com quem necessito – dispo de condições adequadas a cada momento – é o nosso driver para conceber espaços de trabalho que são verdadeiros ambientes focados no bem-estar e na produtividade das pessoas e das organizações.

Como é que a Steelcase integra a tecnologia nos seus projetos para melhorar o bem-estar e produtividade dos colaboradores?

Tendo a indústria como o core

A STEELCASE EM PORTUGAL

- **Presença:** desde 1984
- **+25% de crescimento** médio anual sustentado na última década (Portugal)
- **+1.500 clientes** na última década (Portugal)
- **+250.000m² de espaços desenhados** e construídos nos últimos 5 anos na Península Ibérica

da nossa atividade, a tecnologia é o que nos permite o papel de liderança no nosso setor. As nossas soluções assentam em sistemas de conceção e produção que integram tecnologia “state of the art” para ir sempre além nos mais exigentes parâmetros de qualidade e sustentabilidade. Fomos pioneiros em sistemas tecnológicos de gestão da utilização dos espaços de trabalho, mas o nosso grande valor está no conhecimento e entendimento das ferramentas tecnológicas e na forma como

“ A nossa maior valia é o planeamento

JOSÉ PEDRO FERNANDES

Vice-presidente da SISQUAL® WFM

A SISQUAL® WFM é a empresa tecnológica detentora do software com o mesmo nome. O seu vice-presidente explica à RHmagazine em que consiste esta solução de gestão da força de trabalho (Workforce Management – WFM), sublinhando os seus benefícios.

A SISQUAL® WFM é uma empresa monoproduto, com uma solução de software WFM. O que é que isto quer dizer e o que aporta aos seus utilizadores?

A SISQUAL® WFM é uma das principais soluções de RH para o setor do retalho e da saúde a nível mundial. Oferecemos um só produto de gestão da força de trabalho, o SISQUAL® WFM, e estamos empenhados em ajudar as empresas a melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos seus colaboradores, cumprindo com a legislação laboral local e a cultura interna.

De formas práticas, o software de WFM ajuda a melhorar a produtividade, conformidade laboral, visibilidade, qualidade de vida e automatização do processamento salarial. De forma mais específica, oferece informação descentralizada, planeamento de escalas, gestão de horários, justificação de faltas, retificações de horários, agendamento de férias, gestão de horas extras ou banco de horas, flexibilidade

de horário, previsão da dimensão da equipa e outros. O nosso propósito é responder às necessidades de cada cliente, de forma a otimizar e cuidar da sua força de trabalho.

O que distingue esta solução das dos seus concorrentes no mercado? Que vantagens apresenta?

As empresas implementam o SISQUAL® WFM, maioritariamente, para promover a qualidade de vida dos seus colaboradores enquanto aumenta a produtividade e ainda controla os custos e a conformidade,

O SOFTWARE DE WFM OFERECE INFORMAÇÃO DESCENTRALIZADA, PLANEAMENTO DE ESCALAS, GESTÃO DE HORÁRIOS E HORAS EXTRA, AGENDAMENTO DE FÉRIAS, FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO, PREVISÃO DA DIMENSÃO DA EQUIPA, ENTRE OUTROS

colocando a pessoa certa, no lugar certo, com horários equitativos e eficientes. A nossa maior valia é o planeamento, através do qual as empresas conseguem poupar dinheiro com os seus serviços – existe, efetivamente, um retorno no investimento que é feito. Com esta ferramenta é possível diminuir custos de 3 a 5% no que ao payroll diz respeito e a percentagem de ausências pode também ser reduzida, de 12 a 20%, bem como a rotatividade do staff de 12 a 20%. O retorno de uma solução de WFM é de entre 5 a 10:1, ou seja, um payback de 500% a 1000% para a empresa.

A solução da SISQUAL® WFM pode ser utilizada em qualquer setor ou é exclusiva/mais indicada para algumas áreas de atividade? Se sim, quais?

A solução SISQUAL® WFM é indicada para qualquer setor que tenha a necessidade de gerir a sua força de trabalho ou os turnos dos seus colaboradores. Atuamos em vários mercados e temos no retalho alimentar, retalho especializado e saúde os nossos principais setores. No entanto, esta ferramenta também é valorizada em setores como a logística, vigilância e limpezas, turismo e restauração, energia e serviços e indústria transformadora, entre outros, onde também estamos presentes adequando sempre o produto à necessidade do cliente.

A SISQUAL® WFM

- **Universo de clientes:**
+ 1000 empresas / 1,5 milhões de colaboradores em todo o mundo
- **Presença internacional (escritórios):** Portugal (Porto); Espanha; Polónia;

Reino Unido e Brasil

- **Presença internacional (clientes):** Arábia Saudita, Angola, Moçambique e Cabo Verde e em processo de expansão para 21 países da Europa,

Ásia, América do Sul e América do Norte

- **Crescimento nos últimos anos:** 20%.
- **RH/contratação:** crescimento anual de 10%

oportunidades dos horários self-service.

Tomás Magalhães, por sua vez, trará uma abordagem inovadora e disruptiva.

Fundador do podcast "Despolariza", o mais visto em Portugal, Tomás é um físico de formação que se destacou também no empreendedorismo e na reflexão sobre temas sociais e filosóficos. A sua experiência multidisciplinar posiciona-o como um pensador de referência para debater as mudanças culturais e tecnológicas que impactam o mundo do trabalho.

Com essas duas personalidades complementares, o debate promete oferecer uma discussão rica e profunda sobre o futuro da gestão de horários, equilibrando inovação com as necessidades práticas do mercado. 

Como perspetiva a SISQUAL® WFM o Global Talent Day (GTD)?

Estamos entusiasmados com o Global Talent Day e com a oportunidade de participar ativamente no debate "Horários self-service: Caminho ou Utopia?". O painel será mediado por mim, José Pedro Fernandes, e contaremos com a presença de dois especialistas de destaque: José Pedro Anacoreta e Tomás Magalhães.

José Pedro Anacoreta, sócio num dos mais

prestigiados escritórios de advogados do país, é um dos maiores especialistas em leis laborais, com um profundo conhecimento em Recursos Humanos. Com mais de 20 anos de experiência, já assessorou grandes empresas, tanto em Portugal como no estrangeiro, em áreas como organização do tempo de trabalho, gestão de talento e mobilidade internacional. A sua experiência e visão jurídica serão essenciais para explorar os desafios e as

José Pedro Fernandes, Vice-presidente da SISQUAL® WFM



HUGO AGUIAR

Team Lead B2B Portuga do Urban Sports Club

“Somos a `Netflix` do desporto e bem-estar

O responsável pelo mercado corporativo do Urban Sports Club aponta os benefícios das atividades física e de lazer para o ambiente e produtividade nas organizações e indica os principais números que caracterizam a oferta da sua empresa nesta área.

No contexto do mercado em que está inserido, como caracteriza a proposta do Urban Sports Club? Em que é se diferencia dos demais players?

O Urban Sports Club é o único agregador desportivo em Portugal, com ofertas específicas e flexíveis, para empresas (B2B) e particulares.

Neste sentido, o nosso serviço destaca-se por sermos um pouco como a “Netflix do desporto e bem-estar” – os nossos membros podem praticar mais de 50 modalidades diferentes em 6 países europeus, com uma só subscrição.

Em relação à vertente corporativa, o Urban Sports Club apresenta uma oferta específica para empresas, com melhores condições para o utilizador e preços mais competitivos - flexível aos interesses, recursos e dimensão de cada cliente empresarial.

Através de um simples processo de implementação e integração, a nossa proposta visa a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, permitindo o desenvolvimento do employer



Hugo Aguiar,
Team Lead B2B
Portugal do Urban
Sports Club

branding e reduzindo os elevados custos com problemas de saúde física e mental – como a ansiedade, o burnout ou o absentismo – que têm vindo a afetar o tecido empresarial português.

Para os colaboradores, está

SOBRETUDO APÓS A PANDEMIA, SENTIMOS UM ENORME CRESCIMENTO DA PROCURA PELOS NOSSOS SERVIÇOS, NUMA ALTURA EM QUE A NOSSA BASE DE CLIENTES EMPRESARIAIS AUMENTOU DE POUCAS DEZENAS PARA VÁRIAS CENTENAS

garantido o acesso a mais de 900 parceiros desportivos em Portugal, bem como o acesso a aulas presenciais, online ao vivo, vídeos on-demand e masterclasses. Tudo isto numa única aplicação muito simples que lhes dá o controlo total da sua rotina desportiva.

Adicionalmente, com a nossa oferta, os colaboradores passam a poder treinar juntos, desafiar-se e a reforçar as relações sociais em equipa, promovendo uma maior motivação e espírito de equipa. Geralmente, os colaboradores que praticam exercício físico regular são menos propensos a sofrer de fadiga, ansiedade e stress e têm um melhor equilíbrio no seu dia a dia, o que leva a menos conflitos e a um melhor ambiente no local de trabalho.

Há alguma estimativa da % de empresas que, em Portugal, recorrem a este tipo de soluções?

O Urban Sports Club começou a sua atividade na Alemanha em 2012 e em Portugal em 2019, e ao longo destes anos é claro que o investimento na saúde e o bem-estar dos colaboradores por parte das empresas é uma realidade cada vez mais comum. Sobretudo após a pandemia, sentimos um enorme crescimento da procura pelos nossos serviços, numa altura em

que a nossa base de clientes empresariais aumentou de poucas dezenas para várias centenas.

Em Portugal, um em cada cinco portugueses tem uma perturbação psiquiátrica, com 22,9% dos adultos a sofrer de algum tipo de doença mental, tornando-o no segundo país com mais elevada prevalência de doenças psiquiátricas da Europa. Contudo esta realidade não está confinada ao nosso país, afetando uma média de 16,7% da população da UE.

Qual a importância do Global Talent Day (GTD) para o Urban Sports Club?

A preocupação com a saúde e o bem-estar dos colaboradores será sempre uma prioridade para os especialistas em RH. Deste modo, é para nós muito importante o contacto com a comunidade de RH em Portugal, para que possamos melhor compreender as suas preocupações, interesses e necessidades.

É também muito importante para nós a oportunidade de podermos apresentar a nossa oferta e presença a nível nacional, bem como poder demonstrar todas as potencialidades e vantagens da nossa oferta empresarial.

Por fim, considerando que um dos nossos objetivos primordiais é aumentar a capacidade de atrair e reter talento dos nossos clientes, não poderíamos deixar de participar no Global Talent Day.

Há margem ainda para inovar e trazer novas/outras soluções no campo deste



O URBAN SPORTS CLUB

- **Em Portugal** - desde 2019
- **Número de atividade** - +50
- **Parceiros disponíveis** - 900
- **Rede Europa** - Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha e França

tipo de subscrições para estimular a atividade física dos colaboradores?

Quando as empresas oferecem o Urban Sports Club como benefício, sentem que há uma melhoria do espírito de equipa, elevação do employer branding, maiores taxas de retenção, melhores argumentos para o recrutamento. A longo prazo, as pessoas sentem o equilíbrio do seu "workout – life – balance" e isso reflete-se no seu quotidiano de trabalho.

PARA ALÉM DAS ATIVIDADES DESPORTIVAS, DISPONÍVEIS NA NOSSA PLATAFORMA, TEMOS CADA VEZ MAIS ATIVIDADES DE BEM-ESTAR, DE MEDITAÇÃO OU DE MINDFULNESS

Contudo, estamos constantemente a trabalhar em possíveis melhorias para os nossos serviços – desde a criação de equipas locais, para identificar a melhor forma de implementar o nosso serviço e de acompanhar as empresas ao longo de todo o processo, à nossa app que está em constante evolução com novas e melhores funcionalidades, até à expansão da nossa oferta desportiva para uma cobertura geográfica de todo o continente e ilhas.

O Urban Sports Club tem a visão de um mundo em que todos gostem de fazer exercício físico e como tal, o compromisso de elevar a qualidade da nossa oferta a um patamar que agrade a todos. Incluindo todas as pessoas que ainda não praticam desporto por alguma razão.

O exercício físico tem um efeito positivo na mente, contribuindo assim para uma boa saúde mental. Para além das atividades desportivas, disponíveis na nossa plataforma, temos cada vez mais atividades de bem-estar, de meditação ou de mindfulness, muito eficazes na gestão do stress do dia a dia no trabalho. 

Capacitar para prevenir: o papel da liderança na saúde mental



IIRH e TEAM 24 organizaram a 2.ª Conferência de Saúde Mental, juntando mais de 300 profissionais de RH. Debates, apresentação de casos práticos (também na primeira pessoa) e até um final “fora da caixa” marcaram esta jornada de troca de experiências e reflexão.



de saúde mental”, com Sofia de Castro Fernandes, professora universitária, autora e fundadora do blogue “às nove no meu blog”. Sucedeu-lhe a apresentação do caso prático “Potenciar o Benefício Saúde e Bem-Estar”, da Salvador Caetano, por Miguel Teixeira, Coordenador de Marketing Corporativo e Sustentabilidade. Antes da apresentação final, houve lugar para a conversa entre Rui

tema é cada vez mais atual e constituiu o núcleo do debate no Fórum Tecnológico de Lisboa, no passado mês de junho: o papel das lideranças na promoção da saúde mental nas organizações.

Vanessa Henriques, CEO do IIRH, e Ana Ruivo, CEO & Co-founder da TEAM 24, foram as anfitriãs dos mais de 300 participantes da conferência “Capacitar para prevenir: o papel da liderança na saúde mental organizacional”.

Rita Piçarra, antiga CFO da Microsoft Portugal e autora do livro “A vida não pode esperar”, protagonizou o primeiro momento dos trabalhos, com a partilha da sua história inspiradora e percurso profissional que lhe permitiu reformar-se aos 44 anos. Seguiu-se a primeira mesa-redonda, que debateu “o papel da liderança na saúde mental dos colaboradores” e contou com a moderação de José Gabriel Quaresma (apresentador da CNN Portugal) e a participação de Ricardo Parreira (CEO da PHC); João Bexiga (CEO da Aubay); João Miguel Rodrigues (Chief People Officer da Aubay) e Catarina Azevedo (People & Culture Director da KPMG).

A segunda parte do evento começou com a palestra “A importância da comunicação nas equipas para evitar problemas

1. Mesa-redonda sobre o papel da liderança na promoção do bem-estar e saúde mental das equipas
2. Apresentação de Rita Piçarra, ex-CFO da Microsoft, autora do livro “Retired at 44” foi a Keynote speaker
3. Ana Ruivo, CEO & Co-founder da TEAM 24 e Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, encerraram as palestras

Bairrada (CEO do Doutor Finanças) e Ana Ruivo (TEAM 24). O CEO Doutor Finanças terminou a sua intervenção com este repto: “se todos os CEO e chefias olharem para este tema, todos estarão a contribuir para aumentar o compromisso das empresas para criar ambientes de trabalho saudáveis”.

A 2.ª Conferência de Saúde Mental encerrou os trabalhos com um exercício final de relaxamento, com Sónia Melo Saraiva, Founder & CEO do projeto “Human Performance Mentoring Pessoal” e dinamizadora de vários grupos na área da regulação nervosa e prevenção da saúde mental através do corpo. 



O impulso de motivação para os seus colaboradores.

Desde 2003.

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

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

corporate-benefits.pt

“ O humor funciona como um selante para a informação

ABBADHIA VIEIRA

Especialista em gelotologia | Atriz Corporativa | Diretora de conteúdo da TEM Soluções – Teatro Empresarial Motivador

O humor e o riso podem ser determinantes para superar problemas, aumentar o envolvimento dos colaboradores e aumentar a produtividade nas empresas. Abbadhia Vieira conhece bem estas potencialidades, pois é sobre elas que assenta todo o seu trabalho, no cérebro da TEM Soluções e também no terreno, como atriz, junto do tipo de público que quer fazer mais feliz.

Como é que o humor pode ser integrado eficazmente nas estratégias de Gestão de Pessoas e melhorar a produtividade nas organizações?

O humor, quando utilizado de forma estratégica, pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar o clima organizacional e aumentar a produtividade. Acontece que algumas empresas ouvem falar que o humor é bom e promovem ações isoladas e desconectadas com os objetivos principais. Depois responsabilizam o humor pelo não resultado.

Ao integrar o humor nas estratégias de Gestão de Pessoas, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais positivo e envolvente, desde que, como qualquer projeto, sejam acompanhados e realizados os ajustes necessários e que as lideranças estejam alinhadas em relação aos objetivos.

É importante que, previamente, sejam estabelecidos alguns pontos.

O ideal é que seja definido um objetivo por cada vez, pois as atividades precisam de ter continuidade e evolução. É necessário, igualmente, definir o público-alvo – todos os colaboradores, lideranças ou um departamento piloto –, assim como o tempo e critérios para avaliar as ações, pois sabemos que o que não é medido não pode ser avaliado.

Observado o que acabei de referir, são vários os benefícios do humor: melhorar a comunicação, reduzir o stress, aumentar a criatividade ou fortalecer o relacionamento entre os colaboradores, entre muitos mais. Tudo isto melhora o clima organizacional e aumenta a pro-

ductividade. É que quanto mais felizes estamos, mais energia temos e, com mais energia, produzimos mais. Matemática básica, ou será química?

Como é que o Teatro Empresarial Motivador (TEM) personaliza os seus programas de humor às necessidades específicas de cada empresa? Pode descrever-nos o processo de recolha de informação e adaptação dos conteúdos às realidades e objetivos das organizações?

O início de tudo é o briefing. Geralmente, as empresas contam-nos sobre os seus desafios e, a partir disso, vamos costurando as soluções. Deve estar a pensar: ‘Mas isso fazem todas as empresas...’ Sim, a nossa diferença é o humor. Entendemos que todas as situações podem ter um olhar mais leve e a nossa contribuição é trazer esse olhar para a rotina do trabalho. Em termos mais resumidos, nós preocupamo-nos com o resíduo emocional que as nossas formações, intervenções e apresentações deixarão nas pessoas. Perguntamos sempre ao cliente: “No final, o que gostaria que o seu público sentisse ou pensasse a respeito?”. A partir desta pergunta, criamos os textos e as atividades, sempre em consonância com a linguagem da empresa.

Um dos nossos diferenciais é o laboratório. Esta atividade

Abbadhia Vieira



FOTÓGRAFO LEANDRO VIEIRA



FOTÓGRAFO LEANDRO VIEIRA

permite que tenhamos uma visão bem clara sobre a operação nas empresas, as frases e expressões usadas no dia a dia de cada setor e ainda a cultura não falada que é obtida através das mensagens não verbais da rotina. Esse conjunto é muito poderoso e permite uma identificação imediata com o público. Imagine que um ator

usa exatamente uma frase que é conhecida por todos na empresa? Ou mesmo um exemplo recentemente acontecido? Depois desse material recolhido, podemos discutir qual a melhor opção de ação para potencializar o resíduo emocional nos participantes. Em geral, não nos costumamos lembrar muito das coisas, pois

UM DOS NOSSOS DIFERENCIAIS É O LABORATÓRIO. ESTA ATIVIDADE PERMITE QUE TENHAMOS UMA VISÃO BEM CLARA SOBRE A OPERAÇÃO NAS EMPRESAS, AS FRASES E EXPRESSÕES USADAS NO DIA A DIA DE CADA SETOR

Abbadhia Vieira

temos sempre a mente muito ocupada com informações, mas há depoimentos de pessoas que viveram atividades há mais de 10 anos com a TEM e que ainda hoje se lembram de pontos importantes. Isto é o que a ciência já comprova: o humor funciona como um selante para a informação.

Pode dar um exemplo de uma personalização bem-sucedida e o impacto que teve na empresa cliente?

Uma empresa de telecomunicações estava com um problema com a equipe de TI. Partilhou conosco que havia muito "turnover" porque os novos colaboradores não conseguiam, em tempo hábil, absorver todas as siglas e comunicações internas da área. Havia quase que um idioma paralelo, e isso dificultava o entendimento e a tolerância entre os antigos e os novos integrantes. Criamos uma websérie interna chamada "Compar-TI-lhados", com o objetivo de sensibilizar os colaboradores mais antigos quanto à questão do tratamento e da comunicação no dia a dia com os recém-chegados. Nessa websérie, o personagem principal tinha uma linguagem que retratava o problema de maneira muito bem-humorada, com uma verdade muito simples, em função do laboratório realizado pelos roteiristas.

O laboratório é uma atividade de prévia que une vivência (observação) e entrevistas com os envolvidos, para que possamos buscar as dores, situações reais curiosas e até situações desconfortáveis. Tudo se transforma em roteiro. Os nossos atores e alguns colaboradores participaram nas gravações e isso criou uma identificação imediata. Resultado: seis episódios que promoveram a compreensão das situações a partir de um olhar mais empático, a transformação do ambiente através do humor, o aumento do comprometimento positivo do grupo em função das cenas assistidas e, claro, a diminuição do "turnover". A empresa olhou para uma dor e acertou também em outras.

Que conselhos práticos daria aos líderes de RH que estão a considerar implementar

DAS FINANÇAS ÀS ARTES DE PALCO

Abbadhia Vieira tem uma multiplicidade de habilitações, valências e experiências que tornam perigoso - o resumo do respetivo perfil. Licenciada em Finanças, acumulou, de seguida, formação noutras áreas da atividade humana: bacharel em Interpretação Cénica, mestre em Estudos Cinematográficos

(Universidade Lusófona) e doutorada em Ecologia Humana (Universidade Nova de Lisboa). Durante 12 anos trabalhou na área comercial de diversas multinacionais, dedicando-se desde 2009 à TEM - Teatro Empresarial Motivador. É sócia da empresa, onde desenvolveu e disponibiliza "um método próprio chamado Teatro Business, que utiliza as

ferramentas do teatro e cinema para melhoria de performance profissional e transformação de ambientes corporativos". Conceptualiza e pode também executar (como atriz, em teatro e no audiovisual) algumas das soluções para os clientes da TEM. Nasceu no Rio de Janeiro e está em Portugal desde 2017.

CRIAMOS UMA WEBSÉRIE INTERNA CHAMADA "COMPAR-TI-LHADOS", COM O OBJETIVO DE SENSIBILIZAR OS COLABORADORES MAIS ANTIGOS QUANTO À QUESTÃO DO TRATAMENTO E DA COMUNICAÇÃO NO DIA A DIA COM OS RECÉM-CHEGADOS

programas de humor nas suas empresas?

Não tenham tanto medo de falhar, pois isso vai acontecer, e lidar com a falha de maneira bem-humorada é certamente melhor do que a outra alternativa.

Não existe nenhum estudo científico que comprove que o mau humor e a seriedade em demasia façam com que os colaboradores sejam mais comprometidos ou envolvidos e produtivos; já o contrário, há! Então, se não sabe como usar o humor a favor do envolvimento, pergunte. Informe-se. Existe muito material que ajuda: conteúdo, vídeos, cursos, estudos, etc..

Se é um líder que tem dificuldade em lidar com o humor, lembre-se da diversidade. Há pessoas na sua empresa que preferem a comunicação bem-humorada, e se não é capaz de fazê-la, delegue, mas não impeça que essa linguagem esteja presente para aqueles que a valorizam. Não precisa ser o "palhaço", mas permita que a cultura do humor faça parte do dia a dia da empresa. Ria, divirta-se e não leve a vida tão a sério, porque não vai sair vivo dela! 



FOTOGRAFO LEANDRO VIEIRA

CONSULTE
VALORES NO SITE

Formação especializada

SOFT SKILLS E RECURSOS HUMANOS

2º semestre
2024

Programas
e inscrições



CHAT GPT

- 10.ª Ed. | **Como usar o ChatGPT para Recursos Humanos (online)** **9 Edições em 2024**
✓ 24 de setembro | 4H ✓ 15 de outubro | 4H ✓ 21 de novembro | 4H ✓ 12 de dezembro | 4H
- 1.ª Ed. | **Chat GPT para Todos** **Novidade 2024**
✓ 9 de outubro (online) | 4H ✓ 27 de novembro (online) | 4H

GESTÃO DO TALENTO

- 6.ª Ed. | **Como melhorar o seu Employer Branding?**
✓ 14 e 15 de novembro (online) | 7H
- 1.ª Ed. | **Avaliação de Competências e Desempenho** **Novidade 2024**
✓ 18 e 22 de novembro (online) | 7H
- 2.ª Ed. | **Recrutamento com LinkedIn | Avançado** **com PEDRO CARAMEZ**
✓ 21 e 23 de outubro (online) | 7H

PEOPLE ANALYTICS

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

REMUNERAÇÃO

- 9.ª Ed. | **Otimização Fiscal das Remunerações**
✓ 11 e 12 de novembro (online) | 7H
- 6.ª Ed. | **Gestão da Remuneração e da Compensação**
✓ 13 e 14 de novembro (online) | 7H
- 9.ª Ed. | **Cálculo e Processamento Salarial - OE2025**
✓ 4 de dezembro (online) | 7H

LEGISLAÇÃO

- 1.ª Ed. | **Como tratar os dados com RGPD, Código do Trabalho e Gestão RH** **Novidade 2024**
✓ 20 e 21 de novembro (online) | 14H
- 2.ª Ed. | **Legislação Laboral e Alterações ao Código do Trabalho - Atualização 2024**
✓ 8, 15 e 22 de novembro (online) | 12H
- 6.ª Ed. | **Gestão Administrativa de RH**
✓ 14 e 15 de novembro (online) | 14H

OUTROS

- 1.ª Ed. | **Design Thinking para RH** **Novidade 2024**
✓ 26 de novembro (online) | 7H
- 1.ª Ed. | **Comunicação Interna Estratégica em RH** **Novidade 2024**
✓ 06, 07, 18 e 19 de novembro (online) | 14H

O maior erro é nunca falhar

IRENE VIEIRA RUA

Chief People Officer do Doutor Finanças

Quantas vezes não estivemos já perante alguém que tentou algo completamente diferente e falhou? Quantas vezes nós próprios não estivemos já nesta situação e as sensações de derrota e fracasso são as únicas que vingam?

Ao contrário do que está instituído pela maior parte da sociedade, o maior falhanço que devemos temer é nunca falhar.

Não poucas vezes, estamos tão focados apenas no resultado final que desvalorizamos o que nos levou até ele. Mais... estamos tão focados no falhanço que temos dificuldade em perceber que, apesar de não ter funcionado, o que conseguimos é uma vitória. Nem sempre, é verdade, mas arrisco dizer que na maior parte das vezes alguma coisa de boa conseguimos reter.

Jogarmos pelo seguro, fazendo as coisas invariavelmente da mesma forma, é uma garantia de que conseguiremos os resultados de sempre e dentro do expectável. Mas... onde fica a inovação, a criatividade e a evolução?

Falhar tem de ser mais valorizado! Não diabolizar o erro é importante. Se assim não for, corremos o risco de alimentar equipas

JOGARMOS PELO SEGURO, FAZENDO AS COISAS INVARIAVELMENTE DA MESMA FORMA, É UMA GARANTIA DE QUE CONSEGUIREMOS OS RESULTADOS DE SEMPRE E DENTRO DO EXPECTÁVEL. MAS... ONDE FICA A INOVAÇÃO, A CRIATIVIDADE E A EVOLUÇÃO?

com tolerância 0 ao risco, à inovação e à criatividade. E isto será como declarar a morte a qualquer empresa.

Dito isto, é determinante que consigamos perceber a importância de parabenizar também os erros, quando são cometidos num contexto de explorar novos caminhos e novas abordagens. Quantas descobertas foram feitas devido a erros? A lista é infindável: penicilina, algumas vacinas, o post it, a coca-cola, etc.. E podia continuar a dar exemplos de coisas que fazem parte do nosso dia a dia, que tanto acrescentaram à sociedade e cuja origem foi um erro.

Obviamente que muitos outros erros não passaram disso mesmo: de erros. Mas se isso é certo, também é verdade que muitos desenvolvimentos tecnológicos, científicos e empresariais que revolucionaram o mundo

passaram por muita experimentação.

Se fizermos sempre da mesma forma, a probabilidade de errar é menor. Verdade. Mas se assim for – se privilegiarmos o certo em detrimento de novas abordagens –, corremos o risco de nos tornarmos obsoletos. Correr riscos aumenta a probabilidade de evoluir e fazer evoluir.

Os benefícios de parabenizar o erro

Quando estamos perante um erro por se tentar fazer de outra forma, por se olhar para o problema sob uma perspetiva diferente, é vital dar os parabéns a quem tentou. Os ganhos desta abordagem são imensuravelmente maiores do que se penalizarmos alguém porque tentou mas falhou.

1. Reconhecer o esforço, mesmo quando não resulta, é fundamental. Este reconhecimento tem o poder de motivar para se melhorar procedimentos, se encontrar novas soluções para questões que são as de sempre, mas que podem ser melhoradas. Além disso, ao reconhecer esse esforço, estamos a deixar claro ao outro que o seu trabalho é apreciado e isso é fundamental para a sua autoestima e, consequentemente, para a sua confiança e bem-estar.
2. Olhar para o erro como algo natural num processo de aprendizagem é também vital para evoluirmos, seja enquanto indivíduos seja enquanto sociedade. E aqui



Irene Vieira Rua,
Chief People
Officer do Doutor
Finanças

temos de perceber como ajudar o outro a melhorar e aperfeiçoar os seus processos. Um ambiente que fomente este espírito aumenta a sensação de segurança entre as equipas, que não temem errar se isso puder significar melhorar.

3. Criar uma cultura de reconhecimento pode contribuir para um ambiente mais positivo, colaborativo e, inevitavelmente, mais saudável. Além de ajudar a construir equipas mais resilientes perante fracassos.
4. E como não extrair o melhor das pequenas conquistas? Por vezes, o resultado final

O REFORÇO DE COMPORTAMENTOS POSITIVOS ACABA POR ESTIMULAR COMPORTAMENTOS E ATITUDES QUE TODOS AMBICIONAMOS NUMA EQUIPA: COLABORADORES QUE ESTÃO FOCADOS NA SOLUÇÃO E NÃO NO PROBLEMA. E ISSO SÓ É POSSÍVEL SE RELATIVIZARMOS O ERRO

não foi um sucesso, bem pelo contrário, mas ao longo desse caminho houve progressos e pequenas conquistas que merecem ser reconhecidas. Enfatizar a importância do desenvolvimento contínuo, em vez de apenas do resultado final, pode ser a chave para o sucesso.

5. E, não menos importante, o reforço de comportamentos positivos acaba por estimular comportamentos e atitudes que todos ambicionamos numa equipa: colaboradores que estão focados na solução e não no problema. E isso só é possível se relativizarmos o erro. Nesse sentido, este ambiente que fomenta este tipo de comportamentos vai ajudar a incentivar a persistência e a determinação, mostrando que o esforço é valorizado.

É importante salientar que não defendo – longe disso – a predominância do erro. É preciso acompanhar as pessoas, dar feedback construtivo e que identifique onde se falhou, o que correu mal e de que forma podia ter corrido bem (ou melhor). Não se trata de fomentar o erro pelo erro. Nada disso.

Mas é importante termos todos a consciência de que só conseguiremos evoluir se sairmos da nossa zona de conforto. Se corrermos risco, se nos desafiarmos e se, inevitavelmente ao longo do processo, falharmos. E é neste sentido que considero que o erro não tem de ser demonizado, não faz de nós piores profissionais, nem é sinal de incompetência. Não, não nos devemos envergonhar pelos nossos erros, nem fazer sentir que quem erra é um falhado! 

Gi: a fábrica de cursos por medida

Através de Inteligência Artificial, a GFoundry entrega conteúdos subordinados às instruções do utilizador. A Gi tanto trabalha a partir de frases-chave como de material específico relativo à empresa ou colaborador. O resultado são cursos constituídos por quizzes, vídeos e slides, sempre editáveis por quem os solicita. Tudo isto em 33 línguas.

A escala (aumentada) do mercado e a digitalização emergente da economia proporcionam às empresas um maior potencial de crescimento, mas implicam também o reforço do investimento nas competências das suas pessoas. Num mundo dos negócios crescentemente competitivo, é essencial dotar os recursos humanos de capacidades adaptadas a esta realidade, marcada pela velocidade e diversidade nos requisitos inerentes a cada função. Tornou-se, por isso, imperioso dar formação – ou somente informação – em permanência aos colaboradores, o mais individualizada possível, sob quatro imperativos: atualidade/relevância, rapidez, atratividade e, obviamente, qualidade.

Atenta à exigência deste contexto, a GFoundry lançou a Gi, a assistente virtual para produção de conteúdos. A Inteligência Artificial (IA) em que está baseada e o modo como foi realizada toda a sua parametrização por esta plataforma de gestão de talento conferem-lhe elevada rapidez, agilidade e robustez.

Através do processamento

da linguagem natural – ou seja, de uma instrução de pesquisa introduzida pelo utilizador –, a Gi gera cursos em duas diferentes modalidades (que podem funcionar entre si de modo complementar):

Conteúdo de um curso gerado pela Gi



NO MODELO PRÉ-TREINADO PELA GFOUNDRY, O UTILIZADOR DÁ INSTRUÇÃO À GI E OS RESULTADOS SÃO-LHE ENTREGUES EM CERCA DE 30 SEGUNDOS

Modelo pré-treinado pela GFoundry

Conceção de cursos num amplo campo de competência, de natureza mais transversal, como sustentabilidade, feedback, transformação digital, diversidade e inclusão, bem-estar, gestão de stress, RGPD, entre muitos outros.

Exemplo de funcionamento – o utilizador indica à Gi, escrevendo: “preciso de um curso de técnicas de gestão de stress para a minha equipa”. E os resultados são-lhe entregues em cerca de 30 segundos.

Modelo treinado com os dados do cliente

Conceção de cursos partindo dos conteúdos próprios do cliente, selecionados por si e depois inseridos no sistema.

Exemplo de funcionamento – o utilizador solicita à assistente, escrevendo: “com base nos documentos A, B e C, criar um curso sobre o novo produto XPTO da nossa empresa”. E os resultados são-lhe entregues, em média, aproximadamente em 6 minutos.

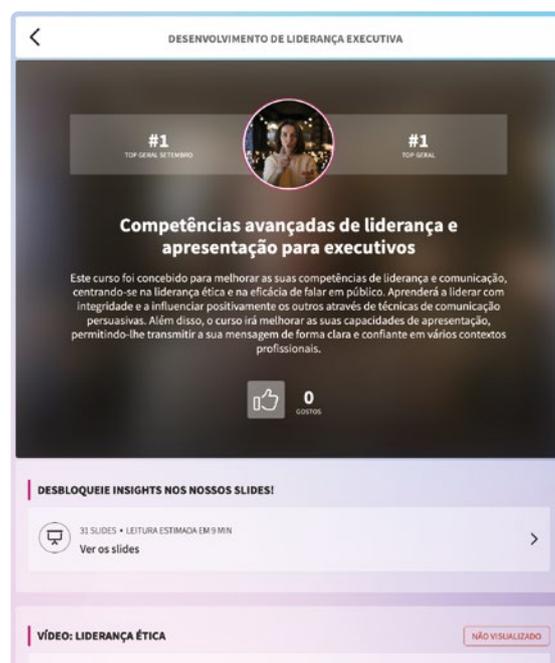
Caraterísticas que se traduzem em benefícios

A diversidade é uma das marcas principais da Gi. Desde os formatos suportados (convencional escrito, vídeos, slides interativos, quizzes, etc.) até aos idiomas disponíveis (33 ao todo, da quase totalidade das línguas europeias ao mandarim, passando pelo russo, turco ou japonês) nos conteúdos que são gerados.



Outra das características do funcionamento da Gi é o seu potencial de personalização. Desde logo no próprio mecanismo de instrução colocado à disposição do utilizador, no qual este tem um papel determinante, introduzindo a informação que desencadeará a produção de conteúdos pela máquina. Essa adaptação pode ser à escala corporativa (se o “gatilho” de informação incorporada e procurada for de natureza mais genérica, ainda que referente à organização/empresa) ou mesmo individual (se a procura recair sobre aspetos que visem criar/reforçar competências a um determinado setor ou até a um colaborador em específico), sendo naturalmente muito mais específica ou mesmo dirigida se for adotado o “modelo treinado com os dados do cliente”.

A versatilidade da assistente virtual de produção de conteúdos é também um importante contributo para esta adequação aos destinatários. O feedback e a capacidade de alterar a instrução a fornecer à Gi em tempo real garantem ao utilizador a permanente atualização e relevância quer dos materiais, quer do próprio percurso formativo – oferecendo-lhe a possibilidade de fazer os ajustes que



Curso de liderança para executivos gerado pela Gi

considerados necessários, isto é, tornando essa rota de aprendizagem dinâmica e sempre moldável a eventuais mudanças estratégicas da organização.

Estes cursos encerram ainda dois importantes atributos: são editáveis (podem ser alterados, na sua versão final, pelo utilizador que deu a instrução para os gerar) e singulares (nunca é exatamente igual a algum antes produzido).

A Gi tem ainda a vantagem de se integrar na plenitude na plataforma GFoundry, o

Exemplo de uma instrução dada à Gi através do seu prompt

O FEEDBACK E A CAPACIDADE DE ALTERAR A INSTRUÇÃO A FORNECER À GI EM TEMPO REAL GARANTEM AO UTILIZADOR A PERMANENTE ATUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA QUER DOS MATERIAIS, QUER DO PRÓPRIO PERCURSO FORMATIVO

mesmo é dizer que se articula com todas as funcionalidades daquela solução global de gestão de talento sendo uma das suas peças.

Os benefícios da instalação da Gi centram-se, desde logo, na aceleração exponencial da produção de conteúdos. Esta abundância criativa – e a sua vincada vertente de aprendizagem personalizada – tem reflexo no aumento das qualificações dos colaboradores (via upskilling e reskilling), respondendo de forma rápida às lacunas e novas necessidades trazidas pela evolução do negócio, e também no fomento da motivação e produtividade dos colaboradores.

João Carvalho, CEO da GFoundry, resume assim o poder da sua assistente de conteúdos: “A facilidade e rapidez com que os nossos clientes podem criar um novo curso perante a necessidade de criar um plano de desenvolvimento individual ou uma academia completa é o principal e inestimável valor que entregamos com a Gi.” 

Estudo de caso

Como melhorar a satisfação dos colaboradores para garantir a retenção dos mesmos?

LUIS FILIPE LAGES

Professor Catedrático e Director do VCW Lab @ Nova SBE, Portugal

ANDERS BACH RASMUSSEN

Gestor de Automação de Processos no Grupo LEGO, Dinamarca



Diagrama Diana
VCW_Sprint

Deimos Engenharia, fundada em 2002, é uma empresa de engenharia espacial que pertence ao Grupo Ecnor Deimos. Devido ao seu rápido crescimento, criaram um departamento de Recursos Humanos (RH) em Portugal, com Tânia Marques a assumir a direção. Preocupada com a queda no grau de satisfação dos funcionários, Tânia Marques iniciou um projeto para melhorar a cultura organizacional e a retenção. Em conjunto com Vânia Fonseca, Gestora de Inovação, decidiu envolver a equipa da Value Creation Wheel (VCW) do VCW Lab @ Nova SBE para enfrentar os desafios de RH que se colocavam à Deimos.

A VCW é um método de inovação, tomada de decisão e resolução de desafios, desenvolvido ao longo de quase três décadas por Luís Filipe Lages. Composto por cinco fases (DIANA), o método ajuda os líderes a enfrentar desafios, envolvendo stakeholders internos e externos para gerar e selecionar as melhores soluções através do uso de critérios/filtros. As fases incluem: Definir desafio (diag-

nóstico do contexto, problema e KPI), Incrementar (geração e classificação das ideias e critérios/filtros), Analisar (validação das ideias e ranking dos critérios/filtros), Narrow-Reduzir (identificação de soluções ótimas e concetualização) e Agir (implementação, monitorização e controlo das soluções finais).

Definir

A primeira fase da VCW foca-se em descobrir valor definindo o contexto, o principal desafio e os KPI esperados. Tânia Marques conduziu um estudo que mostrou que os engenheiros valorizam o ambiente de trabalho, a cultura, os projetos e a remuneração. No entanto, a Deimos tinha dificuldades em oferecer uma remuneração competitiva devido às políticas do Grupo Ecnor, dificultando a retenção a curto prazo. Tânia Marques e

Nuno Ávila, Country Manager da Deimos, nomearam Vânia Fonseca como gerente de um projeto-piloto de cinco meses para melhorar a retenção e a satisfação no trabalho, envolvendo os colaboradores no processo.

O consultor da VCW realizou quatro workshops para melhor perceber o contexto. Entrevistou a equipa da Deimos, reviu documentos e identificou como principais pontos fortes o propósito e o ambiente. Identificou como

A VCW É UM MÉTODO DE INOVAÇÃO, TOMADA DE DECISÃO E RESOLUÇÃO DE DESAFIOS, DESENVOLVIDO AO LONGO DE QUASE TRÊS DÉCADAS POR LUÍS FILIPE LAGES. COMPOSTO POR CINCO FASES (DIANA): DEFINIR DESAFIO, INCREMENTAR, ANALISAR, NARROW-REDUZIR E AGIR

desafios a falta de motivação, insatisfação no trabalho, falta de transparência e comunicação, necessidade de mais formação e apoio e estagnação na carreira como questões a serem exploradas. Estas percepções iniciais moldaram o projeto da VCW.

Incrementar

Na segunda fase, a VCW gerou valor ao criar ideias e filtros para enfrentar o desafio. O consultor da VCW também preparou a "Parade de Ideias" na Deimos, onde colaboradores podiam escrever ideias anonimamente, desempenhando um papel vital no projeto. Deste mural resultaram 306 ideias para melhorar a experiência dos colaboradores. Na semana seguinte, foram gerados 82 critérios/filtros para selecionar as melhores ideias.

Analisar

Utilizando o Método Poker, o consultor da VCW e Vânia Fonseca validaram, refinaram, multiplicaram e eliminaram as 306 ideias e 82 filtros. Os tomadores de decisão decidiram avançar com 187 ideias e 10 critérios/filtros.

Nesta fase foi crítico garantir o apoio dos principais stakeholders internos. A abordagem da VCW integrou tomadores de decisão, diretores e colabora-

dores no processo de classificação dos filtros, assegurando que as mudanças iminentes refletissem as influências de todos os envolvidos.

Narrow-Reduzir

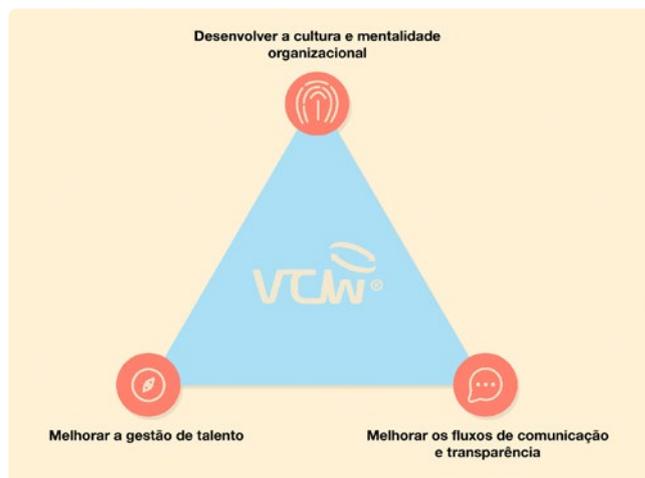
O consultor da VCW aplicou o Value Creation Funnel (VCF), utilizando filtros selecionados na terceira fase para reduzir o número de ideias. Das 187 ideias restantes, 39 foram escolhidas para melhorar a experiência dos colaboradores na Deimos.

As 39 ideias finais foram agrupadas em três pilares principais:

Primeiro, desenvolver a cultura e mentalidade organizacional. Foco na liderança e desenvolvimento de competências interpessoais e técnicas, visando aprimorar a resolução de problemas, pensamento crítico e criatividade.

Segundo, melhorar a gestão de talento, desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores, criação de uma cultura de colaboração e apoio dos líderes por meio de mentoria, feedback e reconhecimento.

Terceiro, melhorar os fluxos de comunicação e transparência. Implementação de ações, envolvendo a Diretora de RH, um funcionário da área das tecnologias de informação para



Triângulo print

transferir sistemas e gestores de projeto para fazer atualizações.

Agir

Durante a quinta fase da VCW, Consolidar o Valor, os tomadores de decisão tiveram de definir o modelo de implementação. Tânia Marques sabia que as limitações de competências interpessoais, especialmente nas área de liderança, apoio e comunicação, eram ameaças comuns na gestão de mudança. O projeto precisava ser transparente desde o início e apresentado para explicar as implicações e os efeitos sobre os diferentes parceiros.

A equipa Deimos entendeu que "a VCW tem a grande vantagem de envolver um grande número de stakeholders de forma natural, sem criar caos no processo, porque participam na formulação de ideias, na formulação dos filtros e incorporam os seus contributos de forma transparente e racional, até chegarmos a resultados que têm a sua contribuição. O processo da VCW é muito democrático. (...) Podemos chegar a soluções que são reais."

Lages, Luís Filipe et al. (Eds) (2024). "The VCW Method for Innovation, Decision Making, and Problem Solving", Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal (páginas 90-107). Disponível em open-access em: www.ValueCreationWheel.com/books.

Funil_web



**Daniela
Lima**Managing Partner,
SWAIFOR**Vânia
Borges**Diretora de Recursos
Humanos.ADECCO

Avaliar o bem-estar com a ferramenta certa

A Adecco apercebeu-se que lhe faltava aferir de forma concisa o real impacto das medidas - e até da política - de promoção de bem-estar que tem implementadas. Para conseguir a consultora de RH escolheu a Swaifor e o seu "Well-Being Assessment", que mede os quatro eixos estratégicos da empresa.

A implementação do "Well-Being Assessment"

A Adecco definiu como objetivos para avaliação por intermédio do "Well-Being Assessment" o posicionamento das quatro dimensões do bem-estar, a perceção das práticas por parte dos colaboradores, a motivação e a retenção dos colaboradores.

O inquérito é pessoal, anónimo e foi disponibilizado através da plataforma da Swaifor, tendo os colaboradores sido previamente informados pela direção de RH e chefias diretas, conforme sublinha Vânia Borges.

A

s práticas de promoção de bem-estar são avaliadas regularmente na Adecco, mas a dispersão de ferramentas de análise levou o departamento de RH a procurar uma solução que englobasse toda a informação e chegasse a resultados mais precisos.

O "Well-Being Assessment" é uma ferramenta desenvolvida pela equipa de I&D da Swaifor que mede os quatro eixos estratégicos do well-being: a saúde mental, a saúde física, a qualidade das relações sociais e o bem-estar financeiro.

Este recurso de business intelligence permite construir uma radiografia que dá resposta ao conjunto de questões que as empresas enfrentam atualmente na gestão dos colaboradores. O objetivo é avaliar e apoiar as decisões estratégicas para alavancar os níveis de bem-estar na organização, definir o modelo de trabalho mais adequado à equipa, avaliar o nível de saúde mental e/ou física, a forma como os colaboradores se sentem em termos do seu work/life balance e os níveis de stress a que estão sujeitos.

Estas funcionalidades são assim resumidas por Vânia Borges, Diretora de Recursos Humanos da Adecco: "o recurso que a Swaifor nos apresentou permite fazer uma avaliação global, medindo o bem-estar das equipas nas

diferentes dimensões - mental, financeira, social e física."

Daniela Lima, Managing Partner da Swaifor, confirma a versatilidade do seu "Well-Being Assessment": "Trata-se de uma solução que permite ainda medir outras dimensões em contexto organizacional: o clima, os riscos psicossociais e a intenção de saída de colaboradores, entre outras."

"O RECURSO QUE A SWAIFOR NOS APRESENTOU PERMITE FAZER UMA AVALIAÇÃO GLOBAL, MEDINDO O BEM-ESTAR DAS EQUIPAS NAS DIFERENTES DIMENSÕES - MENTAL, FINANCEIRA, SOCIAL E FÍSICA"

VÂNIA BORGES, DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA ADECCO



Responderam às questões 160 trabalhadores, dos quais 37,5% ocupam cargos de chefia. Daniela Lima refere que é utilizado um “sistema de semáforo de 5 níveis (azul, verde, amarelo, laranja e vermelho)”. Os valores de well-being global (M=4) refletem a vivência/percepção de um bem-estar subjetivo positivo dos colaboradores da organização, sendo que as quatro dimensões tiveram igual impacto ao nível do well-being global, ou seja, estiveram todas elas posicionadas entre os (M=4) e os (M=5). “Este é um resultado excelente para a Adecco, porque reflete a percepção das pessoas que posicionam a ‘sua’ empresa numa zona verde, muito confortável como entidade empregadora”, comenta a Managing Partner da Swaifor.

Vânia Borges sublinha que a Adecco “reconhece a importância do bem-estar no local de trabalho e, por isso, tem investido em várias medidas que proporcionem bem-estar à equipa”.

Os resultados desta avaliação refletem o trabalho da empresa na procura de soluções inovadoras que respondam às reais necessidades dos colaboradores.

Após a avaliação

As boas-práticas da Adecco ao nível do bem-estar foram reconhecidas pelo selo “Well-Being Champion by SWAIFOR”. Este reconhece as empresas que se submetem ao escrutínio dos seus colaboradores, sem existir qualquer controlo sobre as respostas ou sobre as entrevistas realizadas.

A Adecco tem apostado em medidas que promovam o bem-estar, disponibilizando

“ESTE É UM RESULTADO EXCELENTE PARA A ADECCO, PORQUE REFLETE A PERCEÇÃO DAS PESSOAS QUE POSICIONAM A ‘SUA’ EMPRESA NUMA ZONA VERDE, MUITO CONFORTÁVEL COMO ENTIDADE EMPREGADORA”

DANIELA LIMA, MANAGING PARTNER DA SWAIFOR

acompanhamento psicológico gratuito para todos os colaboradores que o procurem, ações de formação regulares sobre temas críticos ao nível da saúde psicológica, programas de conciliação de vida pessoal, familiar e profissional, com a oferta de dias extra de férias, programa de progressão de carreira e mobilidade na empresa a nível nacional e internacional, seguro de saúde e de vida, workshops de nutrição e literacia financeira, app com descontos exclusivos para os colaboradores, entre outros benefícios.

Para Vânia Borges, estas medidas, juntamente com um ambiente de trabalho saudável e uma liderança positiva, são fundamentais para a Adecco obter o selo de “Well-Being Champion” e a certificação pelo 2.º ano consecutivo de empresa feliz.

Deste “Well-Being Assessment” resulta um conjunto de medidas no sentido de aumentar o nível de bem-estar dos colaboradores nas dimensões social e de work/life balance, com formação associada. A Adecco contará com o apoio da Swaifor no desenvolvimento dos respetivos programas de formação e ainda de outras iniciativas preparadas para 2025. 

DADOS DO PROJETO

Adecco Group

Presença: 60 países
Em Portugal: desde 1990
N.º de colaboradores (Portugal): 320

Swaifor

Atividade: consultoria em well-being
Ano da fundação: 2015
N.º de colaboradores em Portugal: 6

A importância da liderança na saúde mental

O papel de quem dirige na promoção da saúde mental da organização é crucial e assenta em três pilares: bom programa de saúde mental acessível a todos os colaboradores, liderança que promova o bom ambiente organizacional e não esquecer a sua própria saúde mental.



estudo People Risk 2024, da consultora Mercer Marsh, colocou a saúde mental dos colaboradores entre as três

maiores preocupações dos gestores europeus. Em Portugal, as perdas das empresas portuguesas por causa do stress e da saúde mental rondam os 5,3 mil milhões de euros, revelou a Ordem dos Psicólogos. Os números têm por base um estudo apresentado em 2023 e indicam que as perdas aumentaram face aos dados avaliados anteriormente. Para que se possa ter uma noção do seu impacto na economia, este valor é semelhante ao que o Governo investiu em apoios para mitigar os custos da pandemia em 2021.

Para Ana Ruivo, CEO & Co-founder da TEAM 24, estes resultados não surpreendem, considerando que em Portugal há um longo caminho a percorrer. "A temática da saúde mental ainda acarreta um estigma/tabu na sociedade, e ainda mais quando falamos em contexto organizacional. A grande maioria dos líderes não conhece o real impacto

TEAM 24

Fundação: 2020

Universo: + de 100.000 colaboradores de empresas clientes

Presença: 16 mercados (dos 5 continentes)

Ana Ruivo, CEO & Co-founder da TEAM 24



ANA RUIVO, CEO DA TEAM 24, ESTIMA UM RETORNO DE 9 EUROS POR CADA EURO INVESTIDO NUM PROGRAMA DE SAÚDE MENTAL

dos problemas de saúde mental e não se sente confortável em falar sobre eles. Falta conhecimento sobre o que é, que impacto causa nas pessoas (que são o maior ativo), nas finanças e na sustentabilidade da empresa."

O stress, ansiedade, depressão, burnout e outras

perturbações mentais afetam o desempenho profissional e têm como consequência direta para a empresa a redução da produtividade, aumento do absentismo e do turnover e um ambiente de trabalho menos saudável ou tóxico.

Com vista a oferecer um serviço que ajude as organizações a promover um ambiente saudável, a empresa liderada por Ana Ruivo desenvolveu uma solução global de promoção de saúde mental e bem-estar no trabalho. O Plano de Apoio Psicológico disponibiliza assistência psicológica rápida, imediata, anónima e confidencial para todos os colaboradores e consultoria personalizada para os Recursos Humanos da organização.

É na liderança que tudo começa

Através deste programa, a TEAM 24 tem vindo a prestar serviços em várias empresas e a capacitar as lideranças para a importância da saúde mental no local de trabalho. "Há que falar sobre o tema e explicá-lo em todas as suas vertentes. Ou seja, temos de saber capacitar as lideranças de forma apelativa, falando a sua linguagem. E a linguagem de um líder é o equilíbrio entre o bem-estar das pessoas e os objetivos e as finanças da empresa. Neste sentido, a formação





Doutor Finanças

Fundação: 2014

Início da expansão em franchising: 2023

Colaboradores: 230

N.º de clientes: 140.000

“A SAÚDE MENTAL DEVE SER LEVADA MUITO A SÉRIO, É TÃO OU MAIS IMPORTANTE QUE A SAÚDE FÍSICA.”

RUI BARRADA, CEO DO DOUTOR FINANÇAS

À responsabilidade de desenvolver uma liderança transformacional em oposição a uma liderança destrutiva, o gestor soma a preocupação de cuidar da sua própria saúde mental.

Rui Bairrada reconhece que os gestores estão muito expostos a fatores de risco. “A pressão de atingir resultados, ao mesmo tempo que tem de garantir o bem-estar das suas pessoas, representa uma série de riscos para a saúde mental das lideranças”, afirma o CEO do Doutor Finanças.

Reconhecendo que a saúde mental é uma questão transversal, Rui Bairrada considera que “alguém que esteja com desafios psicológicos têm maior dificuldade em se concentrar, encontrar soluções para os desafios que se colocam, acompanhar as suas pessoas e produzir ou garantir que se produza. E isto é válido para um líder ou para qualquer outro elemento de uma organização.”

Os líderes eficazes não se limitam a gerir objetivos e tarefas. O seu papel passa também pelo investimento no bem-estar das suas equipas e num estilo de liderança que promova a saúde mental de todos - incluindo a sua - para melhor garantir os resultados da organização. 

nesta área deve passar por demonstrar o benefício que a saúde mental traz para as pessoas, mas também para o clima organizacional, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e, claro, o retorno do investimento”, explica Ana Ruivo. A CEO da TEAM 24 estima um retorno de 9 euros por cada euro investido num programa de saúde mental.

Os líderes são fundamentais para a promoção de uma estratégia de gestão da saúde mental dentro da organização e o desafio não se limita a escolher um programa, mas também a ser, ele próprio, um promotor da saúde mental na organização.

Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, empresa parceira há quatro anos da TEAM 24 e orador na 2.ª Conferência de Saúde Mental,

é categórico quanto ao tema: “É fundamental quebrar tabus e mostrar às pessoas que a saúde mental deve ser levada muito a sério e que é tão ou mais importante que a saúde física. Ignorar problemas ao nível da saúde mental pode ter consequências muito nefastas para cada um e para quem o rodeia. E, por isso, as lideranças têm um papel fundamental, até para desconstruir mitos e perceções.”

A responsabilidade dos líderes não se limita a dar o “ok” a um programa de saúde mental. O seu próprio estilo de liderança também tem impacto direto na saúde mental da organização. Um estudo recente do The Workforce Institute concluiu que as atitudes dos líderes têm um impacto de 69% na saúde mental do colaborador, valor apenas comparável ao impacto do companheiro.

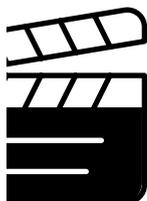
Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças

O paradoxo do bem-estar – modern HR's shot

FÁBIO DE PINA

Chief Happiness Officer da Happyyc

Pagar bem não é condição única para o que se diz ser “um bom trabalho”. Todo o ambiente que rodeia a jornada profissional e o que esta deixa de disponibilidade mental e física para a vida pessoal é também determinante para o bem-estar dos colaboradores. Isso mesmo é aqui ilustrado, em forma de guião cinematográfico, com quatro planos /shots que podiam ser de uma história real e com um final feliz, pela lúcida perceção de quem podia decidir.



PLANO DO ESCRITÓRIO MODERNO

A câmara foca-se na Joana (poderias ser tu ou eu), a funcionária de uma empresa que se orgulha da sua cultura de bem-estar. Há frutas frescas e uma mesa de ping-pong. Mas, ao fazermos um close-up ao seu rosto, percebemos que algo está errado: a Joana está exausta.

A realidade da Joana assemelha-se a um thriller de stress e pressão. Prazos apertados, reuniões intermináveis e uma sensação crescente de que aquela panela de pressão está prestes a explodir. No estudo “Global Human Capital Trends 2024”, a Deloitte revela que mais de metade dos trabalhadores portugueses partilham da exaustão da Joana. Já o estudo do Urban Sports Club refere que 75% dos trabalhadores portugueses acreditam que as empresas devem fazer

mais pela sua saúde mental. A verdade é que, empresas que apostam superficialmente no bem-estar de quem lhes faz ganhar dinheiro enfrentam consequências claras: mais faltas, doenças, baixas, produtividade em queda, ambiente de trabalho que se desmorona e menos dinheiro. Just saying.



PLANO DO PEDRO

É o herói (de novo, poderias ser tu ou eu) que entra no escritório e já está a arranjar soluções para não-problemas, mesmo antes de se sentar. Nunca se cansa, dá tudo o que



tem e em troca recebe muitas responsabilidades e dinheiro. Demais. Mais do que os seus bolsos podem transportar. A câmara segue-o enquanto ele trabalha incessantemente e a sua paixão é visível em cada ação. Mas, ao fazermos aquele close-up ao seu rosto: o respetivo brilho está a desaparecer, tal como o da Joana, sendo substituído por um cansaço crescente e debilitante que ninguém parece notar (porque ele nunca se cansa).

O burnout é uma doença real, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde, e ele é que não sabe, mas o Pedro está à beira de um colapso se continuar a trabalhar no mesmo ritmo e pressão resultadista. Esta cena revela o impacto profundo que o stress prolongado e a ausência de apoio nas empresas têm na saúde mental dos colaboradores. Não há cá heróis.



PLANO DA CENA DA REVELAÇÃO

A Joana e o Pedro fazem parte de uma trama maior. Segundo um estudo do Urban Sports

MIGUEL PERCEBE QUE O GUIÃO CORPORATIVO PRECISA DE UMA REVIRAVOLTA. SABE QUE OS COLABORADORES QUEREM MAIS DO QUE SALÁRIOS COMPETITIVOS, BÓNUS E FESTAS DE NATAL: QUEREM FLEXIBILIDADE, BENEFÍCIOS AJUSTADOS ÀS SUAS VIDAS E UM AMBIENTE QUE OS VALORIZE



bem-estar dos colaboradores e o poder da marca empregadora. A Forbes, no artigo "Employer Branding Strategy: How To Recruit And Retain Top Talent", publicado em janeiro deste ano, destaca que investir no bem-estar melhora a produtividade e fortalece a reputação da empresa. No contexto atual, uma estratégia eficaz de employer branding não é apenas uma questão de marketing: é uma necessidade vital.



PLANO DA CENA FINAL

Miguel compreende a mensagem. A solução para o dilema de Joana e Pedro esteve à sua frente o tempo todo. O verdadeiro bem-estar vai além das superficialidades. Alinhar práticas de bem-estar com uma estratégia sólida de employer branding pode transformar a empresa num blockbuster corporativo. Investir no bem-estar não é apenas responsabilidade social, é uma estratégia inteligente com retorno garantido. Empresas que promovem a saúde física e mental dos colaboradores não apenas reduzem os custos associados ao absentismo/presenteísmo e à rotatividade como criam um ambiente de trabalho mais saudável, positivo, produtivo e atrativo. 

Fábio De Pina,
Chief Happiness
Officer da Happyc



Club sobre saúde mental no local de trabalho, 58% dos trabalhadores portugueses sentem que as empresas falham em oferecer benefícios significativos para a sua saúde mental e 95% acreditam que integrar o desporto na rotina diária pode equilibrar a vida profissional e pessoal. Porque é que tantas empresas ainda ignoram estes números?

Entrada em cena do Miguel (o principal gestor de pessoas da empresa). Percebe que o guião corporativo precisa de uma reviravolta. Sabe que os colaboradores querem mais do que salários competitivos, bónus e festas de Natal: querem flexibilidade, benefícios ajustados às suas vidas e um ambiente que os valorize. O estudo do Urban Sports Club revela que 88% dos colabora-

dores consideram essencial ter benefícios de saúde mental digitais (e ainda querem acabar com o remoto) e 22% valorizam uma gama diversificada de opções desportivas. Não basta oferecer benefícios; é preciso torná-los acessíveis e adaptados às necessidades reais dos colaboradores.

Mas o clímax não termina aqui. O Miguel percebe que existe relação direta entre o

Promover saúde é a base do ADN da Novo Nordisk

É uma das empresas mais valiosas da Europa e referência incontornável na área do combate da diabetes e obesidade.

Em Portugal, a Novo Nordisk voltou a ser eleita uma das melhores empresas para trabalhar, arrecadando o terceiro lugar na categoria de até 100 colaboradores do Great Place to Work.



Novo Nordisk tem um legado de 100 anos na vanguarda do combate à diabetes, o que lhe permitiu alargar a sua atuação a outras áreas,

nomeadamente a obesidade e doenças cardiovasculares, bem como disponibilizar novas opções terapêuticas às pessoas que vivem com doenças crónicas graves (incluindo doenças raras). Esta missão continua a ser a base da empresa e do seu maior acionista, a Fundação Novo Nordisk, organização filantrópica independente cuja visão é melhorar a saúde das pessoas e a sustentabilidade da sociedade e do planeta.

Presente em Portugal há mais de 40 anos, a Novo Nordisk voltou, em 2024, a ser considerada pelos colaboradores como uma das melhores empresas para trabalhar. “Conquistar, uma vez mais, o certificado de Great Place To Work valida a nossa política de wellbeing”, afirma Cátia Pedrinho, People & Organisation Director da Novo Nordisk.

A avaliação externa permite à empresa saber que está no caminho certo na gestão das pessoas e

que a cultura interna é um resultado vencedor do esforço de cada um. “É também um excelente cartão de visita para a estratégia de atração de talento, demonstrando que a Novo Nordisk é uma empresa de referência para trabalhar e que cria valor para as pessoas que beneficiam dos tratamentos, os nossos colaboradores, nossos parceiros e sociedade”, conclui a People & Organisation Director.

Modelo de trabalho flexível e política inclusiva

Com 69.000 colaboradores em todo o mundo, a farmacêutica dinamarquesa tem nos genes a cultura nórdica e o seu “propósito de melhorar a vida das pessoas com doenças crónicas é também extensível a um compromisso de que cada colaborador tem as ferramentas e o ambiente

A NOVO NORDISK

Data de fundação:
1923

Presença internacional:
80 países

Nº de colaboradores em Portugal:
80 (69% feminino, 31% masculino)

Equipa de management:
50% feminina, 50% masculina

Top 5 das maiores farmacêuticas no mundo

propícios a alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”, sublinha a responsável de People & Organisation em Portugal da farmacêutica dinamarquesa.

Cátia Pedrinho destaca que o “modelo híbrido é flexível, não define dias fixos para estar no escritório e assenta numa definição clara dos momentos em que os colaboradores, as equipas e a organização beneficiam do trabalho presencial”.

Este equilíbrio assenta num conjunto de regras internas que passam pela redução do tempo de reuniões e número de e-mails ou pela não marcação de reuniões e envio de e-mails depois das 17h. “Como para nós o tempo é um recurso muito valioso - e porque representa imenso no work-life balance -, apostamos em políticas que vão da inclusão do dia de aniversário à disponibilização das tardes livres de sexta-feira e de 32 dias de férias”, detalha Cátia Pedrinho.

O equilíbrio da vida pessoal e profissional passa por assegurar um ambiente positivo na organização. Cátia

“O MODELO HÍBRIDO É FLEXÍVEL, NÃO DEFINE DIAS FIXOS PARA ESTAR NO ESCRITÓRIO E ASSENTA NUMA DEFINIÇÃO CLARA DOS MOMENTOS EM QUE OS COLABORADORES, AS EQUIPAS E A ORGANIZAÇÃO BENEFICIAM DO TRABALHO PRESENCIAL”

CÁTIA PEDRINHO, NOVO NORDISK

A PARTIR DE 2025, A NOVO NORDISK OFERECE 14 SEMANAS DE LICENÇA DE PARENTALIDADE PAGA A TODOS OS PAIS, INDEPENDENTEMENTE DO GÉNERO OU DE SE TRATAR DE PAIS BIOLÓGICOS

de melhorar o bem-estar das pessoas e de as comprometer na promoção de hábitos de vida saudáveis capazes de reduzir o risco e impacto de doenças crónicas". Um dos exemplos, é o projeto "passos com propósito", em que os colaboradores são desafiados a contabilizar os passos que dão através de uma pulseira, que permite transformar a atividade física em doações monetárias que revertem, em cada ano, para causas e organizações escolhidas pelos colaboradores.

Uma empresa que está presente em tantos países tem de abraçar uma cultura de diversidade e inclusão. Cátia Pedrinho confirma essa realidade e destaca: "Conseguimos assegurar o equilíbrio de género no management team, incluindo pessoas de diversas nacionalidades. O mesmo sucede do ponto de vista geracional, com a convivência profissional de quatro gerações (baby boomers, X, Millennials e Z)."

A gestão do talento inclui ainda um plano de desenvolvimento da carreira que contempla a atribuição de novos projetos e experiências internacionais, que promovam o networking e integrem as pessoas em equipas multidisciplinares de diferentes funções, competências e geografias. 



Cátia Pedrinho,
People &
Organisation
Advisor

Pedrinho destaca o trabalho desenvolvido pela equipa "novohealth", responsável por promover a saúde e bem-estar das equipas, nomeadamente através de ações de promoção de atividade física (parcerias com ginásios ou participação financeira) e a disponibilização na empresa de alimentos saudáveis, massagens, ginástica laboral, yoga e mindfulness e de consultas de psicologia, nutrição e consultoria financeira, fiscal e social – tudo de forma totalmente gratuita.

O apoio aos colaboradores inclui uma política de parentalidade que irá ser implementada a partir de 2025 e em que a empresa oferece 14 semanas de licença paga a todos os pais, independentemente do género e de serem pais biológicos, para que possam desfrutar em conjunto deste momento tão especial. A People & Organisation Director da Novo Nordisk sublinha ainda a preocupação de que as iniciativas de RH tenham sempre "um duplo propósito



Marta Branquinho Garcia

Chief People Officer da LeYa

“A nossa taxa de turnover é de 2%

A LeYa é uma das maiores editoras nacionais e em 2022 passou a fazer parte do grupo holandês Infinitas Learning. **Marta Branquinho Garcia acompanha desde o último ano esta integração e fala à RHmagazine dos desafios associados a esta mudança, da adaptação a um grupo com uma estratégia pan-europeia e do modelo de trabalho e cultura da LeYa nesta era marcada pelo híbrido.**

A cultura pode ser um dos grandes desafios a gerir na integração. Como tem sido executado esse processo?

Neste momento, estamos ainda a trabalhar no sentido de ultrapassar os desafios que o trabalho híbrido nos trouxe em termos de cultura. Desde a pandemia que trabalhamos em regime híbrido e temos alguns colaboradores que o fazem a tempo inteiro a partir de casa. Os designers de produção são um destes casos, por exemplo.

No que refere à cultura, a LeYa tem a vantagem de ter um propósito que é muito claro para todos os colaboradores. É fácil perceber que existe uma grande probabilidade de em qualquer casa portuguesa existir um manual escolar ou um livro editado pela LeYa. E que esse livro/manual envolveu um pouco de todos os que fazem parte desta casa. E isto aporta um orgulho enorme.

Desde os anos Covid, houve um arrefecimento na vivência diária da cultura da empresa. O nosso eNPS é muito positivo e inclusive fomos assinalados pelo primeiro estudo de propósito organizacional em Portugal (Purpose Lab 23) como estando no TOP 10 Organizações com Propósito, mas sinto que pode melhorar.



LeYa foi comprada pelo Grupo Infinitas Learning (IL) em 2022 e a Marta tem acompanhado o período de integração. Como tem sido gerido esse processo?

Eu diria que o balanço tem sido positivo, muito tranquilo. O papel das pessoas que lideram o processo, quer da parte do acionista quer da administração portuguesa, tem contribuído bastante para isso. O grupo Infinitas Learning adotou a célebre estratégia “think global, act local”. Ou seja, há uma estratégia que é definida pelo acionista e CEO do grupo e depois cabe aos CEO e às management teams dos vários países definir as suas estratégias, definir os seus planos de negócio e gerir as suas equipas e orçamentos, atuando de forma local, tendo em conta a realidade de cada país.

O “think global, act local” é fundamental porque com esta estratégia há consciência das diferenças de cada mercado. Em Portugal, por exemplo, temos dois negócios, “Educação” e “Edições Gerais”, situação única no grupo.

É na área de Pessoas & Cultura que, provavelmente, decorrem mais projetos integrados. A LeYa já tinha alguns dos seus próprios projetos e, em primeiro lugar, procura-se perceber se é mesmo preciso mudar, e, caso seja, se será necessário mudar tudo. Depois, por vezes com apoio até de consultoria internacional comum a todo o grupo, constrói-se o tronco comum. Estamos a falar de projetos como reward strategy, talent review ou medição de satisfação de colaboradores (eNPS), por exemplo. Mas existe abertura por parte do grupo - e em última análise do acionista - no sentido de podermos manter o nosso modelo a funcionar... se funcionar e for adequado ao nosso mercado.

Pode detalhar-nos situações onde as equipas de gestão trabalharam sistemas internos que passaram a

ser comuns ao grupo?

Dou-lhe um exemplo prático de como as coisas funcionam: na avaliação da satisfação dos colaboradores existia um questionário anual na LeYa que tinha muita coisa para melhorar. Na Infinitas Learning já havia um modelo gerido através de uma plataforma (&Frankly). Com a colaboração do Comité de CPO de todos os países, definimos e alteramos em conjunto, todos os anos, as perguntas do atual questionário e este passa a ser enviado para os 2.000 colaboradores. Antes da integração, a LeYa media a avaliação das condições de trabalho (não do eNPS propriamente dito). Neste momento, mede não só o eNPS (medimos duas vezes por ano e tem estado sempre a subir) como a segurança psicológica, clima organizacional, ambientes eventualmente tóxicos ou lideranças menos positivas e outros.

EM PORTUGAL, TEMOS DOIS NEGÓCIOS, “EDUCAÇÃO” E “EDIÇÕES GERAIS”, SITUAÇÃO ÚNICA NO GRUPO [INFINITAS LEARNING]

A LeYa

Editoras: Asa, Bis, Casa das Letras, Caminho, Dom Quixote, Gallivro, Lua de Papel, Oficina do Livro, Quinta Essência, Texto, 1001 Mundos e Estrela Polar

Colaboradores: 435

Presença: Portugal e Moçambique

Integra o grupo
Infinitas Learning
desde 2022



Marta Branquinho
Garcia, Chief
People Officer
da LeYa

De qualquer forma, neste momento, tento, com a minha equipa, fazer a ponte entre colaboradores, emoção, cultura, propósito, livros e educação. E sempre que conseguirmos fazê-lo e mexer com relacionamentos e com as emoções das pessoas, estamos a criar uma “massa sólida”. Só depois de termos consolidado isto é que me preocuparei com a integração da cultura LeYa e Infinitas Learning. Se o puder fazer em simultâneo, tanto melhor.

Claro que há pontos que se tocam, como, por exemplo, no caso do ESG, que no grupo tem uma política muito forte. Estamos a trabalhar temas em conjunto como a pegada carbónica, energias verdes, anulação de plásticos, a questão do papel – temas que já faziam parte da cultura LeYa.

Na LeYa, também já trabalhávamos muito a área do impac-

TEMOS TIDO MUITAS INICIATIVAS NA ÁREA SOCIAL: PEQUENAS BIBLIOTECAS EM ESCOLAS, NO IPO, NAS SALAS DE ESPERA DE HOSPITAIS, EM ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS, JUNTAS DE FREGUESIAS, ASSOCIAÇÕES DE ESTUDANTES, DE SENIORES

to social (o “S”) - é uma área que está sob a nossa alçada (People & Culture), com a ajuda da Comunicação. Cada vez mais as empresas têm de medir o seu impacto social. Temos tido muitas iniciativas nesta área: pequenas bibliotecas em escolas, no IPO, nas salas de espera de hospitais, em estabelecimentos prisionais, juntas de freguesias das comunidades envolventes, associações de estudantes, de seniores, entre tantas outras.

Como é que está organizado o vosso modelo de trabalho?

Na grande maioria das funções em que se consegue fazer assim, existe um acordo que definiu que as pessoas vêm dois

dias à empresa, mas cada equipa define os dias em que trabalham presencialmente.

Há um dia obrigatório na empresa? Como fazem para reunir toda a equipa?

Não está definido um dia obrigatório. Cada equipa define como faz. A empresa, para fomentar esses encontros, cria momentos como o evento do passado dia 19 de julho, o nosso chill out de verão, e outros momentos de celebração, como o Dia da Criança, em que fizemos um evento muito emotivo graças à participação e envolvimento dos pais, mães e filhos dos nossos colaboradores, o Dia da Mulher, o Dia de Reis, além do Natal, encontros de equipas, de lideranças, além da formação. Estes momentos são realizados em simultâneo nos nossos

A Infinitas Learning

Editores: LeYa (Portugal e Moçambique), a Noordhoff (Países Baixos), a Liber (Suécia) e a Plantyn (Bélgica) e a Infinitas Product & Technology (Países Baixos)

Colaboradores: 2.000

Presença: Países Baixos, Suécia, Bélgica, Portugal e Polónia, Moçambique e Alemanha



Chill out de verão da LeYa



escritórios de Vila Nova de Gaia e Alfragide e no nosso centro de operações logísticas (Montijo).

Além destas, temos muitas iniciativas on-line, quer informativas como de formação. Iniciamos em setembro as “RH Talks”, que se realizam às quartas-feiras, durante 45 minutos. Vamos abordar temas como a saúde mental, literacia financeira, menopausa, lei laboral, nutrição, parentalidade positiva e sustentabilidade e traremos para falar connosco autores ou especialistas de diversas áreas muito conhecidos.

Na LeYa, como está organizada a comunicação interna? Está sob alçada dos Recursos Humanos?

O departamento de Comunicação Interna está dentro da direção de People & Culture. É preciso fazer comunicação interna, marketing interno e tratar da atratividade da marca para que esta seja uma referência enquanto employer brand. O que queremos é que a marca seja tão reconhecidamente atrativa que

TEMOS UMA EQUIPA TRANSVERSAL A TRABALHAR E A PROCURAR PERCEBER DE QUE FORMA E EM QUE MOLDES A IA NOS PODE AJUDAR. A PREOCUPAÇÃO É FORMAR TODAS AS PESSOAS

as pessoas se mantenham connosco – felizes – e que apareçam mais, e isso começa de dentro para fora. Só assim se faz inbound recruitment. Além das “RH Talks”, toda a estratégia que passa pela intranet, newsletters semanais e os elementos de comunicação associados às iniciativas e eventos de que falei fazem parte deste departamento.

As empresas portuguesas debatem-se com a escassez de talento. Na área editorial é difícil recrutar e reter talento?

A LeYa tem uma taxa de retenção elevada. A nossa taxa de turnover é de 2%. As pessoas estão felizes e tendem a ficar – sabemos isso porque medimos. Mas o mundo editorial é um bocadinho diferente. Nas áreas mais transversais – RH, marketing e financeiros –, o mercado não se comporta exatamente assim, embora a taxa de turnover seja baixíssima. A LeYa é muito atrativa. Não temos dificuldade em recrutar.

Como é desenvolvida a formação na LeYa?

Quando entrámos no grupo Infinitas Learning passámos

a ter acesso a uma plataforma de formação interna e de e-learning (GoodHabitZ), integrada em setembro num projeto ainda mais abrangente que é o IL Campus. Oferece toda a formação do grupo em todas as línguas e é acessível a todos os colaboradores. Além desta formação, temos uma política e um plano de formação LeYa local que seguimos, conforme os objetivos a cumprir.

Numa editora, qual será o impacto da Inteligência Artificial (IA)?

Neste momento, estamos a tentar perceber até onde podemos ir. Estamos a trazer experts e a ter workshops de IA. Temos uma equipa transversal a trabalhar e a procurar perceber de que forma e em que moldes a IA nos pode ajudar em conteúdos, na forma de trabalhar, sobretudo na área da educação, mas diria em todos os departamentos.

A preocupação é formar todas as pessoas. Vamos ter agora um grupo high level, a fazer um curso no INSEAD, por exemplo. Não vale a pena fechar os olhos à IA. A todos os níveis, em todas as operações.

Estamos numa casa que respira paixão pelos livros e por isso não poderia terminar esta entrevista sem lhe perguntar que livro está a ler ou que nos recomenda?

Eu leio vários livros ao mesmo tempo, conforme o meu estado de espírito. Recomendo vivamente a “Terra Americana”, da Jeanine Cummins e da nossa querida editora Carmen Serrano. É um livro extraordinário. Estou a ler também “Aqui dentro faz muito barulho”, do Bruno Nogueira e do editor Francisco Camacho. Para as férias levei o “Aprender a comer”, da nutricionista Mariana Chaves e da editora super original Rita Fazenda, e o prémio LeYa “Não há pássaros aqui”, do Victor Vidal e da editora Maria do Rosário Pedreira. 

People analytics e quadro normativo: a estratégia Moneyball

TIAGO COCHFEL DE AZEVEDO

Consultor | Of Counsel at Antas da Cunha ECIJA & Associados

Em 2011, estreava nos cinemas o filme Moneyball, que relata a história verdadeira de como um dirigente desportivo (Billy Beane), de uma equipa de basebol norte-americana (os Oakland Athletics), conseguiu ultrapassar os constrangimentos orçamentais da sua equipa, ombreando com rivais de bolsos mais generosos.

Ao invés de selecionar jogadores através dos métodos tradicionais - as opiniões dos olheiros do clube -, Billy Beane optou por construir uma equipa recorrendo a métricas estatísticas, à análise de dados e ao cruzamento de informação, encontrando os perfis mais indicados para cada posição em campo, e que no seu agregado levaram ao sucesso do coletivo.

A aplicação destes métodos não se ficou pelo campo desportivo, tendo sido igualmente utilizada em outros setores e atividades, incluindo na gestão de colaboradores. A ideia-chave é a de que a subjetividade inerente à opinião individual não constitui um método estruturado para desenvolver políticas de Recursos Humanos. Através da análise de elevadas

quantidades de dados, por meios computacionais e impulsionado pela Inteligência Artificial (IA), é possível encontrar padrões e utilizar a informação em campos tão vastos como a retenção de trabalhadores e o turnover, processos de recrutamento, employee-engagement, pacotes compensatórios, performance e avaliação de desempenho ou gestão das necessidades de recursos de cada departamento.

No campo legal, a utilização dos analytics permite, inclusive, apoiar as empresas no cumprimento das suas obrigações, como sejam as relacionadas com igualdade e não discriminação, especialmente em matéria salarial. Aliás, é de notar que a recente Diretiva em matéria de

NO CAMPO LEGAL, A UTILIZAÇÃO DOS ANALYTICS PERMITE, INCLUSIVE, APOIAR AS EMPRESAS NO CUMPRIMENTO DAS SUAS OBRIGAÇÕES, COMO SEJAM AS RELACIONADAS COM IGUALDADE E NÃO DISCRIMINAÇÃO, ESPECIALMENTE EM MATÉRIA SALARIAL

Transparência Salarial (Diretiva 2023/970, de 10 de maio de 2023) transportou para o universo jurídico traços desta estratégia Moneyball, exigindo das empresas que recolham e tratem informação remuneratória transversal à organização ou agregada em subgrupos, justifiquem diferenças e/ou eliminem iniquidades. Assim, e por exemplo, a análise de métricas objetivas referente ao percurso profissional de um colaborador (a sua antiguidade na empresa, a experiência nas funções, as avaliações de desempenho) será um importante auxiliar na justificação de eventuais discrepâncias salariais.

No entanto, é igualmente consabido que o recurso à IA para tratamento dos dados coloca os people analytics numa relação de tensão com a lei, atenta as potenciais implicações relativamente à proteção da privacidade e da dignidade dos colaboradores, bem como o risco de discriminações resultantes quer da forma como os algoritmos funcionam, quer da opacidade sobre esse funcionamento, que dificulta (ou mesmo impede) a aplicação de um princípio de checks and balances.

O nosso Código do Trabalho já previa a obrigação de as empresas informarem os colaboradores sobre os parâmetros, os critérios, as regras e as instruções em



que se baseiam os algoritmos ou outros sistemas de IA que afetem a tomada de decisões sobre o acesso e a manutenção do emprego, assim como as condições de trabalho, incluindo a elaboração de perfis e o controlo da atividade profissional.

A publicação do Regulamento (UE) 2024/1689, de 13 de junho de 2024 (conhecido como "AI Act") veio agora aprofundar, no quadro europeu, a regulação existente, proibindo, por exemplo, a utilização de sistemas concebidos para reconhecer emoções nos locais de trabalho ou para

categorização biométrica que permitam inferir dados sensíveis (ex: convicções religiosas ou orientação sexual).

Aliás, o AI Act qualifica mesmo como "sistemas de risco elevado" aqueles que sejam utilizados para (I) recrutamento e seleção, designadamente para anúncios de empregos, análise e filtros de candidaturas e avaliação de candidatos; (II) tomada de decisões que afetem as condições de trabalho, a progressão na carreira, a cessação do contrato ou a atribuição de funções baseada no comportamento

OS PEOPLE ANALYTICS IDENTIFICAM OPORTUNIDADES OU NECESSIDADES DE MUDANÇA, A GESTÃO DA MUDANÇA GARANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA VISÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA E A LEI OFERECE A ESTRUTURA NORMATIVA PARA QUE TAL ACONTEÇA

Tiago Cochofel de Azevedo, Consultor
_ Of Counsel at
Antas da Cunha
ECIJA & Associados

individual ou características pessoais do colaborador e (III) acompanhamento e avaliação do desempenho e da conduta dos colaboradores.

O reforço do quadro legal implica, pois, que as empresas tenham agora de (I) verificar se, e quais, os sistemas de IA são usados na sua atividade; (II) categorizar o correspondente nível de risco; (III) auditar os algoritmos e sistemas de IA utilizados; (IV) prestar informação aos seus colaboradores e (V) desenvolver as necessárias políticas internas sobre utilização da IA.

No mundo globalizado e competitivo, a mudança nas organizações e a sua capacidade de ajuste às tendências e evoluções do mercado mostra-se um instrumento fundamental ao sucesso. Recomenda-se por isso uma abordagem holística e interconectada: os people analytics identificam oportunidades ou necessidades de mudança, a gestão da mudança garante a implementação da visão e estratégia da empresa e a lei oferece a estrutura normativa para que tal aconteça. 

BERTA MONTALVÃO**A reconstrutora de caminhos**

Seja na mudança de funções, tipo de atividade ou país/continente, **Berta Montalvão** faz do novo uma poderosa fonte de energia. Sempre no território da lusofonia.

A

mais nova de 6 irmãos, Berta Montalvão nasceu em Lisboa (1981), mas a sua família veio de Timor-Leste (1976), na condição de refugiada, devido à invasão daquele território pela Indonésia.

Em miúda queria ser professora de Geografia, vontade que, embora de outra forma, ainda encaixa nas suas preferências genéricas: "Hoje percebo que o que eu gostava mesmo era de viajar. Na altura, não havia dinheiro para tal, então olhava para o globo para conhecer o mundo", conta Berta Montalvão à RHmagazine.

Licenciou-se em Gestão de Recursos Humanos pelo ISCTE e ingressou na Tecnoforma, o seu primeiro emprego na área de vocação. Ainda como consultora júnior daquela empresa de formação, surge, em maio de 2005, uma deslocação para Angola com horizonte pontual (2 a 3 meses), no âmbito de um projeto de skills assessment numa petrolífera. Porém, esta acabaria por ser a primeira grande mudança na vida profissional de Berta Montalvão. O par de meses transformar-se-ia em mais de 13 anos, num percurso sempre em crescendo. "Não saí de casa para nunca mais voltar. Viajei para Luanda com bilhete de regresso", lembra a própria.

Após terminar aquela empreitada (ainda em 2005), o regresso a Portugal revelar-se-ia breve, uma vez que a Tecnoforma a desafiou a desempenhar funções permanentes locais em Angola (Luanda). Para 2009 estava reservado o realizar do sonho dos tempos de final de curso universitário – "trabalhar numa `Big 4`" –, ao ingressar na PWC. Seguiram-se quase 6,5 anos na consultoria de Gestão de Recursos Humanos, liderando projetos integrados em setores vitais para a economia do país (do petrolífero ao financeiro, passando pelas telecomunicações) e, já como senior manager, comandando uma equipa de 11 pessoas.

Só que a curiosidade de Berta estimulava-a a conhecer outras perspetivas profissionais, ainda que na mesma área. O convite para



1



2

1. A andar de balão, na Capadócia - Turquia (2022)
2. Início da trajetória profissional em Angola (2005 ou 2006)
3. Em Timor-Leste com as três bandeiras do seu afeto (2018)
4. Em Angola, com a sua equipa da PWC no momento da despedida (2015)

integrar de raiz, como diretora de RH, o ambicioso projeto de uma marca de retalho alimentar e não alimentar revelou-se irresistível: "Saí da PWC para abraçar algo que já ambicionava há algum tempo – ocupar um cargo de direção de RH –, pois sempre quis estar do outro lado da consultoria, para perceber o que era gerir pessoas", explica a especialista esta sua nova transformação laboral (desta vez não geográfica).

Berta Montalvão esteve 3 anos na Candando Hipermercado, onde também era board member. Nos primeiros 11 meses teve a seu cargo a exigente tarefa da instalação em matéria de recursos humanos,

ou seja, o recrutamento dos lugares (800) que permitiriam o funcionamento da rede nacional de lojas desta marca. No final da sua jornada na empresa, deixou um quadro de 1.500 colaboradores, 12 lojas-âncora e uma academia de formação.

A mudança é, no entanto, uma espécie de fermento para esta profissional de RH. Entre maio e outubro de 2018, deixa o conforto de um bom cargo, passa por Portugal e completa a autêntica metamorfose na sua vida, ao trocar de país, continente e regime laboral. Inspirada pelas raízes familiares (que também incluem Portugal e Moçambique), decide rumar a Timor-Leste (Díli) e criar uma empresa (a FORSAE) de consultoria em Gestão de RH e comunicação corporativa, na sua primeira aventura enquanto empreendedora.

A FORSAE teve aceitação no mercado timorense e a consul-



EM 2018, DEIXA O CONFORTO DE UM BOM CARGO (ANGOLA), PASSA POR PORTUGAL E COMPLETA A AUTÊNTICA METAMORFOSE NA SUA VIDA AO MUDAR-SE PARA TIMOR-LESTE (DÍLI), ONDE CRIA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM GESTÃO DE RH E COMUNICAÇÃO CORPORATIVA



tora construiu uma trajetória de crescimento, conquistando clientes públicos e privados e aumentando a sua própria equipa. Mas a pandemia travou toda esta dinâmica e obrigou a mudanças drásticas: “Com a Covid-19, o país suspendeu



a maior parte dos projetos que estavam em curso, assim como os meus contratos de colaboração. Fui forçada a reduzir a equipa e a redefinir todo o modelo de negócio”, refere Berta Montalvão.

A profissional de RH teve, assim, de empreender outra “revolução” na sua vida: “Com a redução de projetos, comecei a passar mais tempo em Portugal e tive que reinventar-me profissionalmente. Entre 2021 e 2022 apostei essencialmente no desenvolvimento das minhas competências, tendo participado em algumas formações para executivos e especializações em Portugal e Singapura.”

Desde 2023 que passa a maior parte do tempo em Portugal, onde trabalha de modo remoto para Timor-Leste (e também Angola), o que lhe permite desenvolver outras atividades como a do seu livro “Carreiras Lusófonas – Experiências e Desafios da Migração, o do doutoramento em Sociologia Económica (no ISEG) e na Comissão Executiva da Confederação Empresarial da CPLP.

Espelho do percurso multifacetado que trilhou – no qual as metamorfoses quase que são bem-vindas –, Berta Montalvão tem como grande hobby viajar: já visitou 50 países e quer conhecer ainda mais. Mas, paradoxalmente, o seu grande sonho é local, a antítese do cosmopolita: “ter uma casa na praia e um monte alentejano, para receber toda a minha família, cuja maior parte vive fora de Portugal.”



5. Em Díli, numa ação promovida pela sua consultora (2020)

6. Com a sua mãe, em Timor-Leste (2022)
7. Após receber o Prémio Mérito dos Países da Língua Portuguesa (2022)

I MIGUEL FARIA Luanda/Angola

O magnetismo das origens

Miguel Faria trabalha em Angola desde 2008 e começou em junho a sua quarta experiência profissional naquele que é o seu país natal.

Mio (gelados) e O Melhor Bolo de Chocolate do Mundo.

Na comparação com Por-

tugal, no plano laboral, Miguel Faria assinala algumas diferenças importantes ainda existentes, desde logo na cultura organizacional: menor regulamentação; cultura corporativa mais informal – foco significativo nas relações pessoais e

nas redes de contactos (o que é bem visível no recrutamento) – e com um longo caminho a percorrer ao nível do cumprimento de normas e processos estruturados; onboarding ainda não implementado em muitas empresas e distanciamento hierárquico.

O profissional de RH aponta ainda para outros três aspetos concretos distintos: 44 horas de trabalho semanal; o equivalente a 13 meses de remuneração e sindicatos com pouca força. 

Aos 36 anos, Miguel Faria teve a oportunidade de voltar a viver no país onde nasceu e do qual saiu com apenas 4. Depois de ter trabalhado na Jerónimo Martins (Pingo Doce) e na Norauto, este licenciado em RH (com pós-graduação em Gestão Estratégica de RH e especialização em Distribuição Moderna) foi convidado, em 2008, a ser Diretor Comercial e Assessor de Administração da Sociedade de Comércio Martal, um grupo angolano com várias empresas do setor da importação e distribuição alimentar e um raio de ação que se estende a toda a África, Portugal, Brasil e China. A mudança de Lisboa para Luanda fez-se sem hesitação, apesar das duas filhas e do emprego estável da mulher (professora de Português e investigadora em literatura infanto-juvenil pós-colonial: “Este novo desafio permitiu-me regressar a Angola, país onde nasci e onde estão parte das minhas raízes, proporcionar uma experiência enriquecedora às nossas filhas, assim como a minha mulher teria possibilidade de continuar a sua investigação”, refere Miguel Faria à RHmagazine.

Em 2019, decidiu criar o seu próprio negócio, dedicado à importação e distribuição de carne bovina certificada da África do Sul. A pandemia, no entanto, revelar-se-ia um inesperado e poderoso obstáculo, levando-o dois anos



1

depois a optar por uma “pausa estratégica”. É nesse 2021 que é contratado pela Cinco Sentidos – Premium Wine and Spirits (a maior empresa importadora e distribuidora de bebidas alcoólicas de Angola), para desempenhar as funções de Diretor Comercial e de Marketing, o que aconteceria durante três anos.

Desde junho passado Miguel Faria está num novo projeto, tendo passado a integrar a Venko/Braline, conhecido grupo português que desenvolve projetos integrados nas áreas de refrigeração industrial e comercial, equipamento hoteleiro e ar condicionado. Desempenha as funções de Adjunto de Direção Geral, órgão que supervisiona as duas empresas do grupo em Angola e um universo de cerca de 40 colaboradores. E ainda tem energia para dar seguimento aos dois negócios que lançou em Angola no ramo alimentar: Amore



2

1. Com a família em Sintra.
2. Este verão já na Venko/Braline
3. Com a mulher (Elsa) e as filhas (Mariana e Marta), no Natal de 2023



3

DAR AO PEDAL

AUTORIA
Jorge Sequeira
EDITORA
Contraponto

Jorge Sequeira, um dos mais importantes speakers motivacionais do país, mostra-nos neste livro como “dar ao pedal” pode melhorar a sua vida e a dos que o rodeiam. Mas este não é um manual de ciclismo, mas sim, um guia para o ajudar a potenciar o seu desempenho, seja qual for a área profissional.

O autor, professor universitário na área de gestão de equipas, liderança e comportamento estratégico, disponibiliza, ao longo destas páginas, estratégias para o leitor desenvolver ao máximo as suas capacidades.



AO CORAÇÃO DA LIDERANÇA

AUTORIA
Ricardo Caldeira
EDITORA
Actual

Ao “Coração da liderança” retrata uma forma de liderança que deve assentar, respeitar e guiar-se pelas emoções, ser humanizada, personalizada e empática.

Prefaciado por dois gurus da liderança e dos Recursos Humanos, Dave Ulrich e Pedro Ramos, este livro dá continuidade à obra inicial do autor, Cisnes Negros da Liderança, reforçando a ideia de que as empresas precisam de líderes transformadores que elevam as organizações e equipas a um nível de excelência, potenciando a cultura empresarial e os seus talentos.



EMPREENDER NO FEMININO

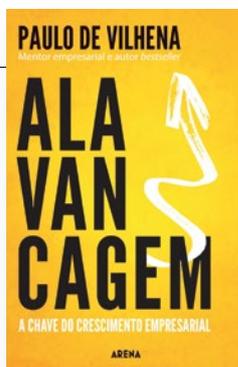
AUTORIA
Bárbara Bação
EDITORA
Oficina do Livro

Dirigido a empreendedoras e empresárias com negócios existentes, futuras empreendedoras com ideias de negócio, fundadoras de start-ups e estudantes de marketing e gestão, “Empreender no feminino” pretende ser um guia

para começar ou desenvolver um negócio com sucesso. Este livro é baseado na experiência de mais de 10 anos da autora como empreendedora digital e no serviço de consultoria que presta a várias mulheres empreendedoras.

ALAVANCAGEM

AUTORIA
Paulo de Vilhena
EDITORA
Arena



O novo livro de Paulo de Vilhena indica o caminho para transformar os desafios em oportunidades e conduzir os negócios ao sucesso duradouro, nunca esquecendo que o planeamento é a pedra angular para um crescimento saudável.

Toda a empresa tem os seus pontos fortes e pontos fracos. Conhecê-los é essencial para evitar erros e maximizar a vantagem competitiva que a diferencia da concorrência e aumenta as suas hipóteses de sucesso.

Garantir talento

a visão dos especialistas



O suplemento “Fidelizar talento - estratégias de sucesso” tem o seu foco no olhar de vários especialistas em recrutamento sobre os desafios e as estratégias para garantir talento no atual contexto de mercado. Partilhamos com os nossos leitores, os insights de cinco organizações de referência na área de Gestão de RH, com os testemunhos da BL Consulting, Eurofirms, Multipessoal, Michael Page e Intelcia.

Com mais de 30 anos de experiência no mercado nacional, a BL Consulting oferece um leque de soluções na área do recrutamento e seleção. Partilhamos neste suplemento, através de um caso prático, os obstáculos sentidos pela Salsicharia da Gardunha em termos de contratação local. O que inicialmente começou como um serviço para resolver um pico de trabalho, passou depois a ser gerido pela BL Consulting de forma regular e numa estreita parceria com o cliente.

A Eurofirms, empresa de RH de origem espanhola, gere uma rede de 150 delegações com operações em Espanha, Portugal, Itália, Países Baixos e Chile. Neste suplemento, em entrevista, a sua diretora-geral em Portugal aborda os principais desafios de recrutamento e as funções que no futuro trarão maiores dificuldades na contratação de profissionais.

O Clan da Multipessoal, uma das primeiras soluções de emprego 100% digital em Portugal, está em destaque na conversa que a RHmagazine teve com o CEO da empresa. O projeto (já materializado) desenvolvido pela Multipessoal acaba de ser reconhecido com o Prémio Best Tech Experience. Vamos dar a conhecer os seus pontos fortes e a sua importância num mundo cada vez mais digital.

Com 140 escritórios em 35 países, entre eles Portugal, a Michael Page está na vanguarda do desenvolvimento de projetos de recrutamento permanente e temporário em 11 setores de atividade. O Diretor-geral da Michael Page partilha com os nossos leitores a sua opinião sobre os desafios da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no equilíbrio das expectativas dos colaboradores.

Presente nos continentes africano, europeu e americano e com mais de 40 mil colaboradores, a Intelcia é uma referência nas soluções para o talento, tecnologia e processos. No “Fidelizar talento - estratégias de sucesso”, pela voz da sua Shared Services Manager, é abordada a importância do fator humano na era da introdução de soluções de IA na Gestão de RH. 

PARTILHAMOS COM OS NOSSOS LEITORES, OS INSIGHTS DE CINCO ORGANIZAÇÕES DE REFERÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO DE RH, COM OS TESTEMUNHOS DA BL CONSULTING, EUROFIRMS, MULTIPESOOAL, MICHAEL PAGE E INTELICIA

Já sabe como vai surpreender este Natal?

Nós ajudamos a criar o Cabaz de Natal ideal para si.



FLAVOURSBOX®

PORTUGAL

www.flavoursbox.pt



Visite-nos!

Cecília CarlosAdministradora da
Salsicharia da Gardunha**Salsicharia da
Gardunha**
FUNDAÇÃO**Maria João Pereira**Head of Recruitment Business
Unit da BL Consulting**BLconsulting**
valuing people
business and community

Novos braços para enchidos e presuntos com tradição

Com o volume de encomendas em contraciclo face à disponibilidade de braços para trabalhar na região, a Salsicharia da Gardunha encontrou na BL Consulting a solução para o problema de recrutamento.

Primeiro em SOS, depois de forma estrutural e entregando-lhe grande parte dos dossiês relativos aos seus RH.

Situada entre serras (Estrela e Gardunha), a Salsicharia da Gardunha tem acesso privilegiado a matéria-prima de superior qualidade, numa região de grande tradição no fumeiro. Por outro lado, estar localizada no Fundão – a cerca de 260 quilómetros quer de Lisboa quer do Porto – implica também fortes constrangimentos em matéria de recrutamento, devido à desertificação do interior do país.

Em 2020, a pandemia realçou ainda mais a dificuldade na contratação de pessoas. Nesse ano dominado pelas restrições à circulação, a dona da marca “Fumeiro da Gardunha” registou um aumento significativo da procura dos respetivos produtos, ao mesmo tempo que viu diminuída a sua força de trabalho pelo facto de diversos colaboradores se terem ausentado para dar assistência à família, aumentando, assim, a exposição ao limitado mercado de mão de obra daquela zona.

Cecília Maria Carlos, administradora da Salsicharia da Gardunha, recorda o panorama preocupante com que a empresa então se confrontava, em razão do aumento de encomendas: “A escassez e a consequente dificuldade de contratação de recursos humanos impactou sig-

nificativamente a nossa capacidade de responder ao crescente volume de vendas.”

Para superar o problema, a empresa de produção e comercialização de enchidos e presuntos serranos procurou soluções junto da BL Consulting – com quem já trabalhava desde 2019. E, como refere Cecília Carlos, “muitos dos desafios na área de

RH foram respondidos de forma eficaz pela equipa da BL

[Consulting]”, designadamente no recrutamento e seleção de mão de obra qualificada e não qualificada, em programas de formação, na contratação de imigrantes (cuja presença aumentava no país, inclusive no distrito de Castelo Branco), em parcerias com instituições educativas e no desenvolvimento de condições de trabalho atrativas para reter os colaboradores e atrair novos talentos.

Mas o pico de vendas no período crítico da pandemia (2020) não seria pontual, acabando por voltar a colocar, nos meses seguintes, a produção sob grande pressão. Atendendo a essa boa experiência recente, a empresa do ramo da charcutaria empreendeu

“A AVALIAÇÃO É MUITO POSITIVA. A BL CONSULTING É UM PARCEIRO QUE PERCEBE CLARAMENTE AS NOSSAS NECESSIDADES NO TERRENO E OS NOSSOS OBJETIVOS, POLÍTICAS E RECURSOS”

CECÍLIA CARLOS, ADMINISTRADORA DA SALSICHARIA DA GARDUNHA



uma mudança estrutural: “Tomámos a decisão de delegar grande parte das tarefas da gestão dos recursos humanos num parceiro especializado na área, a BL Consulting. Assim, passámos a focar-nos no nosso negócio”, afirma à RHmagazine a administradora da Salsicharia da Gardunha.

Localizada na Covilhã (concelho vizinho do Fundão), aquela consultora de RH fez da proximidade e do conhecimento da realidade local atributos decisivos para as quatro áreas que tomou em mãos: recrutamento “permanente” (orientado para os melhores talentos do mercado/

pessoal mais qualificado); recrutamento “temporário” (solução flexível e rápida no processo de contratação que responde rapidamente às variações da procura, sendo que muitos dos colaboradores de trabalho temporário acabam até por integrar os quadros); formação profissional (atualização da equipa com vista a torná-la mais produtiva e, por sua vez, a empresa mais competitiva) e, finalmente, a consultoria de RH (da melhoria dos respetivos processos ao alinhamento estratégico, passando por práticas e políticas que aumentem a satisfação dos colaboradores).

Fábrica da Salsicharia da Gardunha

Cecília Carlos aponta como principais aspetos críticos diferenciadores da BL Consulting o saber sobre o setor da indústria (o “trabalho de chão de fábrica”), a experiência no mercado de potenciais colaboradores estrangeiros em Portugal (também na própria comunicação com estes novos elementos, apoiada na diversidade cultural da equipa da BL) e a capacidade e profundo conhecimento relativo à sua empresa (fruto da ligação que já leva alguns anos).

O balanço desta parceria é, assim, bastante proveitoso. “A avaliação é muito positiva, por exemplo em comparação com outras empresas concorrentes. A BL Consulting é muito presente e proativa. É um parceiro com quem conseguimos partilhar ideias, que percebe claramente as nossas necessidades no terreno e os nossos objetivos, políticas e recursos”, sistematiza a administradora da Salsicharia da Gardunha. Atualmente, cerca de 30% dos seus colaboradores foram contratados via BL Consulting.

Na perspetiva da consultora de RH, o sucesso desta colaboração está ligado de forma umbilical à sua capacidade de entender o perfil e as circunstâncias do cliente. “A adaptação das soluções foi feita de forma personalizada, tendo em conta as características específicas da Salsicharia da Gardunha, principalmente a sua localização e setor de atividade”, realça Maria João Pereira, Head of Recruitment Business Unit da BL Consulting.

Esta responsável refere também um outro ingrediente fundamental: “A proximidade geográfica e funcional permite-nos ainda proporcionar um serviço de excelência, que responde de forma eficaz e célere a todas as solicitações e acompanhar a integração dos colaboradores que indicamos.” 

DADOS DO PROJETO

BL Consulting

Ano de fundação: 2014

Número aproximado de clientes: 80

Presença: âmbito nacional, mas com maior representatividade no norte, centro e Grande Lisboa

Salsicharia da Gardunha

Ano de fundação: 1982 (empresa familiar) Número de Colaboradores: 65

Clientes: sobretudo Portugal e países com elevada população portuguesa/luso-descendente

Volume anual de vendas: > 10M €

SARA PIMPÃO

Country Leader em Portugal do Grupo Eurofirms

“As pessoas têm que sentir que o projeto é seu

A retenção de talento e as melhores estratégias para o conseguir estiveram no centro da conversa com a Country Leader do Grupo Eurofirms. Sara Pimpão explicou ainda a aposta da consultora de recrutamento para diferenciar os seus serviços e abordou as tendências de mercado na oferta e nos profissionais disponíveis.

Nunca se falou tanto em Portugal de talento e retenção de talento como nos últimos anos. Que desafios enfrentam as empresas atualmente e como podem ser ultrapassados?

Neste momento, o grande desafio que as empresas enfrentam é estar a formar um colaborador para depois de um ano este sair. As empresas têm de conseguir reter os seus colaboradores. Para as pessoas, a componente financeira é importante, mas o bom ambiente de trabalho, o propósito e o projeto são os fatores que as motivam a sair da cama e ir trabalhar. Têm de se sentir envolvidas e valorizadas, sentir que a sua opinião conta e o projeto é seu. Penso que só assim iremos ter o melhor dos nossos colaboradores e mantê-los “fidelizados” à empresa.

Quais as funções onde será mais difícil recrutar nos próximos anos?

Quase tudo o que envolva os perfis ligados à tecnologia, Inteligência Artificial, análise de dados (data analytics, data engineering), isto em termos mais gerais. Se formos para a área de atuação da indústria e logística, falamos de perfis mais técnicos, onde é necessário ter alguma certificação com máquinas, por exemplo, ou perfis onde existe uma necessidade de experiência em sistemas mais avançados de processos de picking. Depois, temos os ofícios que há 10, 20 anos existiam no mercado, mas que ao longo do tempo entraram em ‘vias de extinção’, sobretudo em setores como a construção, indústria, transportes e, mais recentemente, a hotelaria. Refiro-me a eletricitas, canalizadores, pedreiros, técnicos de manutenção, soldadores, serralheiros, motoristas de pesados, empregados de mesa e cozinheiros. Existe uma

escassez brutal destes perfis no mercado. Creio que o sistema educativo, à semelhança das empresas, deveria evoluir e acompanhar as tendências do mercado, formando e incentivando os jovens a enveredar por carreiras profissionais que colmatem as atuais e futuras necessidade do mercado de trabalho em Portugal.

Quais serão os setores fortes na contratação?

Tecnologias de informação, saúde (principalmente no SNS) e customer service. São dezenas de milhar de ofertas de emprego nestes setores. Sem dúvida que ‘amanhã’ será ainda mais desafiante responder a esta procura. Vai implicar uma evolução das políticas e práticas dos profissionais de Recursos Humanos das organizações, que terão de ser mais

estratégicas e inovadoras quanto à matéria de atração, contratação e retenção de talento.

“People first” é o DNA da Eurofirms. Como é que esta visão da gestão das pessoas é implementada na empresa?

O nosso objetivo é que o “People first” seja sentido, seja vivido. Não queremos que seja um slogan bonito para estar escrito numa parede.

Consiste em colocar as pessoas no centro, ajudá-las a oferecer a sua melhor versão. Isso vai contribuir para gerar uma atmosfera de colaboração, na qual o trabalho de equipa vai permitir alcançar resultados melhores. O “People first” é saber cuidar dos nossos, tanto dos colaboradores internos (ter em atenção às suas necessidades e procurar responder às suas preocupações) como dos candidatos com quem trabalhamos diariamente e dos nossos clientes. Todos nós temos de conseguir sentir que somos importantes, que fazemos a diferença. Não somos apenas mais um no final do dia. Somos a pessoa que faz a diferença.

OFERECEMOS SERVIÇOS DE OUTSOURCING PERSONALIZADOS AOS NOSSOS CLIENTES, PARA QUE A SUBCONTRATAÇÃO SE INTEGRE TOTALMENTE NAS EMPRESAS



Que serviços a Eurofirms oferece para os clientes na área do recrutamento, retenção de talento e no acompanhamento dos colaboradores selecionados?

Oferecemos serviços de outsourcing personalizados aos nossos clientes, para que a subcontratação de serviços se integre totalmente nas empresas. Analisamos as necessidades do cliente e desenhamos um programa de subcontratação ajustado

a estas. Consideramos essencial a aposta no bem-estar, na felicidade do colaborador. É um fator que desempenha grande peso na retenção do talento. Parte do nosso trabalho consiste em gerar essa harmonia entre o colaborador e a empresa que é nossa cliente, e para concretizarmos isso fazemos um acompanhamento constante desde o momento em que os colaboradores são selecionados.

PARTE DO NOSSO TRABALHO CONSISTE EM GERAR HARMONIA ENTRE O COLABORADOR E A EMPRESA QUE É NOSSA CLIENTE, E PARA CONCRETIZARMOS ISSO FAZEMOS UM ACOMPANHAMENTO CONSTANTE DESDE O MOMENTO EM QUE OS COLABORADORES SÃO SELECIONADOS

O GRUPO EUROFIRMS NO MUNDO

- **Países:** Espanha, Portugal, França, Itália, Brasil e Chile
- **+ 160 delegações** (20 delas em Portugal, da Portimão a Valença do Minho)
- **1.500 colaboradores** em todo mundo

**Sara Pimpão,
Country Leader
em Portugal do
Grupo Eurofirms**

Quais são as vantagens do serviço Eurofirms e que os distingue da concorrência?

Temos a tecnologia mais avançada que permite oferecer o nosso serviço com maior eficiência e transparência. Trabalhamos de forma colaborativa entre diferentes delegações e linhas de negócio para facilitar a gestão e controlo em tempo real do cliente. Além disso, seguimos o nosso lema: colocamos os nossos colaboradores em primeiro lugar. Isso reflete-se em pessoas mais empenhadas e motivadas, que mostram a sua melhor versão, conseguindo clientes fidelizados e gerando uma maior envolvimento dos candidatos.

Distinguimo-nos também pelo trabalho desenvolvido pela Fundação Eurofirms, que prioriza os perfis das pessoas com deficiência. 

Na Intelcia somos alfaiates do recrutamento

SOFIA NUNES

Shared Services Manager da Intelcia

Na era da Inteligência Artificial, onde as tecnologias avançam a passos largos, manter o toque humano no recrutamento e seleção tornou-se tanto um desafio como uma oportunidade de destacar o valor das ligações interpessoais. Trouxe inovações importantes, mas é essencial garantir que o avanço tecnológico seja um aliado na realização de sonhos e na transformação de vidas, sem se tornar uma barreira.

Na Intelcia Shared Services, acreditamos que, por mais eficientes que sejam as ferramentas tecnológicas, nada substitui a emoção, a empatia e o cuidado dedicados a cada candidato e cliente. O nosso compromisso vai além de simplesmente preencher vagas, trabalhamos com o objetivo de realizar sonhos, tanto para os candidatos à procura do desafio ideal como para as empresas que procuram o talento certo. Contamos com uma equipa especializada e apaixonada, composta por consultores que são verdadeiros “alfaiates do recrutamento”, dedicados a criar soluções à medida para satisfazer perfeitamente as necessidades e expectativas de ambas as partes.

Apesar dos benefícios relevantes da automatização de partes do processo, como a triagem inicial de currículos ou a análise de palavras-chave, esses processos têm limitações. Por



mais avançados que sejam, os algoritmos não conseguem captar nuances importantes, como a paixão de um candidato por uma determinada área ou a sua resiliência perante desafios. Existe o risco de que sonhos sejam descartados porque um algoritmo não identificou o potencial oculto de um candidato ou porque a experiência humana necessária para interpretar corretamente os dados não foi aplicada na triagem final. Acreditamos que a

Sofia Nunes.
 Shared Services
 Manager da Intelcia

triagem inicial pode ser automatizada, mas a decisão final sobre um candidato deve passar sempre pelo olhar atento de um “alfaiate do recrutamento” que conhece as necessidades do cliente e as aspirações do candidato.

O nosso trabalho é impulsionado por um desejo genuíno de criar um impacto positivo. Para nós, o recrutamento e seleção especializados é mais do que um serviço, é uma missão - conectar talentos a desafios que os inspirem e motivem. É esta paixão que nos distingue e faz com que os nossos clientes e candidatos sintam a diferença no nosso trabalho. Acreditamos que o futuro do recrutamento não é uma escolha entre tecnologia e humanidade, mas sim uma junção harmoniosa de ambos. Na Intelcia Shared Services, provamos que é possível automatizar processos sem perder o toque humano — e fazemos isso todos os dias! 

POR MAIS AVANÇADOS QUE SEJAM, OS ALGORITMOS NÃO CONSEGUEM CAPTAR NUANCES IMPORTANTES, COMO A PAIXÃO DE UM CANDIDATO POR UMA DETERMINADA ÁREA OU A SUA RESILIÊNCIA PERANTE DESAFIOS



intelcia

WE ARE HUMAN

We mind your business by offering a global range of outsourcing services.

YOU SUCCEED, WE CARE

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT • DIGITAL SERVICES
BUSINESS PROCESS OUTSOURCING • IT OUTSOURCING

[INTELZIA.COM](https://www.intelcia.com)



Diversidade, Equidade e Inclusão no equilíbrio de expectativas

ÁLVARO FERNÁNDEZ

Diretor-geral da Michael Page

Num ambiente empresarial em rápida evolução, com as empresas a lutarem para encontrar talento e os profissionais a aumentar as suas exigências, para além de salários competitivos e flexibilidade, como se encontram ambos os lados?

O nosso estudo "Talent Trends 2024" destacou as lacunas entre as expectativas dos colaboradores e a realidade dos empregadores que enfrentam uma crescente pressão num mundo de incerteza, tornando difícil encontrar um equilíbrio e criando "a divergência de expectativas". Atualmente, o principal desafio da maioria das empresas é encontrar candidatos com as competências certas e corresponder às suas expectativas salariais. Este "gap" criou um mercado laboral mais dinâmico, em que uma parte significativa dos colaboradores está aberta a novas oportunidades, procurando-as ativamente, motivada pela procura de melhores salários.

O objetivo seria conseguir o equilíbrio entre o que os colaboradores procuram e o que o orçamento permite. O salário é fundamental para atrair e manter os colaboradores, mas não é

o único aspeto. Com cinco gerações na força de trabalho atual, promover uma cultura dinâmica e inclusiva onde todos possam ser autênticos tornou-se cada vez mais desafiante para as empresas.

O tema da Diversidade, Equidade e Inclusão tem ganhado cada vez mais destaque

Álvaro Fernández



AS EMPRESAS QUE ABRAÇAM A DIVERSIDADE NÃO SÓ PROMOVEM UM AMBIENTE MAIS EQUITATIVO, MAS TAMBÉM POSSUEM VANTAGENS COMPETITIVAS, TORNANDO-SE MAIS ATRATIVAS

no mercado de trabalho. As empresas que abraçam a diversidade não só promovem um ambiente mais equitativo e satisfazem as suas exigências éticas e sociais, mas também possuem vantagens competitivas, tornando-se mais atrativas. A DE&I é uma necessidade estratégica para atrair e reter talento, especialmente para as gerações mais jovens que procuram empresas alinhadas com os seus valores.

As empresas ainda têm um caminho a percorrer. Em Portugal, 69% dos profissionais revela não poder mostrar a sua verdadeira identidade no trabalho, um indicador de que a discriminação continua a ser uma realidade nas organizações. É um sinal de alerta para que as empresas comecem a lidar com estes problemas de forma eficaz e transparente.

Por onde começar a implementação da DE&I... pela diversidade, equidade ou pela inclusão? A equidade entre colaboradores da mesma categoria numa empresa é essencial. Principalmente tendo em conta que a legislação europeia vai obrigar a transparência salarial. Muitas empresas enfrentam desafios na desconstrução de preconceitos enraizados e na promoção de uma cultura verdadeiramente inclusiva. Primeiro, a empresa terá de rever o seu mindset, pois é o alicerce de qualquer estratégia de DE&I.

O desafio está lançado; agora, é o momento de agir para assegurar o sucesso nesta nova realidade. 

MICHAEL PAGE

WE CHANGE PEOPLE'S LIVES

A Michael Page aborda os desafios que os líderes enfrentam no recrutamento de uma forma flexível e baseada nas mais recentes tecnologias, mas mantendo sempre o foco principal na vertente humana.

Com consultores locais especializados e uma abordagem global para responder às suas necessidades de recrutamento, oferecemos uma solução completa para o seu recrutamento de quadros médios e superiores.

AS VANTAGENS DE TRABALHAR CONNOSCO:

- Processo de **recrutamento eficiente**
- **Rapidez do processo de recrutamento** através da nossa abordagem orientada para objetivos e resultados
- **Avaliação completa** da experiência e competências dos candidatos mais adequados para a sua empresa

Encontre os melhores **profissionais** com a ajuda dos nossos **métodos especializados** de procurar e atrair talento.

Para iniciar o percurso de transformação da sua empresa, **entre em contacto com a nossa equipa** de consultores especializados:

○ **Michael Page**
www.michaelpage.pt

○ **lisboa@michaelpage.pt**
+351 210 419 100

○ **porto@michaelpage.pt**
+351 22 120 4360



“Estamos a mudar a forma como o nosso setor se relaciona com os clientes

ANDRÉ RIBEIRO PIRES

Chief Operating Officer da Multipessoal

A solução de emprego digital premiada da Multipessoal e outras inovações, como a área de cliente, pela voz do seu COO, André Ribeiro Pires.

Que fatores levaram a vossa solução de emprego (100% digital) Clan a ganhar o prémio “Best Tech Experience”?

Acredito que aquilo que nos diferenciou de tantos concorrentes que apresentaram projetos e desenvolvimentos tecnológicos dignos de relevo é o facto de termos criado uma solução que impacta e agiliza de forma direta um processo que pode ser moroso e, por vezes, extremamente burocrático. Ao criarmos uma solução de emprego 100% digital, do recrutamento ao pagamento, estamos a colocar o nosso desenvolvimento tecnológico ao serviço de quem procura trabalho, mas também das empresas que procuram os perfis ideais para abraçar as oportunidades que têm à disposição.

Que vantagens tem na eficiência e na qualidade dos processos de recrutamento?

A primeira vantagem é que a gestão administrativa do recrutamento e seleção se torna mais célere. Por exemplo, quem gere processos de



candidatos e de colaboradores tem agora uma ferramenta que liberta os seus profissionais de tarefas que podem ser realizadas com recurso ao Clan. Por outro lado, quem procura trabalho poupa tempo, porque tem uma plataforma que lhe permite refinar mais profundamente a pesquisa pela oportunidade ideal para si, o que

André Ribeiro Pires

poupará tempo às empresas a recrutar, já que os perfis que lhes chegam já estão muito mais próximos do que o que procuram.

Essa distinção pode servir como um catalisador para outras empresas do setor investirem mais em tecnologia?

Esperemos que sim! A Multipessoal é a primeira marca do setor de RH em Portugal a receber este reconhecimento tecnológico. É evidente que queremos destacar-nos sempre da nossa concorrência e assumirmo-nos cada vez mais como uma referência nas áreas em que operamos. E se este reconhecimento levar a que outras marcas de RH invistam também mais em tecnologia, sabemos que isso será mais desafiante para nós, mas é um desafio que enfrentamos de bom grado, uma vez que todo o setor sai a ganhar com isso. Acreditamos também que este é um ponto de partida que nos levará a mais evoluções tecnológicas. Estamos a preparar a implementação de uma nova solução digital que permitirá a candidatos e clientes reduzir o tempo de contratação e ajudar pessoas e empresas a detetar qual a melhor oferta disponível, tendo por base um conjunto de padrões. Também já em 2024, estamos a lançar a área de cliente, que muda totalmente a forma como o nosso setor se relaciona com os clientes. 

clan



A melhor experiência tecnológica na área dos Recursos Humanos é connosco!

O Clan – solução de emprego 100% digital da Multipessoal – foi distinguido com o prémio Best Tech Experience pela Escolha do Consumidor. Esta distinção faz de nós a única marca do setor dos recursos humanos em Portugal a ganhar este reconhecimento tecnológico.



clan.pt



TIAGO ALMEIDA É O NOVO HEAD OF EXECUTIVE SEARCH & RECRUITMENT DA NEVES DE ALMEIDA

Depois de uma sólida carreira na área dos Recursos Humanos, onde liderou nos últimos 18 anos vários projetos, Tiago Almeida junta-se à Neves de Almeida HR Consulting, para liderar as áreas de Executive Search e Recrutamento Especializado.

TIAGO ALMEIDA É LICENCIADO EM RECURSOS HUMANOS E, NOS ÚLTIMOS ANOS, LIDEROU EQUIPAS E GERIU PROJETOS NA ÁREA DE TALENT ACQUISITION DA EDP, ONDE SE DESTACOU PELA INTEGRAÇÃO DE SOLUÇÕES DIGITAIS RPA (ROBOTIC PROCESS AUTOMATION) E IA.

"Este é um desafio extraordinário. A reputação da Neves de Almeida é evidente. Ter a meu cargo uma área de negócio cujo percurso nos últimos anos tem sido de elevada qualidade, deixa-me orgulhoso. Mas também ciente da responsabilidade de manter as nossas soluções de executive search no top-of-mind das lideranças empresariais.", declarou o novo Head of Executive Search & Recruitment da Neves de Almeida.

NUNO PENA É O NOVO ASSOCIATE DIRECTOR, ORGANIZATIONAL LEARNING AND TALENT E PAN-EUROPEAN DA COCA-COLA

Nuno Pena, Investigador Integrado do Advance Research Center e Professor Convidado do ISEG, desempenhará novas funções na Coca-Cola Europacific Partners, como Associate Director, Organizational Learning and Talent e Pan-European.

PÓS-DOUTORADO E DOUTORADO EM GESTÃO DE INFORMAÇÃO, É MESTRE EM EDUCAÇÃO E LICENCIADO EM FILOSOFIA. AO LONGO DA SUA CARREIRA, PASSOU POR VÁRIAS EMPRESAS, MAIS RECENTEMENTE, AMAZON (LUXEMBURGO) E ZALANDO (BERLIM).

À nossa revista, Nuno Pena sublinhou que voltar a viver em Portugal era uma



prioridade, acrescentando: "Procurei uma grande organização internacional, com desafios complexos de negócio, multiculturais, em constante transformação e na qual eu pudesse acrescentar valor. A Coca-Cola Europacific Partners dá-me, ainda, a oportunidade de trabalhar internacionalmente, mas de forma central."



ANA PINTO É A NOVA DIRETORA DE CONTEÚDOS E DESENVOLVIMENTO DE RH DO IIRH

Ana Pinto é desde setembro Diretora de Conteúdos e Desenvolvimento de RH no IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos.

LICENCIADA EM PSICOLOGIA E MESTRE EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, CONTA COM 17 ANOS DE EXPERIÊNCIA EM RH NAS ÁREAS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO TALENTO.

Passou por diversas empresas, a última das quais a Leroy Merlin Portugal. "Decidi ir atrás de um sonho de criança. Sou apaixonada pela aprendizagem e tenho como missão criar condições para que cada profissional se desenvolva nas empresas. Estar no IIRH é uma grande responsabilidade, pois é a maior plataforma de encontro dos profissionais de RH. Apoiá-los é um propósito que espero concretizar aqui", referiu Ana Pinto à RHmagazine.

CASA DO JARDIM

ONDE OS SEUS EVENTOS DÃO MAIS VIDA

A nossa Casa, no centro de Lisboa, tem tudo o que precisa para o seu evento. Com espaço exterior e interior, uma sala ampla de 100m² com wi-fi, projector, tela e cozinha equipada. Este é o espaço ideal para reuniões de trabalho, teambuilding, conferências e workshops.

Mas mais do que isso, vai apoiar os nossos projetos sociais e, assim, dar mais vida às nossas crianças. Seja bem-vindo à nossa Casa do Jardim.

**Estamos
prontos para
o receber!**





**Manuel Moutinho
de Carvalho**

Vogal da Direção da APG

Como melhorar as competências de liderança

A

o iniciar esta reflexão, reconheço que face ao que exprimi no passado, constato uma mudança e consequente transformação na

gestão das lideranças, mas continuarei a dar, a minha modesta contribuição, para que aquelas continuem a melhorar competências, na medida em que defendo um propósito que faz parte do "life long learning".

Para sermos líderes eficazes, deveremos desenvolver, entre outras, habilidades que são capitais numa liderança e que são a comunicação, a empatia, a proximidade com descentralização, a implicação e envolvimento com feedback e, finalmente, a tomada conjunta de decisão.

Melhorar estas competências interpessoais permite uma maior capacidade de satisfazer e inspirar a equipa, de experienciar e vivenciar constantes e novos desafios.

Como melhorar competências de liderança?

Sou de opinião que devemos ter a preocupação em manter:

- Educação continuada: formação em "long life learning";



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE
GESTÃO DAS PESSOAS

- Feedback construtivo: procurar feedback regularmente e estar aberto a críticas construtivas para identificar áreas de melhoria;
- Mentoria: interagir com mentores que possam orientar competências;
- Experiência prática: aprender com as práticas quotidianas e envolvimento em desafios e projetos para ganhar mais experiência;
- Desenvolvimento pessoal: melhoria de habilidades capitais, como as que são indicadas acima;
- Networking: conexão com outros líderes para troca de ideias e opiniões;
- Autoconhecimento: compreender os pontos fortes e áreas de melhoria, para um desenvolvimento eficaz;
- Aprendizagem e crescimento: a liderança é uma jornada contínua.

O gestor de talentos é um aliado na melhoria de competências das lideranças?

Entendo que o gestor de pessoas deve ser naturalmente considerado em todo o processo.

- Comunicação clara: expressar as preocupações de maneira clara e objetiva e sempre de forma assertiva;
- Reuniões: discutir preocupações em reuniões privadas para evitar constrangimentos.
- Proatividade: propor soluções ou sugestões para resolver as questões de que houve conhecimento.

Em muitos casos, as lideranças, especialmente em níveis mais altos, requerem o apoio do CEO para aquisição de mais e melhores competências, que, numa base de confiança mútua e propósitos comuns para a organização, deve ser obtido.

Para tal deve-se partilhar objetivos vs resultados, obtendo feedback sobre áreas de melhoria e Investir numa avaliação de performance e desenvolvimento, de forma a perceber-se o que se quer amanhã para poder aperfeiçoar hoje através de experiências a 360º com o conjunto de todos os talentos existentes na equipa. 



EMPOWERING YOUR TALENT AND SKILLS

FORMAÇÃO

No ISQ Academy temos mais de uma dezena de áreas de formação que procuram dar resposta aos grandes desafios das indústrias.

AUTOMAÇÃO E
ROBÓTICA

QUALIDADE

SEGURANÇA

SUSTENTABILIDADE

MANUTENÇÃO

VALORIZAMOS PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

A velocidade imposta pela transição digital e pela transição verde, impacta decisivamente no exercício das Lideranças e na captação e retenção do Talento, as quais são decisivas para valorizar pessoas, aumentar a produtividade e melhorar o employer branding dos nossos clientes.



Consultoria
RH



Gestão
de projetos



Academias
corporativas



Formação
à medida



Gestão de Talentos
e Pessoas

LISBOA | SEDE

EMAIL: ISQACADEMY@ISQ.PT
MORADA: AV. ENG VALENTE DE OLIVEIRA, LOTE 19,
2740-254 PORTO SALVO |TAGUSPARK
TEL.: 21 423 4000

PORTO

EMAIL: ISQACADEMY@ISQ.PT
RUA DO MIRANTE, Nº 258
4415-491 GRIJÓ
TEL.: 22 747 1910



ACADEMY.ISQ.PT

O ISQ Academy é um a entidade formadora certificada pela



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