

ESPECIAL

**Conheça
os vencedores
dos Prémios
RH 2022!**

GAMIFICAÇÃO

CASE STUDY
GFoundry
Stay Closer:
**o espaço
comum
para gerir
talento com
proximidade**

RH

MAGAZINE

2023

As tendências para um ano desafiante

NOV/DEZ 2022
3,95€ PORTUGAL (CONT.)

#143



CEGOC 60 ANOS

**Ricardo
Martins**

DIRETOR GERAL DA CEGOC

"Para nós, as pessoas
são mesmo um fator
de diferenciação
estratégica"



AUTOEUROPA

**Dieter
Neuhaeuser**

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS
& ORGANIZAÇÃO E MEMBRO
DO CONSELHO DE GERÊNCIA

"Temos de nos apresentar
como um empregador
que soluciona os problemas
do mundo e possibilita
uma carreira"



ADECCO

**Alexandra
Andrade**

COUNTRY MANAGER
DA ADECCO PORTUGAL

"Hoje em dia,
quem tem
o candidato é rei"

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA



#2023 | O ANO EUROPEU DAS COMPETÊNCIAS



CONTE CONNOSCO
ACADEMY.ISQ.PT

Aprender de novo



E escrevo este editorial a meio dos preparativos finais da Gala dos Prémios RH, a grande referência nacional no reconhecimento da excelência na gestão de pessoas. Nunca como neste ano esse reconhecimento foi tão expressivo: mais de 110 candidaturas revelaram o entusiasmo e reconhecimento destes galardões, cujo prestígio é fruto do enorme rigor e seriedade colocado no processo de escolha dos vencedores.

Um júri de renomados profissionais, ao qual tenho a honra de presidir, teve a espinhosa missão de auditar as candidaturas e avaliá-las, num processo que foi também de enorme e humilde aprendizagem com os melhores. Sim, porque em Portugal fazem-se coisas espetaculares que merecem ser destacadas e divulgadas, para que todos possamos aprender com os exemplos virtuosos. E divulgar as práticas de excelência é a missão da nossa revista.

Por isso, nesta edição, dedicamo-nos às novas tendências e desafios para 2023, brilhantemente sistematizadas pelo meu grande amigo Mário Ceitil, uma "lenda viva" na comunidade dos Recursos Humanos: transformação cultural, gestão da

diversidade, propósito, digitalização ao serviço das pessoas, aprendizagem organizacional e saúde mental estarão "na berra" no próximo ano.

E porque para preparar o futuro temos de aprender com o que se faz no presente, divulgamos práticas de excelência muito variadas. Destaco as entrevistas com a Alexandra Andrade, Country Manager da Adecco, com o Ricardo Martins, CEO da CEGOC a propósito dos 60 anos de existência desta, mas também com o DRH da Autoeuropa, Dieter Neuhaeuser, que nos contam o que de melhor se faz nas suas organizações.

Este é o despontar do véu de uma edição cheia de novidades, onde continuamos a inovar também nas peças editoriais: convido-vos a espreitar a nossa nova secção "Management Intercultural"... estou certo que vão gostar.

Foi uma enorme alegria produzir esta edição.

Votos de uma excelente leitura. É sempre um privilégio ter-vos como leitores.

Um abraço e até sempre! 

Ricardo Fortes da Costa

TEMA DE CAPA

10 **Tendências e desafios da "Gestão das Pessoas" para 2023**



ENTREVISTA DRH

30 **Dieter Neuhaeusser**
DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS
& ORGANIZAÇÃO E MEMBRO DO CONSELHO
DE GERÊNCIA
VOLKSWAGEN AUTOEUROPA

48 **GFOUNDRY / CASE STUDY**
Stay Closer
o espaço comum para gerir
talento com proximidade

54 **CEGOC 60 ANOS / ENTREVISTA**
Ricardo Martins,
DIRETOR GERAL
"Para nós, as pessoas são
mesmo um fator de
diferenciação estratégica"

75 **PRÉMIOS RH**
Vencedores
dos Prémios
RH 2022



ENTREVISTA CEO

38

Alexandra Andrade
Country Manager
ADECCO PORTUGAL



MANAGING DIRECTOR **Cristina Martins de Barros** cristinabarro@iirh.pt / DIRETOR **Ricardo Fortes da Costa** ricardocosta@rhmagazine.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 Ana Loya, Arménio Rego, Augusto Lobato Neves, Bethy Larsen, Carla Caracol, Francisco Cesário, Generosa do Nascimento, Graça Quintas, Isabel Moço, Jorge Gomes, José Augusto Santos, José Bancaleiro, José Santos, João Vieira, Mário Ceitil, Miguel Pereira Lopes, Pedro Malheiro, Rui Alves, Rui Mendes da Costa, Tarcísio Pontes, Tiago Pimentel, Tomás Moreno / REDAÇÃO Ana Rita Maciel anaritamaci@iirh.pt / 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 Sec 2739-511 Agualva-Cacém Telefone: 214 337 000 geral@vasp.pt / EDITOR Carlos Gonçalo Morais, IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda. Rua António Champalimad, It 1, s.206A, 1600-546 Lisboa Telefone: 217 101 198, geral@iirh.pt, NIF: 513 217 533 / REGISTO NO ICS n.º 122 776 / DEPÓSITO LEGAL 222 775



Human Habitus

FORMAÇÃO E CONSULTORIA



SOBE DE NÍVEL

Domina todas as fases
do ciclo formativo

E TORNA-TE NUM FORMADOR DE ELITE!



CONTACT

+351 925 822 522
company/humanhabitus
@humanhabitus
@humanhabitus



HUMAN HABITUS
211 620 315



COMPENSAÇÃO

Mais de 80% dos portugueses querem semana de trabalho reduzida

MAIS DE OITO EM CADA 10 TRABALHADORES PORTUGUESES (86%) GOSTARIAM DE VER REDUZIDA A DURAÇÃO DA SUA SEMANA DE TRABALHO.

> **Esta é uma das conclusões de um estudo realizado pela Coverflex** - solução de compensação flexível. "O estado da compensação 2022-23 - um estudo sobre o futuro do trabalho e o trabalho

do futuro" teve por base um inquérito, realizado entre 14 de setembro e 4 de outubro de 2022, que contou com a participação aberta e gratuita de 1.438 colaboradores de empresas de todo o país.

As questões foram agrupadas em quatro dimensões: flexibilidade de local de trabalho, flexibilidade de horário, diversidade e inclusão e benefícios flexíveis. Consulte o estudo completo em rhmagazine.pt.

ATUALIDADE LABORAL

EIS O MODELO
DE FINANCIAMENTO
DO PROGRAMA

"EMPREGO + DIGITAL 2025"



> **Os apoios financeiros e o modelo de financiamento das medidas que integram o "Emprego + Digital 2025"**, programa de formação profissional na área digital, foram definidos pelo Despacho n.º 12093-A/2022, de 14 de outubro. A medida "Cheque-Formação + Digital" é financiada na modalidade de custos reais e o apoio máximo a atribuir por destinatário e por ano, independentemente do número de candidaturas e/ou ações de formação profissional,

é de 750,00 euros. Quanto às restantes três medidas - "Formação Emprego + Digital", "Líder + Digital" e "Formador + Digital" -, os encargos com formandos e formadores são financiados na modalidade de custos reais, nos termos dos regulamentos específicos das medidas a que se refere o artigo 37.º da Portaria n.º 246/2022, de 27 de setembro. Os restantes encargos são financiados na modalidade de custo unitário, da seguinte forma: três euros por hora de formação e por formando.

BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

EDENRED FLEXÍVEL, A NOVA SOLUÇÃO DA EMPRESA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

> **A Edenred, empresa global de benefícios sociais**, alargou a sua oferta com o Edenred Flexível. Esta solução permite às empresas aumentar o poder de compra dos seus colaboradores para suportar despesas, que,

geralmente, representam uma grande fatia do seu orçamento familiar. Educação, formação, saúde e apoio social são as áreas abrangidas pelo benefício. Por se tratar de um vale social, o Edenred Flexível tem vantagens fiscais associadas e, tanto as empresas, como os colaboradores, usufruem de isenção de Segurança Social no valor atribuído por esta via. O Edenred Flexível destaca-se, ainda, por ser fabricado com materiais mais amigos do ambiente, fazendo parte da nova geração de cartões da Edenred Portugal.



TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS
BY CATÓLICA-LISBON | EXECUTIVE EDUCATION

Licença de paternidade... um passo à frente para as mulheres!

> **Como mulher, professora e mãe, estou a favor da licença de paternidade, que pode ser uma medida essencial para a carreira das mulheres.**

No mundo atual, onde estamos a viver cada vez mais tempo e onde temos menos filhos e mais tarde na vida, é importante termos maior flexibilidade em muitos momentos da carreira. E, na realidade, já existe o conceito de licença de paternidade em muitos países, incluindo em Portugal, onde esta tem 20 dias, mas ainda não há uma norma bem definida sobre como os homens a devem gozar.

Ao longo do tempo, os homens foram observando como as mulheres podem ser prejudicadas por tirarem uma licença de maternidade: passam a ter uma probabilidade de promoção mais reduzida e menos oportunidades em comparação com as que tinham antes da licença. Já observei, inclusive, recrutadores a terem dúvidas sobre se devem contratar uma mulher jovem, por considerarem que a licença de maternidade poderá acontecer mais tarde. Neste contexto, é natural que os homens tenham reticências em beneficiar de licenças longas.

Estou convencida que a licença de paternidade é positiva para os homens, as famílias, os filhos... e também, sem dúvida, para as mulheres! Os estudos mostram que quando os homens passam mais tempo a cuidar dos filhos no início da vida, ficam mais envolvidos no cuidado aos filhos para o resto da vida... e isso tem um efeito positivo na carreira das suas esposas.

A licença de paternidade é uma das medidas que pode ter um grande impacto. Os recrutadores irão olhar para os homens e as mulheres em igualdade de circunstâncias, como pessoas que precisam de flexibilidade nas suas vidas profissionais, e que querem licenças de parentalidade!



Céline Abecassis-Moedas
Dean for Executive
Education at
CATÓLICA-LISBON



RANKING

FINANCIAL TIMES DISTINGUE THE LISBON MBA COMO UM DOS MELHORES DO MUNDO



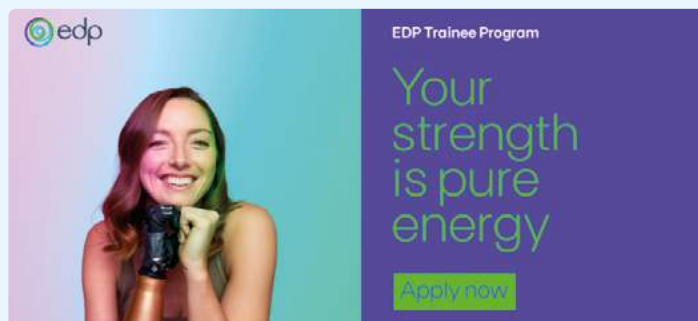
> **O The Lisbon MBA, programa conjunto da CATÓLICA-LISBON e da Nova SBE, em colaboração com o MIT Sloan School of Management, ficou entre os 100 melhores programas de MBA Executivos do mundo, atingindo o melhor resultado de sempre (84.ª posição) no ranking do Financial Times. Este é o único programa de MBA Executivo em Portugal a fazer parte desta lista, figurando na 40.ª posição na Europa.**

ESTÁGIOS REMUNERADOS

INSCRIÇÕES PARA O EDP TRAINEE PROGRAM ABERTAS ATÉ 4 DE DEZEMBRO

> **Sob o mote "You are pure energy", a 7.ª edição do EDP Trainee Program procura jovens de todas as áreas de formação e nacionalidades, para viverem uma experiência profissional remunerada, de sete meses, na empresa do setor energético.**

Os únicos requisitos são o domínio da língua inglesa e mestrado concluído há menos de dois anos ou prestes a terminar. A fase de candidaturas prolonga-se até 4 de dezembro e, tal como todo o processo de recrutamento, é inteiramente digital.





INCLUSÃO

Empresas não estão preparadas para cumprir lei de inclusão de colaboradores com deficiência

A LEI N.º 4/2019 OBRIGA MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS A ADOTAREM O SISTEMA DE QUOTAS DE EMPREGO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA QUE TENHAM UM GRAU DE INCAPACIDADE IGUAL OU SUPERIOR A 60%.

> Em 2023, termina o período de transição para as empresas com mais de 100 colaboradores e, em 2024, o prazo para as empresas que tenham entre 75 e 100 colaboradores. O Eurofirms Group, empresa de RH especializada em gestão de talento, alerta para o longo caminho que

ainda há a percorrer nesta área. A Fundação Eurofirms, parte do grupo de RH, tem acompanhado empresas na transformação pela eliminação de estigmas e tabus, que ainda fazem com que algumas organizações continuem a demonstrar dúvidas quanto a contratar ou não pessoas com deficiência.

WELLBEING

FUNDAÇÃO JOSÉ NEVES LANÇA GUIA PARA PROMOVER A SAÚDE MENTAL DOS TRABALHADORES

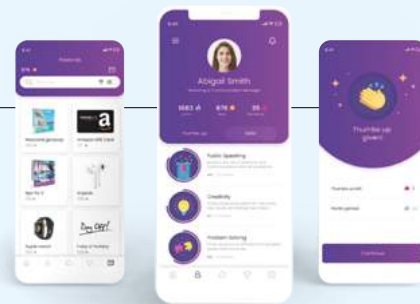
> Lançado pela Fundação José Neves, o “Guia para empresas: como promover o bem-estar e saúde mental dos trabalhadores?” é dirigido a todas as organizações e gestores que pretendam melhorar a sua atividade e garantir a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Neste, são partilhadas várias iniciativas para a criação de um ambiente de trabalho saudável e apresentados exemplos práticos levados a cabo por empresas, como: Accenture, BIAL, EDP, Farfetch, GALP e REN - que podem inspirar e motivar o processo de mudança.

INVESTIMENTO



O MAIS RECENTE UNICÓRNIIO EUROPEU É UMA EMPRESA DO SETOR RH

> A Factorial, plataforma que centraliza e otimiza os processos de RH para PME, é o mais recente unicórnio europeu, tendo atingido uma avaliação de 1,1 mil milhões de dólares, depois de uma ronda de investimento Série C de 120 milhões. A empresa, que desde 2019 tem um crescimento de receita anual superior a 200% e que no ano passado - com a chegada de uma Série B - acelerou o seu crescimento em 3,7 vezes, possui atualmente mais de 800 colaboradores, espalhados pelos escritórios em Espanha, Brasil, Estados Unidos e México.



EMPLOYEE EXPERIENCE

CONHEÇA A UPRECIATE, A PLATAFORMA DA MIND SOURCE PARA FEEDBACK

> A Mind Source, empresa especializada em projetos de consultoria de TI e processos de negócio, apresenta a Upreciate - uma plataforma de reconhecimento que promete transformar a forma de dar e receber feedback dentro das organizações. Entre as principais funcionalidades da ferramenta, destacam-se: reconhecimento de competências, atribuição de “thumbs up”, sistema de recompensas, mood board e interação com feed social. Analise-as ao detalhe em rhmagazine.pt.

MERCADO RH

GRUPO PRIMAVERA, A CEGID COMPANY ANUNCIA COMPRA DA SAFTONLINE

> O Grupo Primavera, A Cegid Company, anunciou a aquisição da portuguesa SAFTOnline, uma tecnológica especializada na automatização dos processos de gestão das obrigações fiscais, que desenvolveu a primeira ferramenta de robotização das operações contabilísticas em Portugal. Com a compra da SAFTOnline, o Grupo Primavera, A Cegid Company, acrescentou uma ferramenta estratégica ao seu portefólio de soluções para o setor da contabilidade, que já melhorou a eficiência dos mais de 500 escritórios de contabilidade portugueses que a utilizam para processar os documentos de mais de 50.000 empresas, poupando-lhes tempo e minimizando erros associados ao processamento manual.





ESPECIALISTAS EM OUTSOURCING DE PROCESSAMENTO SALARIAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com uma solução adaptável, líder, transparente e segura. Mantenha acesso à informação, aumente a produtividade, garanta controlo e integração de processos com os demais sistemas operativos.

Seresco é solução.



Tendências e desafios da "Gestão das Pessoas" para



Em ambientes de instabilidade e incerteza crescentes, o foco da "Gestão das Pessoas" será contribuir para a difícil conciliação entre a necessidade de dar maior liberdade e bem-estar às pessoas e promover atitudes de claro compromisso com a produtividade das organizações.

Contexto

O desenvolvimento de novas concepções sobre o que é o trabalho e o reequacionar do lugar que o trabalho ocupa efetivamente na vida das pessoas é, e continuará a ser, uma das variáveis que

terá maior impacto no delinear das estratégias futuras em "Gestão das Pessoas".

Em total rutura com as concepções tradicionais sobre o trabalho, a tendência que se tem aprofundado e expandido nos últimos tempos é a de considerar o trabalho como uma parte essencial da vida e não como algo que a pessoa faz por obrigação, que tem de fazer apenas porque precisa de "ganhar dinheiro para pagar as contas".

Este novo paradigma faz definitivamente oscilar o foco da tradicional "Gestão de Recursos Humanos", centrada nos processos de trabalho e nas funções, para a atual "Gestão das Pessoas", agora orientada para filosofias e práticas de gestão que visam libertar o potencial de cada pessoa e desenvolvê-lo até níveis não completamente previsíveis.

A partir da progressiva maior compreensão - e mesmo da constatação - da importância e dos impactos positivos das características mais autênticas e específicas dos seres humanos na criação de valor, as em-

presas e organizações passam a olhar o potencial humano como um verdadeiro "ativo", atribuindo por isso maior importância à "Gestão das Pessoas", que passa a ser considerada como uma grande função de interesse estratégico, com representação estrutural nos principais centros de poder e de decisão.

A partir deste ponto de viragem, a "Gestão das Pessoas", agora colocando a pessoa como centro, expande-se, aprofunda-se e enobrece-se, por assim dizer, promovendo práticas que têm como grande objetivo não meramente "utilizar" a componente operacional do recurso-pessoa, aquela que é apenas indispensável para realizar o trabalho, mas o de criar ambientes que favoreçam a atualização das suas potencialidades, tanto as que já são conhecidas, como, e talvez sobretudo, as que ainda não tiveram a oportunidade para serem reveladas.



Neste sentido, as linhas de força para os desenvolvimentos futuros da “Gestão das Pessoas” só fazem pleno sentido quando enquadradas neste propósito maior de ir ao encontro da “pessoa total” que existe em cada um dos colaboradores das organizações.

As principais tendências

1. TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE

As novas concepções sobre o trabalho, agora centradas no novo paradigma da “pessoa total”, colocam desde logo um grande desafio para a transformação cultural das empresas e organizações, designadamente na difícil conciliação entre a necessidade de dar maior liberdade às pessoas e a de promover um maior compromisso para a produtividade.

A “Gestão das Pessoas”, assumindo integralmente a sua

dimensão estratégica, já é, mas será ainda mais, um ativo “instigador” e um verdadeiro ativista da criação de plataformas de conciliação entre essas duas variáveis, tendo sempre em atenção as características e necessidades de colaboradores muito diferenciados entre si e que pertencem a tipologias sociais de grande diversidade.

Como é previsível que, atendendo à evolução das realidades socioeconómicas que

já estão a impactar a vida das empresas e organizações, a diversidade subsista, ou até aumente, a gestão da diversidade, tanto nas suas componentes mais técnicas (ratios, cotas, variações dos leques salariais entre homens e mulheres) como humanas (práticas de inclusão, ações com vista a acabar com os estereótipos, preconceitos e enviesamentos cognitivos), tenderá a assumir um maior relevo e importância nas organizações em geral e, em particular, na “Gestão das Pessoas”.

2. UM NOVO “ETHOS SOCIAL”

Fruto do aprofundamento e expansão das novas concepções sobre o trabalho e a vida profissional em geral, que têm uma particular expressão nas expectativas e motivações das populações mais jovens que vão entrando no mercado de trabalho, a “Gestão das Pessoas” continuará a desenvolver um conjunto de orientações e de práticas com vista a criar nas organizações um ambiente social onde as pessoas se possam sentir mais “relevantes” (Harari, 2018) e viver experiências de aprendizagem e de valorização pessoal que vão muito para além da mera satisfação das expectativas de recompensas materiais.

De facto, e de acordo com os resultados de um inquérito realizado a uma amostra significativa de jovens da geração “millenials” (Adams, 2017), com vista a recolher as opiniões e aspirações em relação ao seu futuro profissional, constatou-se que “eles pretendem ter maior autonomia, progredir mais rapidamente e expressar as suas opiniões mais abertamente”.

A “Gestão das Pessoas” continuará a desenvolver um conjunto de orientações e de práticas com vista a criar nas organizações um ambiente social onde as pessoas se possam sentir mais “relevantes”

tamente” (op.cit). Quanto aos aspetos que mais valorizam nas empresas e organizações a que se pretendem candidatar, os inquiridos “sentem-se mais atraídos para organizações e empresas que mostram flexibilidade, agilidade e tenham um forte ethos social, ou seja, por outras palavras, um claro sentido de propósito” (id.).

Como resposta às novas expectativas, as empresas tenderão a praticar um employer branding onde sejam bastante explícitos os valores e o propósito que, para serem suficientemente apelativos e atrativos com vista a poderem captar e reter talentos, que são tendencialmente mais escassos e mais difíceis de encontrar, deverão remeter para uma visão da empresa com um forte sentido de responsabilidade social, como um lugar onde cada colaborador sinta as suas capacidades a serem multiplicadas e onde possa realizar uma maior work/life integration, vivendo uma employee experience que seja uma experiência pessoal verdadeiramente enriquecedora.

3. DOMINAR A TECNOLOGIA E NÃO SER DOMINADO POR ELA

A utilização da tecnologia será, obviamente, uma tendência a continuar, a aprofundar-se e a expandir-se, por horizontes e até limites que hoje não conseguimos prever, nem imaginar.

Ao permitir a automação das atividades mais rotineiras e com menor apelo à inteligência humana, a digitalização, a robotização e a Inteligência Artificial passarão a ocupar um espaço de enorme relevo na vida das empresas e dos seus colaboradores, dando origem a novas formas de organi-

A “Gestão das Pessoas” tenderá a utilizar a tecnologia na maioria das suas práticas, como é o caso da aplicação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento

zação do trabalho.

Neste universo, a “Gestão das Pessoas” tenderá igualmente a utilizar a tecnologia na maioria das suas práticas, não só nas que estão mais diretamente ligadas à chamada “Gestão Administrativa de Recursos Humanos”, mas também a outras áreas mais técnicas, como é o caso atualmente da aplicação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento.

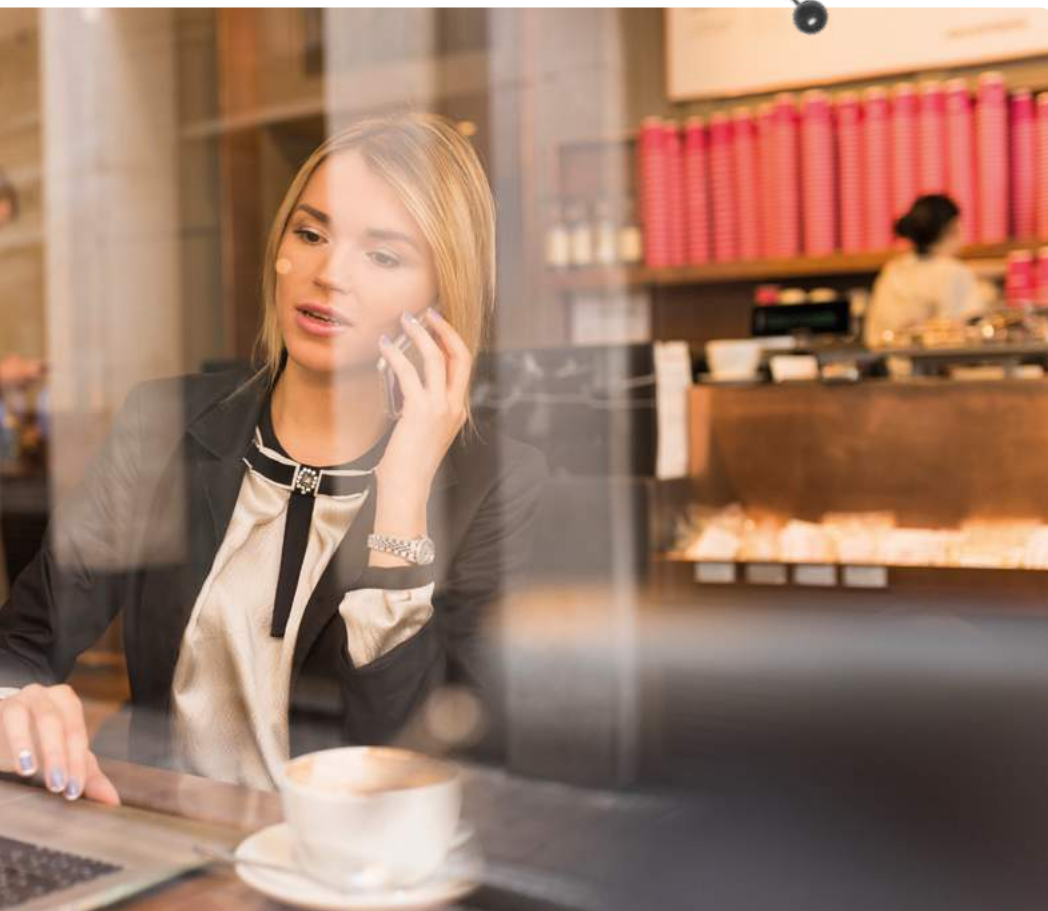
A digitalização irá assim agilizar, e muito, os processos mais “hard” da “Gestão de Recursos Humanos”, possibilitando praticar um “RH mobile” num registo “one-on-one” que permita aos colaboradores obter acesso à distância aos aplicativos de RH, sem o dispendio de tempo e o consumo de energia que estes processos habitualmente acarretam.

Ainda no domínio da utilização da tecnologia, o “people analytics” é uma linha de tendência que irá acentuar-se, produzindo e acompanhando indicadores “hard” que constituem um poderoso suporte para tornar mais objetivamente mensuráveis as reais contribuições das áreas da “Gestão de Recursos Humanos” e da “Gestão das Pessoas” para a concretização dos objetivos estratégicos das empresas e das organizações.



4. POTENCIAR A CAPACIDADE DE APRENDER E A SAÚDE MENTAL

Num mundo onde, apesar dos grandes desenvolvimentos conseguidos, “a evolução tecnológica não beneficiou todos os trabalhadores equitativamente” ((Susskind, 2010) e onde, por via das profundas transformações nas formas de organização e no próprio sentido do que é o trabalho, “estamos perante um cenário em que uma percentagem significativas da nossa força de trabalho corre o risco de ficar à margem do mercado de trabalho” (Ford, 2022), a mais importante das opções estratégicas da “Gestão das Pessoas” será seguramente encontrar e operacionalizar modalida-



des de resposta para a grande questão da pós-modernidade: “como se ser um humano num mundo que cada vez mais é feito por e para máquinas” (Roose, 2012).

Na realidade, os desenvolvimentos da tecnologia, que têm dado contribuições fundamentais para melhorar a

Um desses desafios diz respeito ao facto de que, como refere Ford (2015), “a tecnologia está a tornar uma fatia cada vez maior de funcionários menos, e não mais, valiosos”

produtividade das empresas e a qualidade de vida das pessoas, confrontam-nos agora com o surgimento de novos desafios, que podem colocar em risco os valores de equidade e até de socialidade.

Um desses desafios diz respeito ao facto de que, como refere Ford (2015), “a tecnologia está a tornar uma fatia cada vez maior de funcionários menos, e não mais, valiosos”, fenómeno que, ao contrário do que se pensa, não atinge apenas os trabalhadores menos qualificados.

E se as empresas e organizações vão tender a fazer cada vez maiores investimentos para formar e potenciar a capacidade de aprendizagem dos colaboradores no sentido

de garantir tanto o upskilling como o reskilling das competências, recorrendo a processos de formação online; a modalidades híbridas que combinam os ambientes online e presencial; a metodologias de formação experiencial, em regime presencial, e ainda a práticas de gamificação, que tenderão a expandir-se enquanto metodologia de composição de unidades de aprendizagem, é também preciso estimular novas aprendizagens naqueles que, não conseguindo estar “na crista da onda”, não podem ser deixados para trás sob pena de incorrerem em riscos sociais que, se ocorrerem em larga escala, podem gerar uma acentuada conflitualidade e criar um clima social de grande tensão.

Outro desafio surgido com o desenvolvimento da tecnologia diz respeito ao alargamento do trabalho remoto que, apesar de possibilitar uma maior flexibilidade aos profissionais que o praticam (e que têm condições para tal), pode reduzir as pessoas a meros “pontos de ligação”, sobretudo quando o seu trabalho “consiste sobretudo em transferir informação de um sistema para outro” (Roose, 2021).

Em concreto, alguns dos problemas observados têm estado sobretudo relacionados como os défices de socialização que os colaboradores vão sentindo, que os leva a sentirem-se “frustrados por ser tão difícil gerar ideias criativas. fomentar a camaradagem na equipa e integrar novos empregados (...), apenas com o recurso às plataformas digitais” (op.ci.).

Como refere Roose, “o maior risco do trabalho remoto, no que toca à automação, é ser muito mais difícil manifes-

tarmos a nossa humanidade na ausência de interações cara a cara”. E esses défices de humanização podem fazer com que “num certo sentido, os trabalhadores remotos já estejam a caminho da automação” (ibidem).

Para contrariar os possíveis efeitos negativos desta situação, a “Gestão das Pessoas” tenderá a ter como foco uma cada vez maior atenção às questões do bem-estar e felicidade no trabalho, assim como propor práticas orientadas para proteger a saúde mental dos colaboradores. A atual generalização dos modelos híbridos nas formas de trabalhar e as experiências, ainda algo incipientes, da se-

A “Gestão das Pessoas” dará cada vez mais atenção ao bem-estar e à felicidade no trabalho

mana de quatro dias procuram justamente responder às necessidades emergentes de socialização e permitir uma maior “work/life integration”.

Nota final

Após esta breve reflexão sobre as principais tendências de evolução da “Gestão das Pessoas”, fica-nos a esperança, mas também a confiança, de que as estratégias futuras prosseguirão uma via no sentido de contribuir cada vez mais para que “o intelecto, os relacionamentos e a coragem moral” das pessoas as tornem “muito mais valiosas do que as máquinas” (id.), numa demonstração inequívoca de que, no fundamental, o humano irá prevalecer. 

REFERÊNCIAS

ADAMS, L. (2017). HR Disrupted – It's Time for Something Different. Great Britain: Practical Inspiration Publishing.

FORD, M. (2015). Robôs – A Ameaça de um Futuro sem Emprego. Lisboa: Bertrand Editora.

FORD, M. (2022). O Futuro da Inteligência Artificial. Lisboa: Bertrand Editora.

ROOSE, K. (2021). Future Proof – 9 Regras para os Humanos na Era da Automação. Amadora: 2021 Vogais, uma chancela da 20/20 Editora.

SUSSKIND, D. (2020). Um Mundo Sem Trabalho – Como Responder ao Avanço da Tecnologia. Porto: Ideias de Ler, Divisão Editorial Literária.

knower
CARE CENTER

Já a preparar o pacote de benefícios de 2023 para os seus colaboradores?

A telemedicina permite-lhe oferecer aos seus colaboradores um acompanhamento diário e próximo dos serviços de saúde.

Não adie mais. Fale com um dos nossos colegas e ofereça a todos os seus colaboradores serviços de saúde

- + próximos
- + rápidos
- + intuitivos

knowercarecenter.pt



A wellow GROUP COMPANY

2023 continuará sob a lógica **candidate-driven**

RICARDO CARNEIRO

Senior Director de Recrutamento e Seleção Especializado na Multipessoal

Dada a elevada incerteza das variantes macroeconómicas, antecipar cenários e fazer previsões para 2023 não é, de todo, tarefa fácil. Perante o contexto atual, a palavra de ordem para o próximo ano será, por isso, “prudência”.

No entanto, é nossa convicção que o mercado de trabalho em Portugal continuará a ser **candidate-driven**, com as empresas a competirem por talento, recebendo de volta ex-colaboradores e fazendo contraofertas para evitar saídas. A demora ou dificuldade em recrutar continuará a impactar os negócios e haverá, nesse sentido, uma clara tendência para aumentos salariais, com maior enfoque nas profissões mais requisitadas, também como resposta à inflação.

Os desafios ao nível do talento vão, consequentemente, manter as profissões de Recursos Humanos (RH) muito “quentes”, com a crescente necessidade de garantir uma retenção permanente, bons modelos de onboarding e formação, processos e equipas de talent acquisition bem estruturados e escolhas

de parceiros RH que possam ser uma mais-valia para as organizações. Como complemento às equipas internas de RH, acreditamos também que a procura por soluções de Recruitment Process Outsourcing (RPO) continuará a observar um fenómeno de crescimento.

A complexidade do mundo, em geral, e dos negócios, em particular, deixa adivinhar uma aposta no reforço das organizações ao nível das suas lideranças, com atualizações nas equipas C-level e nos quadros diretivos



Por outro lado, a complexidade do mundo, em geral, e dos negócios, em particular, deixa adivinhar uma aposta no reforço das organizações ao nível das suas lideranças, com atualizações nas equipas C-level e nos quadros diretivos. Esta busca pela “melhor gestão” também passará por uma procura de ganhos de eficiência, boas práticas e aposta contínua na transformação digital, com impacto em profissões de gestão de projeto, gestão de produção e qualidade. Na mesma linha, antevê-se igualmente uma procura crescente por perfis de análise financeira, reporting e risco.

Apesar do abrandamento que já se começa a verificar a nível internacional, na área das TI, em Portugal, a procura destes perfis não sofreu ainda qualquer redução. Pelo contrário, os projetos internacionais continuam a chegar às nossas cidades, pelo que a procura destes profissionais continuará muito acesa, tanto a nível de desenvolvimento em .NET, DevOps e Cloud, como de especialização em IT Security.

Finalmente, a mobilidade e a crise energética são temas incontornáveis que, aliados ao drive internacional na busca por soluções para alcançar uma sociedade mais sustentável, vão certamente continuar a trazer profissionais para estes setores. 

Foco no bem-estar total das pessoas

GONÇALO VIEIRA Diretor Learning Technologies da GROW-ING

2023 está aí à porta. Salvo algumas exceções, a pandemia começa a ser vista como uma memória de um passado recente. Já o seu impacto, conjugado com a instabilidade criada por um cenário de guerra a leste da Europa e a crise económica, marca as tendências de RH para 2023.

Não é de estranhar que no atual contexto socioeconómico se aponte como tendência para 2023 um foco no bem-estar total das pessoas, a nível físico, mental e financeiro.

Um estudo da Gartner sobre as grandes prioridades dos líderes de RH para o ano que vem confirma isso mesmo e refere como grande prioridade a eficácia dos líderes e gestores, num contexto de instabilidade e de mudanças profundas na forma como trabalhamos. As dinâmicas de trabalho são agora diferentes: os modelos de trabalho híbridos vieram para ficar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ganha redobrada importância, face a estas novas formas de trabalhar, mais flexíveis.

Espera-se que as empresas continuem a redefinir as suas estratégias de trabalho remoto e híbrido. Em fevereiro de 2022, as ofertas de trabalho fully remote no LinkedIn eram 20% do total de ofertas, mas estas receberam 50% de todas as candidaturas. Estes dados mostram-nos que cada vez mais, a flexibilidade é vista como uma mais-valia pelas pessoas.

De acordo com a McKinsey, a pandemia acelerou em três ou quatro anos a transformação digital nas empresas e as pessoas adaptaram-se em conformidade. Atualmente, as pessoas querem uma comunicação clara e bem definida e políticas mais ajustadas aos novos tempos. É natural por isso que em 2023 continuemos a assistir a



Gonçalo Vieira,
Diretor Learning
Technologies
da GROW-ING

**A GARTNER,
NOUTRO ESTUDO,
PREVÊ QUE EM
2026,**

25%

**DAS PESSOAS
IRÃO PASSAR,
PELO MENOS,
UMA HORA
POR DIA NO
“METAVERSO”**



algum nível de experimentação no que diz respeito às estratégias de trabalho. Aliás, fará mais sentido substituir as ditas políticas por princípios orientadores em que flexibilidade e autonomia são pontos fundamentais.

É, portanto, natural que a “employee experience”, “retenção” e “recrutamento” sejam outras das prioridades dos líderes de RH. Hoje, as pessoas mudam de emprego não só por melhores remunerações, mas também por oportunidades de desenvolvimento de carreira e modelos de trabalho mais flexíveis. Urge, por isso, criar oportunidades de mobilidade interna nas empresas e apostar em programas de onboarding que se adaptem às necessidades de cada indivíduo. Nos últimos anos a GROW-ING tem ajudado os seus clientes



"metaverso", os utilizadores vão poder encontrar-se, socializar, trabalhar e aprender em ambientes 3D.

Espera-se que 2023 seja o ano em que algumas organizações de referência comecem a desenvolver algum tipo de atividade no "metaverso", sejam reuniões, eventos virtuais, feiras de emprego ou programas de onboarding.

A Meta, empresa de Mark Zuckerberg, planeia investir 150 milhões de dólares na criação de um ecossistema de aprendizagem imersivo, acessível no "metaverso", criando assim o potencial para a utilização deste na aprendizagem das pessoas nas organizações.

Os Recursos Humanos terão a responsabilidade de ajudar as organizações a perceber quais as melhores formas de utilizar a tecnologia, garantindo que existem práticas de trabalho adaptadas ao "metaverso" e ajudando os seus gestores a liderar através destes novos ambientes.

O "metaverso" será também facilitador da inclusão, já que não existem quaisquer limitações do ponto de vista físico.

É certo que serão as grandes empresas a apostar no "metaverso", mas este não está vedado a pequenos negócios mais orientados para a inovação que podem recorrer a diferentes soluções de espaço de trabalho virtuais já existentes no mercado.

Em 2023, é certo também que continuaremos a assistir à prevalência de soluções de aprendizagem online just-in-time e à aprendizagem in-the-flow of work. Estas são áreas em que a GROW-ING muito tem apostado, já que contribuem para o desenvolvimento dos indivíduos e melhoria dos resultados num mais curto espaço de tempo. 

a implementar programas de onboarding híbridos e personalizados, diminuindo o tempo de integração e aumentando os níveis de satisfação das novas pessoas nas empresas.

Outra prioridade apontada por este estudo é o desenho organizacional e a gestão da mudança, numa altura em que se nota cansaço face às muitas mudanças ocorridas nos últimos anos. Mais envolvimento das pessoas nestes processos é apontada por este estudo da Gartner como uma prioridade dos RH para 2023.

Também a Gartner, noutro estudo, prevê que em 2026, 25% das pessoas irão passar, pelo menos, uma hora por dia no "metaverso".

Mas o que é afinal o "metaverso"? De uma forma muito ge-

É natural por isso que em 2023 continuemos a assistir a algum nível de experimentação no que diz respeito às estratégias de trabalho. Aliás, fará mais sentido substituir as ditas políticas por princípios orientadores em que flexibilidade e autonomia são pontos fundamentais

nérica, o "metaverso" é um conceito de universo online 3D que combina diferentes ambientes virtuais, disponibilizando novas formas de nos conectarmos e partilharmos experiências. No

As cinco prioridades de RH para 2023

FILIPA ESTEVES CHRO & Executive Board Member da Capgemini

As tendências em termos da gestão de Recursos Humanos são naturalmente influenciadas pelo contexto económico, social e de mercado, bem como pelo equilíbrio desejável entre os imperativos de negócio e as expectativas das equipas. Contudo, considerando inclusive as boas-práticas em termos mundiais, destacaria cinco principais prioridades de Recursos Humanos a ter em conta no ano que se avizinha:

Liderança e gestão efetiva – de forma paralela à mudança, acredito que também a liderança se deve ajustar de forma constante, reforçando a dinâmica com as equipas numa relação mais “human-to-human” e com um maior foco em competências como autenticidade (propósito e liberdade de expressão), empatia (cuidado, respeito e well-being) e adaptabilidade (flexibilidade e individualização);

Desenho organizacional e mudança – o suporte à gestão das mudanças irá manter-se igualmente como uma prioridade, reforçada em larga medida pelos desafios que a realidade económica acarreta em termos de agilidade e velocidade de adaptação, sendo essencial que as organizações adotem uma abordagem mais colaborativa, com o envolvimento e influen-

cia das equipas nos processos de transformação;

Employee experience – a carreira das pessoas continuará a ser fundamental para o crescimento das organizações, garantindo uma perspetiva de momentos de crescimento na carreira vs uma abordagem mais tradicional e predefinida que já não acrescenta valor às equipas. O caminho deverá ser mais focado na flexibilidade e na customização enquanto aspetos mais determinantes, com contínuas oportunidades de progresso e aprendizagem, bem como através de ações promotoras do melhor match possível carreira-colaborador;

Atração de talento – a capacidade de recrutar talento irá manter-se como um dos principais desafios das áreas de Recursos

O caminho deverá ser mais focado na flexibilidade e na customização enquanto aspetos mais determinantes, com contínuas oportunidades de progresso e aprendizagem, bem como através de ações promotoras do melhor match possível carreira-colaborador



Filipa Esteves,
CHRO & Executive
Board Member
da Capgemini

Humanos, pelo que o reforço da capacidade de identificação e conversão é fundamental, com inovação em termos de fontes e formatos, market intelligence e um posicionamento mais robusto da “Proposta de Valor”. Adicionalmente, o mercado de talento interno será igualmente importante, em conjunto com planos de onboarding mais próximos;

Future of work – podendo parecer uma contradição face à previsão das tendências em 2023, acredito que um dos pressupostos mais basilares de gestão de Recursos Humanos é a impossibilidade de prevermos totalmente o futuro, investindo de forma contínua na antecipação de mudanças a curto prazo, na redistribuição flexível de atividades entre as equipas (aumentando o seu nível de adaptabilidade) e na implementação de novas formas de trabalho. Citando Peter Drucker, a melhor forma de prever o futuro, é criando-o! 

O ano das pessoas

LILIANA OLIVEIRA VENTURA Branch Manager da Nortempo Aveiro

Nos últimos dois anos, observámos o universo dos Recursos Humanos (RH)

abrir a porta ao mundo tecnológico através da digitalização dos seus processos. Na Nortempo acreditamos que, em 2023, se irá abrir uma porta muito mais importante: a das pessoas.

Claramente, a transformação digital veio para ficar! Só em Portugal, o nível de digitalização do setor RH superou os 80%*, pelo que pensamos que isso, de uma perspectiva estratégica, não podia ser mais vantajoso. Não falamos apenas de home office ou de entrevistas de emprego digitais, mas de Big Data, Inteligência Artificial, People Analytics, automação de processos e de muitas outras ferramentas. Tudo isto possibilita um melhor desempenho às empresas, uma maior eficiência e uma maior

competitividade no mercado. Contudo, tudo se resume a um aspeto: pessoas. É neste sentido que surgem os principais desafios para o sucesso da "Gestão de Recursos Humanos": o recrutamento e a retenção de talento.

As empresas estão numa procura ativa pelos melhores profissionais, no entanto, tem-se vindo a verificar que esta tarefa pode ser muito desafiante. Tendo em conta a real dificuldade em encontrar os melhores dos melhores,

o digital assume um papel fundamental com a divulgação de oportunidades de emprego em plataformas digitais, entrevistas por videochamada e feiras de emprego virtuais. O digital tornou-se um facilitador incontornável para a procura de talento e, para quem não está habituado a este novo paradigma, tem de se habituar, uma vez que estamos perante o futuro do recrutamento em Portugal e no mundo.

Para conseguir contornar o desafio de falta de compromisso e resiliência por parte dos trabalhadores, prevê-se que no próximo ano as empresas alterem a estratégia de employee value proposition, incluindo feedbacks, e ainda o employer branding e a relação empresa/colaborador.

Tendo tudo isto em conta, a Nortempo acredita que as tendências de RH para 2023 estarão essencialmente relacionadas com o bem-estar físico e mental do trabalhador e as relações humanas do ambiente corporativo associadas às ferramentas tecnológicas mais inovadoras. Este match irá permitir humanizar, personalizar e otimizar todos os processos de recrutamento e retenção de talento, ajudando as empresas a encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Para concluir, acreditamos que 2023 será o ano em que a tecnologia caminhará lado a lado com o Homem, alcançando a conexão ideal entre processos, pessoas e resultados. Contudo, apenas as empresas que sabem equilibrar estes dois paradigmas terão a oportunidade de crescer de forma sustentável. 

*Fonte RHmagazine

Liliana Oliveira Ventura, Branch Manager da Nortempo Aveiro



As tendências de RH para 2023 estarão essencialmente relacionadas com o bem-estar físico e mental do trabalhador e as relações humanas do ambiente corporativo associadas às ferramentas tecnológicas mais inovadoras

“As soft skills serão valorizadas mais do que nunca



O responsável máximo em Portugal pela multinacional de recrutamento **aponta as tendências para 2023** e sublinha que o investimento na gestão e captação de talento passou de “secundário a indispensável” nas organizações.

ÁLVARO FERNÁNDEZ Diretor Geral da Michael Page Portugal

Que grandes tendências antecipa para o mercado de trabalho e área dos RH em 2023?

Contratar talento de topo continua a ser essencial para desenvolver o negócio, contudo, o processo necessita de ser adaptado.

Caminhamos para um modelo híbrido, assente na flexibilidade laboral, em que se avaliam performances e não horas e local de trabalho. No fundo, empresas mais rentáveis e colaboradores mais felizes.

A distância traz novos desafios à liderança: como garantir a motivação?

Como manter um diálogo regular? Devo promover uma vertente mais social nas minhas comunicações? Promover a autonomia dos colaboradores e definir indicadores de atividade concretos é essencial para gerir equipas de uma forma adaptada às circunstâncias. Outro aspeto fundamental é a comunicação, orientada à confiança e proximidade e não ao controlo do

colaborador. À medida que o trabalho remoto ou híbrido se torna cada vez mais a norma, é muito importante que os colaboradores continuem a sentir-se ouvidos e acompanhados. Continuará a ser fundamental recorrer às ferramentas para continuar a partilhar experiências e trabalhar em equipa, virtualmente. Utilizar videoconferências ou o email, para reconhecer publicamente esforços e resultados, ajudará os colaboradores a sentirem que o seu trabalho é valorizado e que são parte da equipa.

Por outro lado, depois do reinado das competências técnicas, termos como competências comportamentais ganharam destaque, sendo cada

vez mais importantes na seleção de talento. Atualmente, as empresas enfrentam desafios nunca antes conhecidos e para os superar com êxito deverão contar com profissionais que consigam adaptar-se ao contexto. Assim, as competências digitais serão um requisito praticamente imprescindível para trabalhar num ambiente cada vez mais online. Também soft skills como resiliência, flexibilidade, trabalho em equipa, orientação para resultados serão valorizadas mais do que nunca, assim como a capacidade de inovar e a criatividade. Trata-se de encontrar soluções para novos problemas.

A escassez de talento parece manter-se no mercado de trabalho...

Contratar talento de topo continua a ser essencial para desenvolver o negócio de qualquer empresa. Contudo, é uma tarefa que se torna cada vez mais desafiante.

Como vimos, o COVID-19 impactou empresas e trabalhadores de maneira diferente, dependendo da sua área de atividade. O grau como cada organização e profissional é vulnerável a choques económicos depende significativamente das características do setor.

A transformação digital, que podemos incluir na chamada "indústria 4.0", criou muitas posições novas no mercado de trabalho que não existiam anteriormente e fez evoluir outras para um novo tipo de perfil.

No pós-pandemia, o e-commerce veio para ficar e vai trazer a procura de

perfis relacionados com as áreas de logística, marketing digital, estratégia e customer service. Por outro lado, a área de compliance será obrigada a auditar e acompanhar a era digital, resultando na procura de perfis para esta área. Por fim, em engenharia a pandemia e agora os constrangimentos do conflito intensificam a procura por perfis ligados às áreas de logística e supply chain.

Destaco o potencial de crescimento do emprego flexível, com as empresas a recorrer mais (ou pela primeira vez) a perfis temporários, para reforçar o seu capital humano, controlando os custos fixos numa altura de maior incerteza.

Acima de tudo, independentemente do contexto económico e da área de negócio, não se pode perder o foco da atração e gestão do talento humano – ele será o recurso mais valioso de qualquer empresa.

O que devem oferecer atualmente as empresas para conseguir atrair candidatos?

Mais do que o salário, que continua a pesar bastante na atração e retenção de talento, benefícios como o trabalho remoto, prémios

Destaco o potencial de crescimento do emprego flexível, com as empresas a recorrer mais (ou pela primeira vez) a perfis temporários, para reforçar o seu capital humano, controlando os custos fixos

N.º DE PAÍSES:
37

N.º DE UNIDADES:
139 escritórios a nível global

N.º DE COLABORADORES (A NÍVEL GLOBAL):
8.000

N.º DE COLABORADORES (EM PORTUGAL):
100

SERVIÇOS/SOLUÇÕES:
recrutamento de quadros médios e superiores, para projetos de carácter permanente e temporário. Serviços de consultoria de Recursos Humanos

de desempenho, seguro de saúde extensivo à família, viatura... muito pedidos e valorizados pelos profissionais. As chefias diretas continuam a ter também um peso preponderante e a identificação com a estratégia, valores e cultura da empresa é cada vez mais relevante. Cada vez mais os profissionais procuram conforto e felicidade naquilo que fazem.

O investimento na gestão e captação de talento passou de secundário a indispensável, devendo estar no top of mind das organizações e dos seus decisores. A proposta de valor das empresas tem de evoluir, considerando não só um bom salário e benefícios sociais, como muitos outros fatores. Temas como a flexibilidade, o prestígio da marca, a transparência e compromisso com diversidade, inclusão e sustentabilidade estão na ordem do dia.

Recrutar internacionalmente pode ser uma solução?

Sem dúvida. As empresas nacionais e estrangeiras estão cada vez mais abertas ao recrutamento internacional e recrutam no mercado internacional para amenizar a escassez de talentos e preparar Portugal para atuar num verdadeiro mercado global.

A flexibilidade e a disseminação do trabalho remoto facilitam o desenvolvimento de projetos para outras geografias sem relocalização, o que abre as portas a um maior leque de profissionais, a nível internacional. 

Desafios RH para 2023 - da employee experience à learning organization

ANTÔNIO SARAIVA Business Development Manager da ISQ Academy

A

mbiguidade, incerteza, volatilidade, complexidade. Quatro palavras que caracterizam os dias de hoje. E este é o contexto que propor-

ciona desafios acrescidos à atual "Gestão de Pessoas"! Que estratégias para a produtividade e o desenvolvimento de pessoas? Como suprimos atualmente as necessidades de competências do mercado que, em particular, exigem adaptações sucessivas?

Constata-se, em alguns setores, déficit de talento e elevado turnover, que muitas vezes nos deparamos em profissões e em setores de atividade cruciais para o funcionamento da sociedade. Já para não falarmos quando verificamos que ainda estamos longe de um nível de digital skills que é necessário atingir para enfrentarmos um ambiente tecnológico sem recuo.

Se cruzarmos toda a literatura e algumas opiniões firmadas em gestão de pessoas, acabamos por verificar que os desafios, se não mesmo preocupações, para 2023, se situam sempre nos mesmos temas.

Metodologias ágeis nas rotinas e nos processos são fundamentais, em particular porque



António Saraiva,
Business
Development
Manager da
ISQ Academy

proporcionam estruturas de RH mais estratégicas e não tão operacionais, principalmente se nos apoiarmos um "people analytics" mais consistente. Tudo isto permite um alinhamento com a Inovação, melhorias dos ambientes de aprendizagem, maior transparência de processos, com aposta em benefícios flexíveis, em termos de reconhecimento. Tal induz uma cultura organizacional baseada na experiência,

**Terão de se procurar
(ou preparar) profissionais
multidisciplinares, com
uma forte conectividade
de diversas skills**

mas com ambientes mais favoráveis e redes colaborativas a funcionarem eficazmente.

Outros desafios estendem-se pelo mundo da Inteligência Artificial, mas sem se perder a devida humanização organizacional. E induzidos a favor de uma employee experience mais rica, também assente em novos (ou inovadores) modelos de trabalho, ambientes físicos e... culturais agradáveis, bem como benefícios atrativos. Certamente, terão de se procurar (ou preparar) profissionais multidisciplinares, com uma forte conectividade de diversas skills.

Desta forma, temas como o upskilling e o reskilling continuarão a estar na agenda de 2023. Precisa-se cada vez mais de culturas de aprendizagem fortes e de se incentivar a mobilidade interna. Exclusivamente desta forma conseguiremos chegar ao final de 2023 não tão só com uma comemoração mais - o ano europeu das competências -, mas, acima de tudo, com intervenções claras e expressivas no aumento de competências das pessoas, em particular ao nível das competências verdes, das digital skills, em liderança que acompanhe o "Mundo 4.0".

Enfim, utilizarmos bem o que a tecnologia nos oferece, um verdadeiro "RH Mobile", agrupando toda a employee experience, sempre num verdadeiro ambiente de learning organization. 

Os desafios da tecnologia RH para 2023

FERNANDO SARAIVA Business Development Director na Inetum
SÓNIA SANTOS HCM Consulting Director na Inetum

Chegados ao fim do ano temos as, já usuais, novidades que o Orçamento do Estado apresenta e que, inevitavelmente, se repercutem na tecnologia de Recursos Humanos (RH). Mas este não será o desafio para 2023. No topo das preocupações dos CHRO e CEO encontramos:

1. "Disfunção" organizacional – as empresas precisam de um "refresh" à sua estrutura antiga. O que funcionava há uns anos não tem lugar nos dias de hoje. Será fundamental começar por dentro e implementar uma mudança que permita a adaptação à realidade de hoje;

2. Recrutamento e retenção de talento, num mercado cada vez mais competitivo – dados apontam para que aproximadamente 20% do nosso capital humano na área de TI trabalha atualmente para outros países; as empresas têm obrigatoriamente de encontrar novas fontes de recrutamento, não só no interior do nosso país, mas também para regiões que normalmente não consideramos. A Inetum para reforçar a sua equipa de consultoria tem participado em programas de upskill que se têm revelado bastante eficientes. Pessoas com larga

experiência de vida que querem uma oportunidade para desenvolver as suas competências no mundo TI. Recentemente lemos sobre uma empresa que investiu numa parceria com uma empresa etíope. A reação foi "Porquê a Etiópia?" A resposta foi "Porque não?" Esta mudança gera seguramente fantásticas oportunidades e enormes desafios aos RH;

3. Modelos de trabalho remoto e horários flexíveis – isto implica rever e adaptar muitos dos nossos processos para que os colaboradores possam realizar as suas atividades e, em simultâneo, a organização possa ter visibilidade do trabalho realizado. Ao implementar este tipo de modelos, temos necessariamente de compensar este afastamento físico com a implementação de outras medidas que apoiem e fomentem o engagement e



Fernando Saraiva, Business Development Director na Inetum e Sónia Santos, HCM Consulting Director na Inetum

uma delas é a transparência na comunicação e disponibilizar ferramentas que promovam a participação de todos.

Os RH foram sujeitos nos últimos anos a uma enorme pressão e é preciso atenção para evitar situações de burnout. Acreditamos que a chave está em ouvir os recursos e responder às suas solicitações.

Ouvindo e implementando rapidamente pequenas mudanças que tenham impacto, podemos conseguir efetuar grandes alterações sem exigir demasiado.

A implementação de soluções direcionadas para os recursos humanos e revisão de processos para adaptar a organização à nova realidade são passos fundamentais. 

Os RH foram sujeitos nos últimos anos a uma enorme pressão e é preciso atenção para evitar situações de burnout. Acreditamos que a chave está em ouvir os recursos e responder às suas solicitações

Gestão humanizada como imperativo

PEDRO REIS COELHO Sales & Marketing Director do ISQe

O mundo corporativo tem vindo a pôr em prática todo um conjunto de novos modelos de gestão e a desenvolver uma maior capacidade de reter e angariar talento, procurando, assim, diminuir o turnover que ano após ano bate novos recordes no mercado de trabalho. É em tempos com desafios socioeconómicos tão avassaladores que o talento existente em cada organização se afirma como o seu principal ativo. A gestão humanizada será um imperativo, através de práticas e objetivos cada vez mais comuns em todas as organizações: promoção da igualdade e respeito, de um ambiente de trabalho onde todos sintam que são ouvidos e valorizados e onde o bem-estar dos colaboradores seja uma prioridade.

Os planos de benefícios serão uma das componentes mais importantes e, cada vez mais, as empresas vão procurar novas formas para que os seus colaboradores se sintam recompensados e integrados num ambiente

de trabalho que promova o seu bem-estar. Benefícios diferenciados e flexíveis serão claramente uma estratégia a seguir pelos gestores de pessoas e que proporcionem acima de tudo aos colaboradores experiências positivas duradouras que contribuam para uma maior conexão entre colaborador e empregador.

Um dos grandes focos da gestão de talento será também a aposta no reforço das competências dos colaboradores como vantagem diferenciadora num mercado tão competitivo. É nesse sentido que conceitos como o lifelong learning vão ganhar ainda mais relevância e onde a tecnologia será o parceiro-chave para proporcionar experiências de aprendizagem enriquecedoras. As plataformas de formação

A tecnologia será o parceiro-chave para proporcionar experiências de aprendizagem enriquecedoras



construídas em torno do conceito de LEP (Learning eXperience Platform) terão uma grande procura, por forma a garantir o upskilling e o reskilling dos colaboradores, pois são estas plataformas que agregam conhecimento das mais variadas fontes e que o entregam ao formando de forma personalizada e flexível, de acordo com o seu percurso de aprendizagem. 



PPR - A nova tendência para captação e retenção

ALEXANDRA RIBEIRO Head of Corporate Solutions da Optimize

Temos observado que a atribuição de PPR tem seguido um movimento top down: esta exigência inicia-se nos cargos mais elevados e difunde-se no sentido descendente



rização de benefícios de médio/ longo prazo como é o caso dos PPR realizados pelas empresas a favor dos seus colaboradores. Sentem, assim, que conseguem estar melhor preparados para eventos inesperados como situações de crise económica, inflação, problemas de saúde ou alterações laborais.

A consciencialização da incerteza quanto ao futuro, juntamente com a tendência instalada de escassez de talento, contribui para uma pressão adicional sobre as empresas para uma maior flexibilidade e abrangência nos benefícios atribuídos para captação e retenção de talento, que se revela cada vez mais crucial nos modelos de negócio.

Em 2021, a Optimize registou um aumento substancial de empresas que atribuíram Fundos PPR a favor dos seus colaboradores, mostrando assim que, não só partilham as preocupações com os mesmos, como agem neste sentido. Temos observado que este tem sido um movimento top down, em que estas exigências se iniciam nos cargos mais elevados e se difundem no sentido descendente.

Com a crescente preocupação das empresas e dos colaboradores com o longo-prazo, os PPR passarão a ser uma componente fundamental num mercado de trabalho competitivo e cada vez mais preocupado com o futuro. 



Acenda aos
detalhes da
solução Corporate
"PPR Empresas"
da Optimize

As recentes alterações no mercado de trabalho, como a escassez de talento, a dificuldade de contratação e a necessidade de fidelização de colaboradores, bem como as preocupações em torno da inflação e da (in)sustentabilidade da segurança social, colocam os Planos Poupança Reforma (PPR) no topo da lista de benefícios "obrigatórios", à semelhança do que já acontece com o subsídio de refeição.

Os mais atuais dados publicados no "Aging Report" da União Europeia apontam para uma realidade assustadora: em 2040 a pensão irá representar apenas 54,5% do último salário e em 2050 não representará

mais de 43,5%. Para além disso, a sustentabilidade da segurança social é um tema cada vez mais na ordem do dia, já que se prevê que a partir de 2030, ou seja dentro de 8 anos, este sistema entre em défice.

Estas preocupações causam maior nível de ansiedade e incerteza junto dos colaboradores, que se questionam: Terei acesso à minha reforma quando dela precisar? Será esse um valor suficiente para as minhas necessidades?

O aumento de literacia financeira dos colaboradores, que procuram cada vez mais tomar as rédeas da sua situação financeira, assumindo a sua responsabilidade individual e distanciando-se do estado providência, traduz-se na valo-

As 5 maiores tendências para 2023 na área do desenvolvimento

YURI TRAFANE CEO da Ynner Treinamentos

Que o mundo se move a uma velocidade estonteante não é novidade para ninguém. De ano para ano, surgem cada vez mais inovações em todas as dimensões da nossa vida e isso acontece especialmente nas áreas do desenvolvimento, formação e coaching. Avanços tecnológicos e um maior entendimento do nosso funcionamento cognitivo-emocional abrem novas possibilidades que não só reforçam tendências existentes como também apontam em outras direções. Saiba quais são as cinco tendências que se sobressaem neste cenário:

Desenvolvimento e coaching baseados em pontos fortes

Pesquisas da Gallup, uma das empresas mais respeitadas no mundo na área de people analytics e economia comportamental, deixam claro que a excelência nasce do desenvolvimento daquilo que cada ser humano tem de melhor: os seus talentos. É a partir da capacidade de explorar os caminhos mentais de menor resistência que uma pessoa se torna a melhor versão de si mesma, o que contraria uma inclinação humana de achar que o desenvolvimento consiste,



principalmente, na melhoria de pontos fracos. Da mesma forma que ausência de doença não é saúde e ausência de depressão não é felicidade, ausência de pontos fracos não é um ponto forte. Quem apenas cuida dos pontos fracos torna-se, prioritariamente, médio. Quem alavanca os pontos fortes atinge a excelência. Os pontos fracos

Yuri Trafane,
CEO da Ynner
Treinamentos

devem ser cuidados o suficiente para que não atrapalhem, mas a maior parte da energia deve ser gasta a transformar talentos em pontos fortes, sendo o primeiro passo nesse sentido o conhecimento dos próprios talentos. Assim, a Gallup desenvolveu o assessment CliftonStrengths, um sofisticado instrumento psicométrico que já ajudou 28 milhões de pessoas em dezenas de países a conhecerem melhor as suas principais aptidões.

Storytelling e gamificação

Tem se tornado bastante evidente que o ser humano é capaz de entender, de reter e de se sentir estimulado a utilizar conhecimentos novos quando estes são recebidos por intermédio de histórias, mais até do que quando aprende apenas por meio de conceitos ou de dados e estatísticas. Seja construindo eventos de aprendizagem baseados na estrutura de uma história ou ilustrando a transmissão de um conceito com pequenas narrativas, o domínio do storytelling continua a ser fundamental para quem trabalha com desenvolvimento.

Os jogos não ficam atrás. Recorrer a jogos construídos para transmitir uma mensagem é um caminho, mas não é o único. Afinal, gamificação não significa



apenas a utilização de jogos, mas também o aproveitamento dos seus mecanismos para gerar interesse e catalisar a aprendizagem.

Esta dupla de instrumentos lúdicos (jogos e histórias) já estava a ganhar terreno há algum tempo, mas agora parece estar num processo definitivo de aceleração.

M-learning

Será cada vez mais frequente que as empresas trabalhem no sentido de oferecerem às pessoas condições para que aprendam a partir dos seus próprios dispositivos móveis. É necessário lembrar que m-learning não é e-learning no ecrã de um smartphone. A mudança para um ecrã mais pequeno gera impactos no tipo de conhecimento que pode ser digerido, na extensão das sessões e na forma de localizar o módulo desejado. É por isso que o paradigma se alterou do design responsivo para o mobile first, em que a

abordagem é desenvolvida primeiro para o m-learning e a adaptação para os ecrãs maiores passou a ser considerada uma ação complementar.

Curadoria

Considerando a avalanche de informações que circulam diariamente, fica claro que a grande vantagem competitiva nasce, antes de mais, da capacidade de separar o trigo do joio, realçando aquilo que realmente vale a pena ser considerado. Neste sentido, as áreas de formação e desenvolvimento devem funcionar como curadoras de competências e metodologias, apontando, entre as tantas qualidades

Avanços tecnológicos e um maior entendimento do nosso funcionamento cognitivo-emocional abrem novas possibilidades

Quem apenas cuida dos pontos fracos torna-se, prioritariamente, médio. Quem alavanca os pontos fortes atinge a excelência

desejáveis, aquelas essenciais para cada profissional dentro da organização. Além disso, devem ser capazes de identificar a metodologia, entre as centenas existentes, que faz mais sentido para o tema a ser abordado e que melhor se encaixa no estilo particular de cada aprendiz.

Microaprendizagem

Microlearning ou microaprendizagem é o termo utilizado para fazer referência ao desenvolvimento de competências em sessões de um a sete minutos e que podem ser encaixadas nos intervalos ociosos do dia a dia. A microaprendizagem pode contemplar pequenos ensinamentos que se encerram em apenas uma sessão ou que estejam encadeados de forma lógica numa série, resultando numa lição mais densa. Uma variação desta tendência é o “just-in-time learning”, em que pequenas lições ficam disponíveis numa biblioteca virtual para que as pessoas possam aceder às mesmas no exato momento em que precisam de utilizar o conhecimento em questão.

Certificação em “Coaching de Pontos Fortes”

Seguindo e implementando todas as tendências da área, a Ynner oferece a formação “Coaching de Pontos Fortes”, totalmente em português, representando exclusivamente a Gallup. O curso é o mais respeitado do mundo, tendo sido criado por célebres profissionais, cientistas e estudiosos do comportamento. Além disso, dispõe de diversas soluções de formação para empresas de diferentes setores. 

<http://www.ynner.com.br/pt>

O futuro da formação profissional passa pela **interligação de saberes**

NUNO GOULART BRANDÃO

Coordenador da Escola de Pós-Graduação e Formação Avançada da FCH-Católica

As circunstâncias vividas nos últimos dois anos foram de grandes transformações na área da formação profissional, mudanças que marcarão o

futuro desta área. Houve uma crescente procura num ensino cada vez mais especializado, capaz de acompanhar e responder aos desafios de um mercado de trabalho em constante mutação.

Olhando para as tendências e necessidades do mercado, é possível antecipar áreas que serão fulcrais para as funções profissionais do hoje e do amanhã. A grande tendência, do lado da formação, passará pela criação de cursos inovadores que interliguem diferentes saberes e que, por isso, sejam verdadeiramente diferenciadores no panorama da formação profissional. Do lado das empresas, a tendência será olhar para a formação como forma dos seus profissionais adquirirem conhecimentos em áreas que complementam a sua formação base e que lhes permitam alargar o seu leque de competências, tornando-se assim num ativo mais valioso para as empresas nas quais colaboram.

Havendo uma crescente aposta na formação contínua,



Nuno Goulart Brandão,
Coordenador da Escola de Pós-Graduação e Formação Avançada da FCH-Católica

o blended learning ganhou também uma forte relevância nos últimos anos, ao permitir a conciliação da formação com a exigente vida profissional.

Na Escola de Pós-Graduação e Formação Avançada da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica, a aposta

Do lado das empresas, a tendência será olhar para a formação como forma dos seus profissionais adquirirem conhecimentos em áreas que complementam a sua formação base e que lhes permitam alargar o seu leque de competências

continuará a ser na interligação da formação presencial e remota, privilegiando um sistema misto. Entre as novidades de 2022/2023, destacamos a Pós-Graduação em Comunicação, Gestão de Assuntos e Cidadania Organizacional, a Pós-Graduação em Jornalismo Desportivo, a Pós-Graduação em Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável e a Formação Avançada em Jornalismo e Religiões, que vem a propósito da Jornada Mundial da Juventude, que decorrerá em Lisboa em agosto de 2023. Para além destas novidades, temos neste momento a decorrer novas edições de cursos que têm tido uma forte procura como é o caso da Pós-Graduação em Comunicação Estratégica (2.ª edição), a Pós-Graduação em Desenvolvimento Organizacional e Capacitação de Equipas e Pessoas (2.ª edição) e a Pós-Graduação em Comunicação e Psicologia Positiva (5.ª edição), entre outras.

A nossa aposta continuará focada na criação de formações que interligam de forma inovadora diversas áreas de conhecimento dentro das Ciências Sociais e Humanas e que, por isso, são verdadeiramente interessantes para empresas que procuram diferenciar-se no mercado, bem como para profissionais que ambicionam um crescimento sustentável na sua carreira. 



CATOLICA

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE PÓS-GRADUAÇÃO E FORMAÇÃO AVANÇADA

LISBOA

CANDIDATURAS ABERTAS 2022/2023

PÓS-GRADUAÇÕES

COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE PUBLICITÁRIA

3.ª Edição | Início: 20 de fevereiro de 2023

COMUNICAÇÃO E MARKETING DE CONTEÚDOS

9.ª Edição | Início: 18 de janeiro de 2023

COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE ASSUNTOS E CIDADANIA ORGANIZACIONAL

NOVO | Início: 13 de janeiro de 2023

JORNALISMO DESPORTIVO

NOVO | Início: 3 de fevereiro de 2023

RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

NOVO | 14 de janeiro de 2023

FORMAÇÕES AVANÇADAS

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL - PACO

3.ª Edição | Início: 12 de janeiro de 2023

TELETRABALHO, COMUNICAÇÃO E MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES (B-LEARNING)

NOVO | Início: 17 de fevereiro de 2023

GESTÃO DE REPUTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISE

3.ª Edição | Início: 23 de março de 2023

JORNALISMO E RELIGIÕES

NOVO | Início: 21 de abril de 2023

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (B-LEARNING)

4.ª Edição | Início: 20 de janeiro de 2023

CONHEÇA TODAS AS
PÓS-GRADUAÇÕES



CONHEÇA TODAS AS
FORMAÇÕES AVANÇADAS



MAIS INFORMAÇÕES

✉ epgfa@ucp.pt ☎ (+351) 214 269 797

Dieter Neuhaeusser



Diretor de Recursos Humanos & Organização e Membro do Conselho de Gerência

“Temos de nos apresentar como um empregador que soluciona os problemas do mundo e possibilita uma carreira

A **Volkswagen Autoeuropa** foi lançada em Portugal há quase 31 anos. Em conversa com a RHmagazine, o DRH da empresa foca-se nos novos formatos e nas novas necessidades de aprendizagem – abrindo, ainda, caminho para uma reflexão a respeito do impacto nos RH da descarbonização e eletrificação.

Como estão a gerir a transformação digital, cada vez mais acelerada, nos vossos RH?

Creio que a transformação na indústria – no geral e não especificamente na automobilística – é, apesar de constante, cada vez mais veloz e complexa. Definitivamente, a pandemia foi um catalisador, por exemplo, para o sistema de formação. Os processos da formação – que, antes, já estavam patentes – foram reforçados e/ou acelerados, e falo, principalmente, da digitalização da aprendizagem. Do operador de linha ao manager, todos estão, hoje, de alguma forma, em contacto com uma formação digital, muitas vezes incorporada num blended learning, num sistema de aprendizagem assente em novas estratégias, como a gamificação, a realidade virtual, a inteligência artificial... O conhecimento passou a estar disponível em qualquer altura e lugar, e a aprendizagem pôde ser adaptada da melhor forma às necessidades individuais.

Na Volkswagen podemos, de uma forma global, entre as nossas 128 fábricas, trocar materiais de formação de uma forma relativamente

fácil e os problemas podem ser resolvidos a partir de um diálogo que envolva técnicos em todo o mundo. Este é o impacto da transformação na formação, em geral. Há que ter a flexibilidade de nos adaptarmos a esta velocidade e complexidade de uma forma muito eficaz.

Portanto, a formação envolve, hoje, técnicos das vossas várias fábricas, o que não seria tão fácil quando esta era necessariamente presencial...

Sim. A título de exemplo, a incorporação de novas tecnologias, como os automóveis híbridos ou elétricos, traz mudanças, e na Autoeuropa podemos aprender a partir de outras fábricas que já tenham enfrentado este desafio, podemos trabalhar com a sua formação ou, inclusive, convidar os seus formadores a darem-nos

formação online. É como se não existissem barreiras. Mas não se trata apenas de globalização da formação, a digitalização também motiva a formação individualizada: as pessoas podem aprender quando e onde mais lhes convier, muitas vezes, a partir de plataformas que proporcionam aulas em tempo real e a grande distância. Estas são possibilidades que, precisamente, com a pandemia, se abriram a todo o mundo e encontraram aceitação – apesar de, inicialmente, alguns grupos terem mostrado uma certa resistência.

Há formação obrigatória para cada função. Porém, as vossas pessoas também podem escolher que conhecimentos adquirir ou que competências melhorar?

Na nossa indústria, existe uma matriz de competências, que é constantemente atualizada – a cada função são atribuídos conhecimentos que as pessoas necessitam de ter e outros que desejamos que tenham. Podem ser conhecimentos técnicos ou skills mais clássicas, como o trabalho em equipa. É muito

A middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt, stands in an office. He is looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in front of him. The background consists of a glass wall with a large, faint Volkswagen logo. The lighting is soft and professional.

**A INTERNACIO-
NALIZAÇÃO
É OBRIGATÓRIA;
TODOS OS NOSSOS
MANAGERS TÊM
EXPERIÊNCIAS
NO EXTERIOR**

importante ter uma visão clara do conhecimento necessário e desejável em cada função.

O nosso colaborador, independentemente de ser operador, especialista ou manager, tem a possibilidade de escolher facilmente os conhecimentos que ainda não domina e quer melhorar; depois, essa qualificação é feita da maneira disponível mais eficaz: pode ser presencial – designadamente, em situações que implicam manusear máquinas, e às quais a realidade virtual ainda não chegou totalmente, ou online, em que o indivíduo seleciona numa plataforma o capítulo de aprendizagem desejado.

Formação e educação trazem bem-estar para a sociedade. Pessoas com um alto nível de formação têm, também, um nível de vida mais alto. Posto isto, deveríamos todos procurar investir na qualificação das nossas pessoas, e não a subestimar.

No que respeita à transformação que o próprio setor automóvel atravessa – nomeadamente com o fim do motor a combustão apontado para 2035 – que impactos poderão esperar os RH?

A transformação na indústria do setor automóvel é algo necessário, contudo afigura-se um desafio, sem dúvida. A descarbonização e a eletrificação do produto são importantes para a indústria automobilística conviver num mundo mais sustentável, e os governos criaram as leis necessárias para obrigar a indústria a transformar-se. A tecnologia elétrica não é algo totalmente novo, tivemos décadas de automatização e, hoje, em qualquer fábrica automóvel do mundo vão ver robôs – na Autoeuropa há mais de 600 robôs a operar. Agora, temos uma outra forma de motor, um motor elétrico em vez de um

a combustão, e temos algo, igualmente interessante, que nos atinge antes da eletrificação, que é a descarbonização das nossas fábricas. Temos fábricas do nosso grupo (ainda não a Autoeuropa) totalmente transformadas, que estão no nível sustentável de geração de energia para a sua própria operação. Para os RH, gerir, junto com o management, esta transformação traz dificuldades, porque tudo tem de acontecer de forma coordenada.

Face a esta transformação, os perfis dos vossos profissionais tiveram de ir evoluindo e são, hoje, ligeiramente diferentes, certo?

O automóvel elétrico necessita de alguns conhecimentos adicionais, sim, e, por isso, temos especialistas em alta tensão na fábrica. Já existem fábricas que apenas fabricam automóveis elétricos, que constituem, por sua vez, uma grande parte dos automóveis que estão a ser vendidos nos mercados europeus. Nem todos os mercados vão ter esta transformação rápida – alguns continentes, como a África e América do Sul, têm uma maior tendência para permanecerem com uma forma alternativa da combustão, mas a Europa – para onde a Autoeuropa produz – terá de fazer, rapidamente, a alteração à combustão. E as nossas equipas estão perfeitamente aptas para proceder a essa transformação.

A AUTOEUROPA EXPORTA RECURSOS HUMANOS PARA OUTRAS FÁBRICAS DO NOSSO GRUPO, HAVENDO COLEGAS EM CERCA DE 12 PAÍSES, PORQUE TÊM UM EXCELENTE RECONHECIMENTO COMO ESPECIALISTAS

N.º DE PAÍSES
48
N.º DE UNIDADES DE PRODUÇÃO
128
N.º DE MARCAS VOLKSWAGEN
13
N.º DE COLABORADORES (DO GRUPO)
cerca de 670.000
LOCALIZAÇÃO DA VOLKSWAGEN AUTOEUROPA
Palmela, Portugal
N.º DE COLABORADORES (EM 2021)
5.124
VOLUME DE PRODUÇÃO (EM 2021)
210.754 unidades
VOLUME DE VENDAS (EM 2021)
3,112 mil milhões €

A Volkswagen Autoeuropa tem sensivelmente 30 anos. Com muitas pessoas a aproximarem-se da idade da reforma, já estão a preparar a mudança de gerações?

Trinta anos é uma idade bastante razoável, mas que é um grande benefício para nós. A Autoeuropa também exporta recursos humanos para outras fábricas do nosso grupo, havendo colegas em cerca de 12 países, porque têm um excelente reconhecimento como especialistas – e a sua experiência é uma vantagem na transformação, que temos de assegurar que se transmite às novas gerações. Há, inclusive, programas para transferir os conhecimentos dos mais antigos para os colaboradores mais jovens. Procuramos manter os valores da Autoeuropa, ajustando-os às novas gerações – é um desafio, mas o diálogo é uma constante na nossa organização e temo-lo fomentado entre estes grupos. Estou muito satisfeito, porque estamos a conseguir aproveitar os conhecimentos das pessoas com mais anos de casa e acolher a juventude que vem chegando à empresa.

A Autoeuropa também tem sentido dificuldades na retenção de talento, como tantas outras empresas?

É certo que há uma maior competitividade no mercado de trabalho por perfis altamente qualificados, como é o caso dos engenheiros, e isso é, para nós, outro desafio. Contudo, valemo-nos do nosso excelente nome, e não estamos, necessariamente, em desvantagem. Por exemplo, na Alemanha, a Audi e a Porsche – duas marcas do grupo Volkswagen – surgem muito à frente no ranking dos melhores empregadores. A indústria



NA
AUTOEUROPA
HÁ MAIS DE

600

ROBÔS
A OPERAR

**NA NOSSA
INDÚSTRIA, EXISTE
UMA MATRIZ DE
COMPETÊNCIAS,
QUE É
CONSTANTEMENTE
ATUALIZADA
– A CADA FUNÇÃO
SÃO ATRIBUÍDOS
CONHECIMENTOS
QUE AS PESSOAS
NECESSITAM DE
TER E OUTROS QUE
DESEJAMOS QUE
TENHAM**

continua a ser atrativa para os jovens, porque há um certo fascínio em ver uma chapa a entrar de um lado da fábrica e um automóvel totalmente novo a sair do outro, três horas depois. Temos o dever de transmitir esse fascínio, de mostrar que fazemos parte, como empresa, de uma indústria sustentável e descarbonizada. Somos os

maiores vendedores de automóveis elétricos da Europa e, tendo alcançado essa meta, somos suficientemente atrativos para novos talentos. As pessoas querem, por um lado, um trabalho que seja atrativo financeiramente, mas, por outro, que tenha um propósito/sentido a longo prazo e lhes permita desenvolver-se. Temos de nos apresentar como um empregador que soluciona

os problemas do mundo e possibilita uma carreira, eventualmente, internacional – e, em Portugal, os novos talentos têm muito interesse em internacionalizar-se. Somos uma porta para o mundo e podemos ser muito competitivos.

E trabalham a mobilidade interna e internacional dentro da Volkswagen Autoeuropa?

Sim. Faz parte de uma carreira no grupo Volkswagen. A internacionalização é obrigatória, todos os nossos managers têm experiências no exterior. Há muitos colegas que trabalharam em quatro ou cinco países diferentes e eu, por exemplo, já trabalhei em sete países dentro do grupo Volkswagen. 

**Pedro
Costa
Santos**

Director Marketing & Sales

**Marta
Serrano**

HR Business Partner



“Shots” formativos numa **plataforma** ao estilo Youtube

“Learning in the flow of work” e “lifelong learning”: duas abordagens à formação fomentadas pela plataforma da Learninghubz que a Randstad Portugal quis incutir nas suas pessoas. Numa espécie de Youtube da formação, os talentos podem aprofundar o seu conhecimento nas áreas de maior interesse, de forma autónoma e flexível.

A formação foi, este ano, definida como um pilar estratégico da Randstad. Enquanto fator de motivação e de engagement dos colaboradores com a organização, esta tem sido peça-chave na empresa especializada em soluções de trabalho flexível e RH. Já detentora de uma plataforma de formação online que integra o plano de formação da empresa – com cursos, de frequência obrigatória, organizados em vários módulos, capítulos e que pressupõem momentos de interação e avaliação –, a Randstad Portugal sentiu a necessidade de oferecer ao seu corporate staff o acesso individual, autónomo e flexível a conteúdos formativos sobre as mais diversas

temáticas, assentes na heterogeneidade de interesses dos profissionais, com especial incidência nas soft skills. Foi na Learninghubz, plataforma digital de formação com mais de 10.000 conteúdos de microlearning, que a organização encontrou um parceiro para semear uma cultura de aprendizagem contínua.

Em 2020, plena pandemia, com os momentos de formação presencial condicionados, a Randstad Portugal quis criar outros canais formativos para as suas pessoas. Em junho desse ano, iniciou um período experimental com a plataforma Learninghubz, e em fevereiro de 2021 decidiu avançar com a parceria.

A plataforma, desenhada à semelhança do Youtube, pode ser customizada no que se refere à disposição e destaque de conteúdos, de acordo com

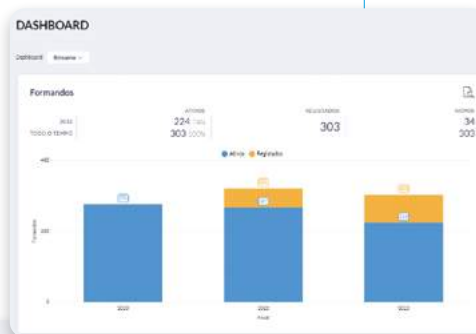
as temáticas e competências de interesse a desenvolver em cada organização. Na Randstad, para além da biblioteca de conteúdos disponibilizados pela Learninghubz, mediante um processo de curadoria manual a partir de algumas das melhores fontes online existentes, foram criadas páginas temáticas também alimentadas por conteúdos próprios, de que são exemplo: a “Academia Inclusiva”, que integra webinars dinamizados pela Randstad sobre o recrutamento e a liderança inclusiva dentro da organização, e o “Canal Randstad”, que foi absorver conteúdos de promoção da marca divulgados nas suas redes sociais. Foram, ainda, criadas playlists, baseadas em vídeos sugeridos pelo management team da Randstad e pelos “top learners” – aqueles colaboradores mais assíduos na plataforma.

No que respeita à assiduidade, a Learninghubz disponibiliza relatórios de utilização com registo individual dos tempos de formação dos colaboradores, de forma a que possam ser contabilizados para o cumprimento do requisito mínimo legal de formação anual a facultar pelas organizações. Para além disso, é fornecido um dashboard online, sempre acessível ao cliente, contendo vários indicadores relativos à utilização da plataforma, que suportam a sua gestão e a tomada de decisões neste âmbito. “Conseguimos saber quantas pessoas acederam à plataforma, quanto tempo lá passaram, quais os conteúdos mais vistos...”, diz Marta Serrano, HR Business Partner da Randstad Portugal.

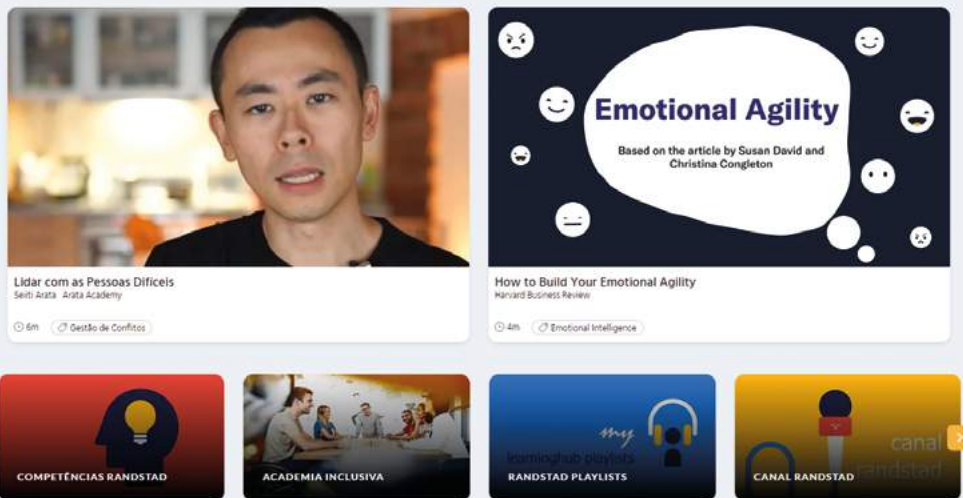
Microlearning, um percurso autónomo e flexível

O carácter de microlearning permite que cada pessoa possa aprender o que precisa, “in the flow of work” – possibilitando que os novos conhecimentos sejam aplicados de imediato às funções diárias –, e ao seu ritmo. “Uma coisa é o plano de formação que temos definido, outra completamente diferente é disponibilizar conteúdos que os colaboradores podem

Em baixo:
Homepage da plataforma, onde são visíveis os conteúdos em destaque, bem como as páginas temáticas; dashboard



O QUE VAIS APRENDER HOJE?



“O FACTO DE A RANDSTAD DISPONIBILIZAR UMA PLATAFORMA DESTA TIPO, MOSTRA AOS COLABORADORES QUE APOSTA NA APRENDIZAGEM E NO SEU DESENVOLVIMENTO. ISSO MOTIVA-OS”

MARTA SERRANO, HR BUSINESS PARTNER DA RANDSTAD PORTUGAL

consumir, autonomamente, de acordo com as áreas que identificam como tendo de ser desenvolvidas”, aponta Marta Serrano. “Quisemos promover esta proatividade e autonomia no nosso processo de aprendizagem, de forma a colocar a formação na agenda das pessoas”, acrescenta.

E porque é que esta abordagem de lifelong learning é importante? Pedro Costa Santos, Director Marketing & Sales da Learninghubz, por sua vez, responde: “As organizações que conseguirem desenvolver uma verdadeira cultura de aprendizagem serão aquelas que irão manter e atrair talento com maior facilidade, algo que se torna ainda mais relevante para as novas gerações”.

‘Top’ de visualizações

Tal como referido inicialmente, a Randstad procurava desenvolver as soft skills nos seus colaboradores, por ser uma área com menos oferta formativa na empresa e também com mais diversidade de áreas de interesse. De acordo com os últimos reportes, temas como a produtividade, formas de trabalhar melhor à distância – ou, nos casos de liderança, gerir equipas de forma remota –, bem-estar, gestão emocional e de stress estão no ‘top’ dos consumos dos colaboradores Randstad.

“Sabemos – e os nossos colaboradores já nos deram esse feedback – que o facto de a Randstad disponibilizar uma plataforma deste tipo, mostra-lhes que apostamos na aprendizagem e no seu desenvolvimento. Isso motiva-os e tem um claro impacto na produtividade”, garante a HR Business Partner. Se as nossas pessoas não puderem aprender a fazer mais e melhor, a produtividade sairá sempre afetada”, conclui. 

Como o **Sporting Clube de Portugal** está a garantir apoio psicológico à distância de um clique

A 10 de outubro celebrou-se o **Dia Mundial da Saúde Mental** e foi também a data que oficializou a parceria entre a TEAM 24 e o Sporting Clube de Portugal. Agora, os mais de 600 colaboradores do clube têm acesso ao Plano de Apoio Psicológico, através da APP TEAM 24.

36

Mente sã, corpo sã”: um dos motes da TEAM 24 – startup fundada em 2020, com o objetivo de levar a saúde mental ao maior número de colaboradores das organizações –, que ganha ainda mais sentido quando a produtividade e o sucesso da entidade

parceira dependem profundamente do estado de saúde físico e psicológico dos seus profissionais. Falamos do Sporting Clube de Portugal (SCP), que, no passado dia 10 de outubro (Dia Mundial da Saúde Mental), firmou a parceria com a startup, passando a usufruir do seu Plano de Apoio Psicológico – um benefício extrasalarial materializado na recém-lançada APP TEAM 24.

Este Plano de Apoio Psicológico é composto por um conjunto de serviços, que pretendem promover o bem-estar e a saúde mental nas empresas, de que são exemplo o apoio psicológico através de uma linha telefónica, de um chat e de videoconsultas, um psicólogo organizacional que colabora na resolução de questões internas, a avaliação de riscos psicossociais e a dinamização de workshops, desenvolvidos à medida, sobre temas relacionados com a temática da saúde mental. Com a nova app, é possível agregar todos estes serviços, que passam a estar disponíveis à distância de um clique.

De acordo com Henrique Dias Duarte, Diretor de Recursos Humanos do SCP, a parceria com a TEAM 24 visou, não apenas potenciar o impacto da promoção da saúde mental, mas “criar awareness na organização para um tema que ainda tende a ser algo estigmatizado na nossa sociedade”.



Ana Ruivo,
Co-Founder,
COO da TEAM 24

O líder de RH garante que os serviços da TEAM 24 irão permitir à instituição alcançar três grandes objetivos: garantir um diagnóstico precoce, através da avaliação de riscos psicossociais na organização e do reporte mensal da utilização dos serviços por parte da psicóloga organizacional da TEAM 24; definir estratégias de prevenção, através de formações, workshops e conteúdos relacionados com saúde mental e bem-estar, e promover o bem-estar e a saúde mental dos mais de 600

colaboradores com funções corporativas do SCP, através do acesso a apoio psicológico e da implementação de outras iniciativas e programas complementares.

Estes mais de 600 colaboradores, terão, portanto, acesso ao Plano de Apoio Psicológico completo e, consequentemente, à APP TEAM 24, que lhes possibilitará falar em tempo real e de forma imediata com um dos psicólogos da empresa por voz e por chat, e agendar e realizar videoconsultas de psicologia – tudo de forma anónima e confidencial. Os colaboradores podem, ainda, aceder diariamente ao Medidor de Humor, que permite registar e consultar o seu estado de espírito e, assim, tomar consciência da necessidade, ou não, de ajuda psicológica”, refere Ana Ruivo, Co-Founder & COO da TEAM 24.

Investir na saúde mental. Porquê?

Tratando-se o desporto de um setor muito exigente, que requer um elevado esforço, físico e psicológico, para que se atinjam objetivos individuais e coletivos, Henrique Dias Duarte garante que é “fundamental considerar a saúde mental dos colaboradores como uma das



Henrique Dias Duarte, Diretor de Recursos Humanos do Sporting Clube de Portugal

prioridades do Plano Estratégico de Gestão de Recursos Humanos da organização". Empenhado em fomentar o bem-estar das suas pessoas, o clube desportivo, para além da parceria com a TEAM 24, incentiva a prática desportiva, através de diversas iniciativas implementadas internamente, promove uma cultura de colaboração nas suas diferentes estruturas organizacionais, através de vários momentos de partilha de experiências, e implementou um regime de trabalho híbrido, para funções que possam ser exercidas remotamente, com o objetivo de incrementar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Apesar de ser uma parceria muito recente, a utilização da APP TEAM 24 por parte dos colaboradores do SCP tem sido muito positiva. Prova disso é que, no próprio dia da implementação, foram muitas as pessoas que fizeram o seu download, estabelecendo,

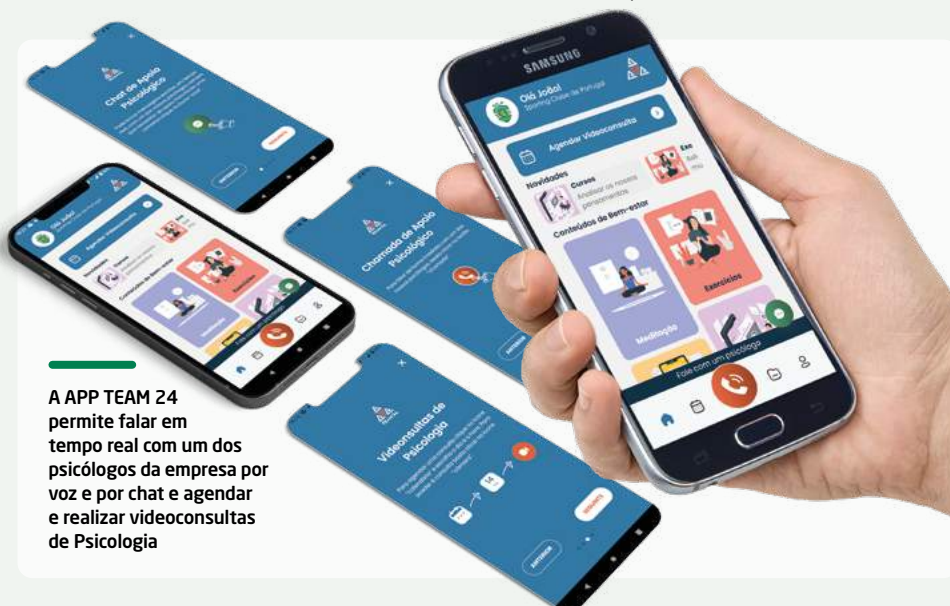
desde logo, contactos e marcando consultas. "Foram vários os colaboradores que partilharam connosco a sua satisfação por termos dado este passo", revela o DRH do SCP.

A médio-longo prazo, o profissional mostra-se confiante na parceria. "Acredito que será um importante contributo para o objetivo do SCP de construir um ambiente de trabalho cada vez mais saudável, com foco no bem-estar emocional, psicológico e social de todos os seus colaboradores".

Considerando os ganhos que o investimento na saúde mental traz ao nível do absentismo, presentismo, turnover, engagement e da atração e retenção de talentos, Ana Ruivo, por sua vez, defende: "As organizações que priorizarem a saúde mental, não estão só a investir no bem-estar dos seus colaboradores e na sustentabilidade das suas empresas; estão também a contribuir para uma causa maior". "A TEAM 24 junta-se à missão de levar a saúde mental ao maior número de pessoas possível", conclui. 

"[A PARCERIA COM A TEAM 24 VISA] CRIAR AWARENESS NA ORGANIZAÇÃO PARA UM TEMA QUE AINDA TENDE A SER ALGO ESTIGMATIZADO NA NOSSA SOCIEDADE"

HENRIQUE DIAS DUARTE, DRH DO SPORTING CLUBE DE PORTUGAL



A APP TEAM 24 permite falar em tempo real com um dos psicólogos da empresa por voz e por chat e agendar e realizar videoconsultas de Psicologia



Alexandra Andrade

Adecco Country Manager

“Hoje em dia, quem tem o candidato é rei

Escassez de talentos, retração de funções de TI, internacionalização, disparidades salariais, entre outros. Alexandra Andrade, Country Manager da Adecco Portugal, **comenta o futuro do mercado do recrutamento** e seus principais desafios – deixando conselhos para lhes fazer frente.

Na Adecco Portugal, o que é que perspectivam para o mercado do recrutamento nos próximos meses? Como temos três unidades de negócio diferentes, as realidades também não serão as mesmas em cada uma das áreas. O outsourcing e o trabalho temporário ajudam muitas empresas em termos de flexibilidade e, muitas vezes, quando estas estão com receio do futuro, utilizam essas metodologias, justamente, pela sua componente flexível. Por isso, em momentos de crise, estas áreas de negócio podem até crescer – ainda que setores, como o industrial, possam experimentar um decréscimo, por estarem mais expostos à crise energética. Atualmente, no que respeita aos nossos principais clientes, não sentimos, ainda, nenhum abrandamento, nem nas duas áreas mencionadas, nem na de recrutamento e seleção especializados. Continuamos a crescer bastante, mas estamos, como todas as empresas, a tentar ser prudentes, face à desaceleração na economia. Tem aumentado o fator “incerteza”, e estamos alerta, definindo planos A, B e C – neste momento, qualquer empresa cliente tem o budget 1, 2 e 3, dependendo do que vai acontecer ao mercado. O que esperamos que não aconteça é que as empresas comecem já a fazer reduções, quando ainda não chegou esse abrandamento, pelo menos, na Adecco e seus clientes.

Estamos num momento muito interessante, porque fizemos, este ano, em Portugal, um plano de investimento, e crescemos 25%. Foi o ano em que investimos mais, dos últimos cinco.

E investiram em quê, concretamente?

Contratámos cerca de 80 FTE (Full-Time Employees) para as unidades de trabalho temporário, outsourcing especializado – especialmente, para as áreas de sales & marketing e indústria logística – e recrutamento e seleção especializado, também para sales & marketing e áreas de TI. Com Portugal a ser eleito para este plano de investimento, apostámos em profissionais altamente especializados, o que nos permitiu crescer os tais 25%.

Têm notado o retorno desse investimento?

Sim. Começámos no segundo trimestre do ano a fazer o plano de investimento e, no terceiro, já conseguimos ter o payback desse investimento. Foi rápido, porque também existiu um estado de animação pós-Covid muito grande. Depois do primeiro trimestre, começámos a ter um pico de pedidos – uma média de 1.300 pedidos por

semana, que nunca tínhamos tido. Houve um recorde de colocação de pessoas em todas as áreas de negócio.

Em muitas startups tem havido alguma retração nas funções tecnológicas – antes, tão procuradas e difíceis de encontrar –, por falta de verba, fruto dos aumentos das taxas de financiamento. A vossa experiência confirma-o?

Ainda não sentimos essa retração, mas está efetivamente a acontecer em algumas startups e até em grandes multinacionais – como foi o caso da Microsoft, que anunciou, há relativamente pouco tempo, o despedimento de profissionais na área de TI.

Na Adecco, sentimos que continua a ser um mercado muito dinâmico, dado que um profissional de tecnologias em Portugal pode vir de qualquer país do mundo. Há essa competitividade, a nível mundial, e continuamos a ter muitos bons profissionais, o que nos permite – e aos nossos clientes – ainda não sentir esse abrandamento.

Sentem que o mercado de recrutamento e seleção já é um mercado mundial, e trabalham-na dessa forma?

Em determinadas funções, o mercado é completamente internacional. Como vantagem de sermos uma multinacional, te-

mos acesso, em base de dados, a candidatos de vários pontos do mundo, como Brasil, França, Itália, Espanha, que são países onde nos movemos mais. Seja nas áreas de shared service center – nas quais temos bastantes clientes –, seja em finance, RH, apoio ao cliente, as línguas e a especialização são fundamentais a nível de experiência, e não nos focamos na nacionalidade do candidato. O oposto também se verifica: principalmente Espanha recorre bastante a candidatos portugueses – profissionais a quem não pedem uma nacionalidade específica, mas sim uma determinada experiência e idiomas... competência em que somos bastante bons.

Designadamente em tecnologias e, sobretudo, em remote, o talento português, cada vez mais, trabalha para outros mercados.

E isso não eleva os vencimentos, podendo trazer um problema de equidade para os portugueses?

Claramente. Tivemos o caso de uma multinacional francesa que estava à procura de profissionais, tanto em Espanha como Portugal, e, pelo facto de os salários serem mais baixos em Portugal, pensou que o vencimento poderia ser 30% mais baixo. Dissemos que não é assim que funciona, até porque eram posições em IT e algumas em full remote. Realizámos, posteriormente, um estudo específico para esse cliente e vimos que os salários que está a praticar, quer em Espanha, quer em Portugal, nesta área de TI, são iguais. Por um lado, é bom, porque não existe diferenciação e os nossos profissionais são cotados como qualquer outro; por outro lado, torna-se muito difícil para as empresas portuguesas serem competitivas para estes candidatos.

ESTAMOS ALERTA, DEFININDO PLANOS A, B E C – NESTE MOMENTO, QUALQUER EMPRESA CLIENTE TEM O BUDGET 1, 2 E 3, DEPENDENDO DO QUE VAI ACONTECER AO MERCADO

Como precisam tanto de alguns perfis, algumas empresas estão a oferecer, àqueles que chegam, vencimentos superiores aos dos atuais talentos. O que recomendaria a uma empresa para evitar este tipo de problemas de equidade?

O que estamos a fazer internamente – e a indicar aos nossos clientes – é a desenvolver

melhor a career path de cada área, com mais níveis de senioridade e de performance, para que cada profissional possa ir ascendendo aos mesmos níveis daqueles que vão entrando. Se uma empresa tem uma pessoa com 10 anos de experiência e vai buscar outra com menos experiência, oferecendo-lhe um salário mais elevado, isso vai gerar um clima de desconfiança e desconforto, levando a primeira a querer sair. Permitir que as pessoas cresçam mais rápido, dar-lhes outros projetos e fazer swap de funções entre áreas possibilita, pelo menos, minimizar esse risco.

Há, cada vez mais, uma pressão das empresas para que as pessoas regressem ao escritório e uma pressão dos colaboradores pelo teletrabalho.





**N.º DE PAÍSES
(THE ADECCO
GROUP):**
60

**N.º DE
COLABORADORES:**
+33.000

**UNIDADES
DE NEGÓCIO:**
4 (Trabalho
Temporário,
Recrutamento
e Seleção
Especializados,
Formação,
Outsourcing)

**N.º DE AGÊNCIAS
(ADECCO PORTUGAL):**
19

**N.º DE
COLABORADORES:**
+250

**N.º DE EMPRESAS
CLIENTES:**
Cerca de 1.500
(proporcionando
trabalho a mais de
24.000 pessoas)

recrutamento e seleção especializados ou de outsourcing. Estamos a focar-nos muito na career journey dos candidatos, para minimizar esta escassez. O trabalho temporário é uma ótima ferramenta ao nível da flexibilidade, e o outsourcing também, porque, normalmente, as empresas fazem outsourcing daquilo que não é core das suas áreas de negócio e, assim, o que passa para nós é o risco, já que somos nós que temos de medir a produtividade. É uma área que também está a crescer bastante.

Por sua vez, no recrutamento e seleção especializados sentimos que o mercado ainda está muito dinâmico, devido a esta escassez de talentos e à grande rotatividade. Claro que, quanto mais se sentir a crise, mais os candidatos começam a pensar duas vezes antes de mudar de emprego, porém acreditamos que esta área de recrutamento não vai ser muito melindrada com isso, pois vai continuar a existir uma grande escassez de perfis.

O que tem sido desenvolvido pela Adecco na área da responsabilidade social?

Temos diversas iniciativas locais e internacionais. Através do nosso programa “Win 4 Youth”, por exemplo, para além dos nossos colaboradores poderem contribuir com a prática de exercício físico que é revertida em euros para instituições de solidariedade, temos ajudado bastantes associações apadrinhadas – a nível mundial, trabalhamos com a Cruz Vermelha e, a nível local, colaboramos com instituições como a Associação Mão Amiga, o IPO, a Associação Salvador... Globalmente, temos a Fundação Adecco, que tem o compromisso total com os CEO de grandes empresas pela responsabilidade social, diversidade e inclusão. 

Como têm vivido isto?

O que estamos a adotar, neste momento, é um regime híbrido: dependendo das funções, as pessoas podem ter um, dois ou três dias de teletrabalho por semana – na sede, temos dois dias de teletrabalho nas áreas de operações e nas agências mais pequenas, onde há menos pessoas, temos apenas um dia, havendo sempre flexibilidade horária.

Não acredito, de todo, no regime de voltar a 100% ao escritório, porque as pessoas demonstraram que são capazes de ser produtivas e que se pode confiar nelas. Há que haver flexibilidade, dependente do setor de atividade e da função.

Nas vossas áreas de atividade, quais os principais desafios para os próximos anos?

Os principais desafios para a

área de trabalho temporário, sem dúvida, prendem-se com a escassez de candidatos. Na área do turismo, por exemplo, temos uma escassez de perfis tão grande que demoramos muito mais tempo na atração de candidatos do que na componente de gestão de clientes. Basicamente, hoje em dia, quem tem o candidato é rei. É verdade que esta é uma vantagem competitiva para a Adecco, que sempre ganhou todos os prémios de quem melhor serve e, ao nível de Portal da Queixa, é considerada a melhor empresa de trabalho temporário do país. Os candidatos sentem que somos o seu career adviser, porque acompanhamo-los em toda a sua carreira – podem começar com um projeto de trabalho temporário e passar, posteriormente, para um projeto permanente, seja através do

Recruit & People, as ferramentas de RH da Zoho

Passaram 14 anos desde que a LOBA – **a primeira agência de experiência de cliente em Portugal** – procedeu à primeira implementação Zoho: o Zoho CRM. Hoje, a experiência é vasta noutras áreas de atuação, como os Recursos Humanos, nas ferramentas Zoho Recruit e Zoho People. Conheça as principais funcionalidades.

Nasceu em 2008 que a história entre a LOBA e a Zoho – empresa tecnológica que contém as mais variadas soluções de gestão e funcionamento de negócio baseadas na web –, parceria assente na necessidade da própria agência de experiência de cliente de encontrar uma solução de CRM (Customer Relationship Management).

“O conhecimento sobre CRM estava alinhado com o posicionamento estratégico da LOBA, que cedo se apercebeu que outras empresas, independentemente da sua área de atuação, também necessitavam deste tipo de solução”, diz à RHmagazine Luís Castro, Director Business Development Zoho na LOBA. Foi nesse sentido que a agência iniciou a implementação da ferramenta Zoho CRM, que, hoje, volvidos 14 anos, reforçou a sua expertise noutras áreas de atuação, nomeadamente: Marketing Automation – Zoho Campaigns e Zoho Marketing

Automation; Suporte – Zoho Desk; Recursos Humanos – Zoho Recruit e Zoho People – e Desenvolvimento à medida – Zoho Creator.

Focar-nos-emos, precisamente, nas duas ferramentas de RH oferecidas pela Zoho.

Zoho Recruit

O Zoho Recruit é um Applicant Tracking System (ATS) disponível nas versões Corporate HRs e Staffing Agencies, cujo o principal objetivo de eliminar todos



Em baixo:
Luís Castro,
Director Business
Development
Zoho na LOBA

os processos e métodos manuais de contratação e, simultaneamente, permitir o trabalho centralizado dos vários intervenientes nos processos de recrutamento e seleção, onde se incluem candidatos, clientes e a própria equipa de recrutamento.

Esta ferramenta permite operacionalizar todos os processos de recrutamento, começando, desde logo, pela criação de vagas, até ao recrutamento e avaliação de candidatos, gestão de currículos, agendamento de entrevistas, entre outras funcionalidades (ver caixa), de modo a simplificar o trabalho dos gestores de contratação e recrutadores.

Zoho People

Por sua vez, o Zoho People é um Sistema de Gestão de Recursos Humanos online desenvolvido para possibilitar o acesso centralizado à infor-

O Zoho People permite a gestão centralizada da informação dos colaboradores, possibilitando aos mesmos o acesso a uma área de self-service com funcionalidades como o registo da assiduidade e o agendamento de férias

Features of Zoho Recruit



PRINCIPAIS FUNCIONALIDADES DO ZOHU RECRUIT

- **Personalização** do pipeline de contratação;
- **Importação** de CV com OCR dos dados;
- **Agendamento** de entrevistas com envio automático de convite para calendário;
- **Criação** de questionários de pré-triagem e triagem;
- **Pesquisa** simples e avançada;
- **Combinação** automática entre vagas e candidatos, recorrendo ao sistema de inteligência artificial ZIA;
- **Automatização** de vários tipos de processos rotineiros;
- **Portal** de candidatos, empresas e fornecedores (quando aplicável);
- **Diferentes** níveis de acesso hierárquico à plataforma;
- **Criação** de painéis (dashboards) e relatórios;
- **Integrações** com terceiros, de forma nativa ou através de API;
- **Aplicação** mobile para iOS e Android.

mação de cada colaborador. A solução detém variadas opções (ver caixa), em regime self-service, como por exemplo o agendamento de férias e a gestão de casos e repositório de ficheiros. "Assim, os funcionários têm acesso fácil a todos os serviços de que necessitam, libertando o seu departamento de RH das tarefas rotineiras", refere Luís Castro.

O papel da LOBA

Ao longo dos últimos anos, a LOBA tem conseguido ajudar a implementar as soluções de RH em diferentes contextos, desde empresas especializadas em processos de recrutamento e seleção a empresas de servi-

O ZOHU RECRUIT OPERACIONALIZA TODOS OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, COMEÇANDO, DESDE LOGO, PELA CRIAÇÃO DE VAGAS, ATÉ AO RECRUTAMENTO E AVALIAÇÃO DE CANDIDATOS

ços, industriais e de retalho.

"Contar com um parceiro especializado como a LOBA, para além de todo o conhecimento acumulado em projetos já realizados, significa que os seus colaboradores estão devidamente preparados, quer ao nível de formação e certifica-

ção, quer ao nível das últimas novidades que as ferramentas vão disponibilizando – uma vez que, por serem soluções SaaS (Software as a Service), estão em constante evolução", conclui Luís Castro. 

PRINCIPAIS FUNCIONALIDADES DO ZOHU PEOPLE

- **Gestão** de toda a informação relevante de cada colaborador;
- **Criação** e personalização de todas as políticas e direitos de férias de acordo com as necessidades das empresas;
- **Desencadear** fluxos de onboarding, personalizando-os de acordo com as necessidades, e gestão de relatórios;
- **Acesso** rápido a um painel de controlo personalizável;
- **Gestão** de assiduidade e horas extraordinárias;
- **Gestão** de dúvidas e perguntas dos funcionários;
- **Partilha** de todos os ficheiros pessoais e da empresa;
- **Definição** de objetivos, skill set, etc. e gestão do desempenho dos colaboradores;
- **Criação** de formulários à medida e configuração de processos de aprovação multinível, acessíveis a toda a organização;
- **Acesso** a toda a informação e processos através de uma aplicação móvel (iOS e Android), especialmente desenvolvida para ser utilizada de forma simples e eficaz.

Tendências para 2023

(que são muito mais que modas)



Carla Carvalho Dias

International Public Speaker,
Consultant e Trainer

Se começar por dizer que, para 2023, as ricas e as calças largas são essenciais, corro o risco de desistirem da leitura e terei que fazer um paralelo dessa moda à cultura ou forma de atuar das organizações, o que, tendo em conta o exemplo redutor das ricas e das calças, não será muito fácil! Por outro lado, é interessante pensar ou refletir que uma tendência - quando falamos em workforce - vai muito para além de uma moda de calças, camisolas, botas ou sapatos!

Se até na moda a tendência está a ir muito para além do bonito ou fashion - e começam a ser mais valorizados parâmetros como a sustentabilidade, a responsabilidade social, a não utilização de peles animais, entre outros -, também nas empresas aquilo que satisfazia os colaboradores deve ser visto muito para além dos benefícios que durante anos nos habituamos a propor para angariar ou reter pessoas.

Há tendências e há constatações de facto. Um salário justo ou ser tratado com respeito e consideração nunca sairá de "moda". Quanto à restante lista, ela é cada vez mais flexível e

adaptável aos tempos.

Na era dot-com os matraquilhos ou ping-pong eram cobichados, já uma década antes um PPR era um must.

A força de trabalho está a evoluir com a geração Z, que hoje representa cerca de 32% da população do planeta e que pensa de forma francamente diferente da geração Millennial ou da geração Baby Boomers.

Estejamos conscientes de que o salário será sempre importante. Porém, de acordo com um estudo de HBR a justiça e equidade serão temas decisores.

Sabemos que a flexibilidade continua no topo da lista. Se as empresas conseguiram trabalhar durante a pandemia com trabalho remoto, não há razão para que isso não continue a acontecer, ainda que parcialmente. Adivinha-se, porém, que

**PROMOVER
O EQUILÍBRIO
ENTRE A VIDA
PESSOAL E
PROFISSIONAL.**

61%

**DOS COLABORADORES COLOCAM
UMA ENORME
ÊNFASE NESTE
ASPETO**



**AS PESSOAS APRECIARÃO TER UM
MAIOR CONTROLO SOBRE AS
HORAS QUE TRABALHAM, TRANS-
FORMANDO A LÓGICA DE OBSES-
SÃO POR HORÁRIOS EM FOCO
NOS OBJETIVOS (GOAL ORIENTED)**

a tendência será cada vez mais a flexibilização do "quando" e não tanto a do "onde". Por outras palavras, as pessoas apreciarão ter um maior controlo sobre as horas que trabalham, transformando a lógica de obsessão por horários em foco nos objetivos (goal oriented).

Tudo indica, assim, que a aposta assenta, maioritariamente, em dois fatores:

1. Promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

61% dos colaboradores colocam uma enorme ênfase neste aspeto (Gallup Organization). Planos que apoiem a saúde mental e que não penalizem os colaboradores que ficam em casa quando estão doentes. Tirar um dia, pontualmente, para carregar baterias é encorajado e bem aceite pela empresa, etc..

2. Diminuir a "semana de trabalho" em detrimento de aumento de salário.

As tendências são o que são. De umas gostamos mais, de outras gostamos menos, mas, ao contrário da moda de calças e camisolas, estas podem representar a maior ou menor felicidade das pessoas que produzem, ou não, os resultados nas empresas. 

Simplicidade e eficácia na gestão de pessoas

DIGITALIZAÇÃO
DOCUMENTAL RH



COMPENSAÇÃO
E BENEFÍCIOS



GESTÃO DE
DESPESAS E VIAGENS



GESTÃO DA EXPERIÊNCIA
DO COLABORADOR



ANÁLISE E
REPORTING RH



GESTÃO DE DADOS
DO COLABORADOR



GESTÃO DE TALENTO
E FORMAÇÃO



RECRUTAMENTO
& ONBOARDING



Com mais de 600 implementações SAP SuccessFactors em todo o mundo, desde 2010 que estamos dedicados a ajudar os nossos Clientes a gerir o seu Capital Humano com soluções inovadoras Cloud, totalmente integradas e abrangendo todos os processos do ciclo de vida do colaborador.



SAP SuccessFactors 

SAP Concur 

“Este é o cenário [inflação] em que os vales sociais são mais relevantes

A responsável nº 1 da Edenred em Portugal fala-nos sobre as perspetivas da empresa e do grupo para 2023, bem como do próprio setor dos benefícios flexíveis.

FILIPA MARTINS
CEO da Edenred Portugal



Filipa Martins,
CEO da Edenred
Portugal

que poderá trazer o ano de 2023 ao mercado dos benefícios flexíveis?

A gestão de recursos humanos enfrenta dois grandes desa-

fios: a escassez de talento em determinadas áreas e a perda do poder de compra dos colaboradores. Neste contexto, os benefícios sociais têm um papel cada vez mais importante, seja enquanto ferramentas para tornar a proposta de valor para o colaborador mais atrativa ou para garantir o bem-estar das pessoas. Isto porque maximizam o rendimento disponível e aumentam a motivação.

Com várias gerações no mercado de trabalho, o caminho passará por soluções flexíveis que permitam ir ao encontro das diferentes expectativas e necessidades. A facilidade de utilização, o acesso a plataformas

digitais para gerir os benefícios com simplicidade, a jornada do cliente e o impacto social e ambiental são também fatores que ganham cada vez mais relevância, tanto para os utilizadores dos benefícios, como para as empresas que os atribuem.

A Edenred está na linha da frente de todas estas tendências. E, graças à sua aposta estruturada em inovação, tem uma oferta multibenefício, integrada em plataformas digitais únicas, que acrescentam valor a todo o ecossistema.

Do ponto de vista fiscal, quer em sede de Orçamento do Estado (OE) quer na concertação social, houve algum progresso conseguido para 2023?

À data, a grande novidade ao nível dos benefícios deverá decorrer do acordo plurianual de valorização dos trabalhadores da administração pública,

que poderá estender-se ao privado e prevê um aumento do valor do subsídio de refeição na função pública, isento de IRS e TSU, que fará com que aumente de 7,63€ para 8,32€, caso seja pago em vale social (cartão refeição). Esta medida poderá contribuir para um importante aumento do poder de compra de refeições e bens alimentares.

O Barómetro FOOD 2022 – estudo realizado no âmbito do Programa FOOD da Edenred – revelou que o aumento dos preços terá impacto nos hábitos alimentares da maioria dos portugueses. 43% dos inquiridos indicaram que terão de comprar menos bens e 19%

admitiram que terão de fazer refeições com menor qualidade nutricional. São dados que mostram bem a necessidade de se encontrarem mecanismos que mitiguem os efeitos da inflação.

Este é o cenário em que os vales sociais são mais relevantes, uma vez que aumentam o poder de compra dos colaboradores e o rendimento disponível, estimulando ainda a economia local.

Que outros vales poderiam ser implementados em Portugal?

No que diz respeito à titularização de benefícios, Portugal ainda tem um caminho pela frente. A OCDE elaborou um estudo em novembro de 2021, "Social Vouchers – Innovative Solutions for Social Inclusion and Local Development", sobre o papel dos vales sociais em que destaca os casos de sucesso da Bélgica, França, Grécia, Roménia e República Checa. Nestes países, o aumento do poder de compra, da satisfação e bem-estar dos colaboradores foi conseguido

OS VALES SOCIAIS SÃO CASOS DE SUCESSO NA BÉLGICA, FRANÇA, GRÉCIA, ROMÉNIA E REPÚBLICA CHECA, ONDE SÃO ATRIBUÍDOS BENEFÍCIOS EM SETORES ESTRATÉGICOS: CULTURA, TURISMO, PRODUTOS E SERVIÇOS ECOLÓGICOS, DESPORTO, SERVIÇOS DOMÉSTICOS, ETC.

com benefícios em setores estratégicos: cultura, turismo, produtos e serviços ecológicos, desporto, serviços domésticos, etc.. Em Portugal, podemos criar soluções semelhantes, assegurando o acesso a serviços e potenciando o consumo em setores específicos, com vantagens fiscais para empresas e colaboradores.

A Edenred acaba de lançar o Edenred Flexível. O que diferencia esta solução?

O Edenred Flexível é um benefício abrangente, que pode

ser utilizado em despesas de educação, formação, saúde e apoio social. Foi criado com o objetivo de dar resposta às diferentes necessidades e fases de vida do colaborador, resolvendo a dificuldade das empresas em encontrar soluções ajustadas a todos os colaboradores e fáceis de gerir.

As empresas conseguem aumentar o bem-estar e motivação dos seus colaboradores, fazendo uma gestão simples dos benefícios através do Portal Cliente, enquanto os colaboradores ganham liquidez em despesas que representam uma grande fatia do seu orçamento, podendo gerir o benefício através da App MyEdenred. Esta nova solução vem complementar a oferta multibenefício da Edenred, que inclui agora toda a linha de benefícios: alimentação, infância, educação, formação, saúde, apoio social e prémios e incentivos.

Qual a estratégia da Edenred para o(s) próximo(s) ano(s)?

O Grupo Edenred acaba de lançar o seu novo plano estratégico, Beyond22-25. É a nossa resposta ao novo paradigma, que contempla uma mudança disruptiva nos hábitos de trabalho, a transição energética e crescente digitalização da economia. Como líderes globais em benefícios sociais, queremos afirmar-nos ainda mais como um agente responsável, promovendo soluções virtuosas a nível social, económico e ambiental.

Mantemos a estratégia de inovação e foco no cliente, melhorando continuamente a sua experiência através de plataformas digitais que simplificam o dia a dia, de produtos que vão ao encontro das suas necessidades e de serviços que fazem a diferença. 



Stay Closer: o espaço comum para gerir talento com proximidade

A plataforma é da GFoundry e foi parametrizada à medida dos desafios identificados pela Closer.

Sistematiza a avaliação de desempenho e é o interface para a concretizar, articulando-a ainda com a formação. Permite também que o onboarding seja um programa uno e divertido

Fundada em 2006, a Closer Consulting é uma empresa portuguesa especializada na que é hoje comumente conhecida como área de dados – Data Science e Inteligência Artificial –, ajudando os seus clientes (por exemplo, grandes bancos e empresas de telecomunicações) a tirar o melhor proveito dela para ser cada vez mais competitivo. Estes 16 anos de existência têm sido marcados pelos bons resultados, que se refletem no crescimento no mercado e robustecimento orgânico: mais de 300 projetos e 150 clientes, presença em 14 países (3 continentes) e cerca de 370 colaboradores (crescimento de 44% em 2021).

A cultura da Closer – enquanto organização – sobre o papel que deve ter perante a sociedade leva-a, em permanência, a ter iniciativas que fomentem a proximidade nas suas várias dimensões. Neste sentido, em 2018, com a empresa em pleno crescimento e a assumir maior envergadura, tornou-se necessário profissionalizar a comunicação com os colaboradores (alguns, por exemplo, passam vários dias no escritório dos clientes, portanto, fisicamente distantes da casa-mãe e da ambiência corporativa) e reforçar o compromisso coletivo destes – no sentido de envolvimento positivo. A Closer procurou, então, soluções que concretizassem estes objetivos, guiada pela exigência de três requisitos que, como recorda Woitek Szymankiewicz, Partner da Closer, definiu desde logo: a implementação de uma plataforma inovadora; fácil e interativa (aplicação móvel) e com componente de gamificação (lúdica/jogo).

A escolha recaiu na GFoundry e seguiu-se a conceção do modelo mais ajustado à realidade da Closer, ou seja, partindo da plataforma



Woitek
Szymankiewicz,
Partner da Closer



Veja aqui o vídeo
sobre a plataforma
Stay Closer

matriz criada pela GFoundry, foi efetuada a customização ao interesse específico da Closer, designadamente através da cocriação efetuada em vários módulos.

A plataforma final desenhada – a Stay Closer – dispõe de áreas distintas, correspondentes a diferentes módulos, dos quais os três mais significativos para a Closer até ao presente serão, a seguir, abordados de forma autónoma.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este tem sido o módulo com maior importância e utilização (intensiva) para a Closer. A Stay Closer permite, desde logo, fa-



O TERMÓMETRO QUE MEDE A SATISFAÇÃO

A avaliação e o feedback que a Stay Closer permite não têm sentido único. Os colaboradores são convidados a dar a sua opinião quer sobre as avaliações em que participam, quer sobre aspetos mais gerais do

funcionamento da sua empresa. O “Termómetro de Engagement” serve para isso mesmo, para medir o sentimento do trabalhador relativamente à empresa, de forma totalmente anónima. A “temperatura”

é medida mensalmente através de um inquérito pop-up (formato muito elogiado internamente) de cinco perguntas simples, sobre temas muito variados da vida na organização.

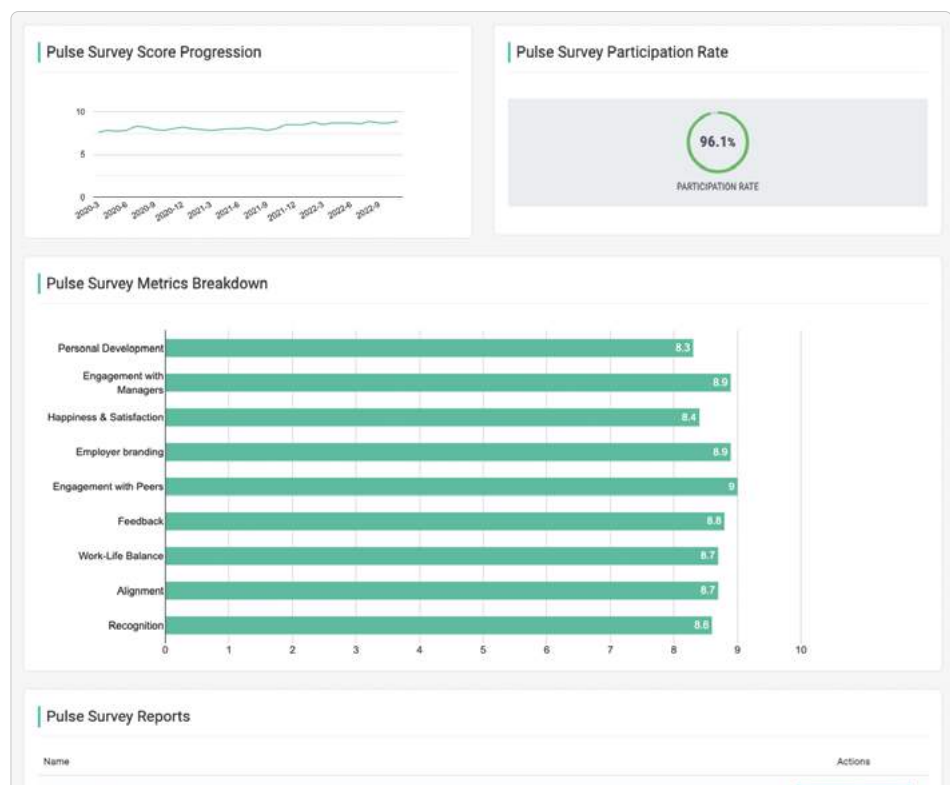
PARA CADA UM DESTES MOMENTOS DA AVALIAÇÃO, A PLATAFORMA É CRUCIAL, POIS É NELA QUE SE CONCRETIZAM E FICAM REGISTADOS OS SEUS PASSOS

exemplo, a capacidade de ouvir ou de ser pragmático) são acordados compromissos (práticas ou tarefas, para cumprir objetivos, com métricas precisas), entre ambos, numa espécie de minicontratos, que serão monitorizados periodicamente por cada um durante os três meses seguintes, podendo ser tema de comunicação/contacto recíproco. Além do feedback que pode ir sendo reportado, duas semanas antes da reunião de avaliação, coordenação e colaborador registam a sua aferição de como correu a

Pulse Surveys
Report Closer

zer os ciclos de avaliação ao ritmo pretendido por quem dirige a empresa, no caso de três em três meses (e não apenas anualmente, uma vez que a Closer a considerava muito estanque).

Toda a operação de avaliação é, conforme refere um dos três partners da Closer, “suportada pela plataforma GFoundry”, e não apenas o seu momento mais importante, o das reuniões (designadas “conversas com propósito”) entre colaborador e chefia. Essas conversas acabam por ser, simultaneamente, o ponto de chegada (avaliação) mas também o de partida (progressão) para o passo seguinte. Nas sessões trimestrais, para reforço de uma competência técnica ou mediante a identificação de uma determinada lacuna nas chamadas soft skills (por



evolução naquele trimestre, de modo a que, depois, durante a reunião, possam cruzar e discutir as duas perspectivas.

Ora, para cada um destes momentos, a plataforma é crucial, pois é nela que se concretizam e ficam registados os passos que materializam uma avaliação que se pretende frequente na periodicidade (trimestral), dinâmica no formato (não se cinge às reuniões, há uma “rota” entre elas) e participada no modelo (o avaliado não está remetido a um papel passivo). O acesso é conseguido quer através do computador (browser) quer do telemóvel (Android e iOS).

A parametrização deste roteiro de avaliação pode ser alterada por quem, na Closer, administra a plataforma (contando, se necessário, com o apoio da GFoundry). Assim, a distância temporal entre as reuniões, as tarefas entre estas ou até a própria realização da avaliação a um colaborador podem ser alteradas/suprimidas. Para Woitek Szymankiewicz, “esta flexibilidade, com um backoffice tão rico, é algo de muito útil”.

Numa perspetiva mais geral, a avaliação pode também ser efetuada em sentido ascendente, designadamente sobre aspetos genéricos do funcionamento da empresa (ver caixa sobre “Termómetro de Engajement”).

Aquele que é o apoio à gestão de talento tem noutra característica da plataforma um ponto essencial: a interligação entre as avaliações do colaborador e os planos de carreira individual e de formação. Quer isto dizer que estes planos estão integrados na Stay Closer, permitindo uma verdadeira integração no mesmo espaço de todas as componentes da car-

As aplicações Stay Closer foram totalmente personalizadas, a nível gráfico, à imagem da empresa



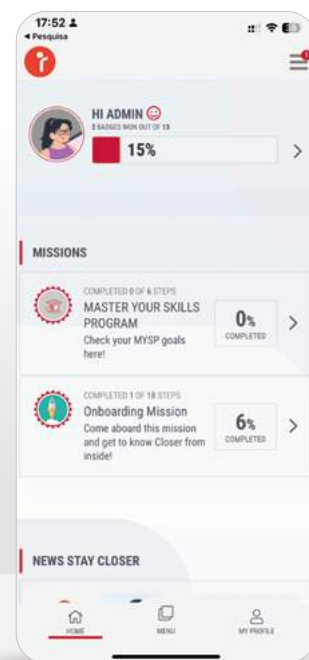
reira do profissional. “O plano de carreira é montado na plataforma da GFoundry”, sintetiza Woitek Szymankiewicz.

O gestor considera a plataforma da GFoundry (e este módulo em concreto) “central e core para a realização das avaliações trimestrais e anual, garantindo que estas são transversais e justas, no sentido de não trazerem surpresas e serem percebidas por consultores e managers”.

FORMAÇÃO

Para a Closer, como afirma o seu Partner, “o constant learning é um pilar fundamental para a pessoa poder evoluir não apenas para obter uma certificação” – e o facto de “estar sistematizada” e também “interligada” com as demais vertentes da gestão de carreira numa mesma plataforma é fundamental. Nesta medida, o módulo da formação é o

“A PLATAFORMA DA GFOUNDRY É CENTRAL E CORE PARA A REALIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES, GARANTINDO QUE ESTAS SÃO TRANSVERSAIS E JUSTAS, NO SENTIDO DE NÃO TRAZEREM SURPRESAS E SEREM PERCEBIDAS POR CONSULTORES E MANAGERS”, WOITEK SZYMANKIEWICZ, PARTNER DA CLOSER

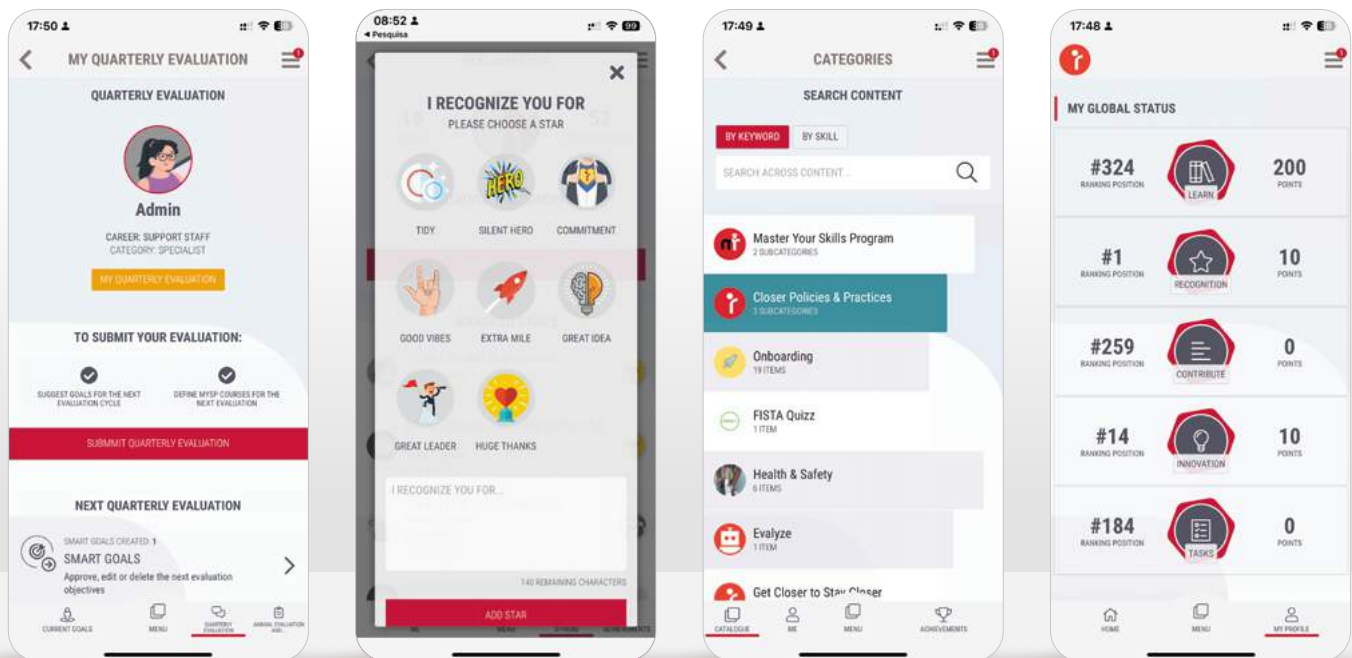


Página inicial da Stay Closer

segundo mais importante para a empresa tecnológica.

O percurso formativo personalizado é definido, registado e concretizado através da Stay Closer. As diversas opções de aprendizagem (soft e hard skills) são compagináveis com a plataforma – na sua organização em forma de menu, na escolha e na consequente realização. Para além da organização clássica por conteúdos, a plataforma propicia uma abordagem interativa, usando missões de aprendizagem que, de uma forma visualmente atraente, permitem ao colaborador ir do ponto A ao ponto B com possíveis interações e gratificações pelo caminho (gamificação).

A integração do percurso formativo no plano de carreira individual (e com a avaliação, através de objetivos específicos) permite concentrar no espaço



Página da avaliação de desempenho de um colaborador

Reconhecimento público a um colaborador, escolhendo uma das "Star Badges"

Lista de categorias no módulo de formação

Posição de um colaborador nos rankings e pontuações nos diferentes módulos

virtual da plataforma toda a gestão de talento de cada profissional, partilhada entre o próprio e a liderança. A acessibilidade é, neste módulo, o aspeto mais elogiado pelos colaboradores, uma vez que, ao estar disponível em dispositivos móveis, possibilita a execução das formações em horário e local escolhidos pelo formando.

ONBOARDING

"Aproximar as pessoas quando entram na empresa". O princípio, simples, enunciado por Woitek Szymankiewicz, guia o onboarding e as ferramentas para a sua boa execução, na qual se destaca a plataforma criada pela GFoundry. Foi decisiva nas fases mais agudas da pandemia – período durante o qual a Closer continuou a crescer bastante – e continua a ter um papel importante, principalmente

A INTERLIGAÇÃO ENTRE AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DO COLABORADOR E OS PLANOS DE CARREIRA INDIVIDUAL E DE FORMAÇÃO É UMA CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL DA PLATAFORMA

pelo cunho lúdico (gamificação) que imprime a todo o percurso de integração. "Ter um jogo de onboarding que mostra o meu progresso nas várias etapas para conhecer a empresa é muito útil. A GFoundry suporta todo este processo de forma engraçada, através de quizzes, concluindo missões. Na palma da mão.", refere o Partner da empresa tecnológica.

Numa apreciação global sobre a Stay Closer, Woitek

Szymankiewicz considera-a uma "plataforma inovadora para suportar as iniciativas de engagement", sublinhando a importância dos três pilares já mencionados.

João Carvalho, Co-Founder & CEO da GFoundry, enfatiza o desafio encontrado e a forma conjunta como lhe foi dada resposta: "A Closer opera num setor altamente competitivo e é formada por colaboradores muitíssimo qualificados, com média de idades abaixo dos 30 anos, portanto, com um elevado grau de exigência na atração e retenção de talentos. Encontrou na GFoundry a solução para a gestão dos seus talentos, tendo sido muito importante a relação de confiança mútua que estabelecemos para ajustar alguns pormenores da nossa plataforma à exata medida do que necessitava." 

Podemos aprender muito, enquanto líderes, com a forma como os projetos teatrais são liderados

A Didaskalia – empresa dedicada a levar o teatro às empresas – **vai lançar em janeiro um programa de desenvolvimento de competências de liderança**. Serão oito semanas de uma experiência imersiva, na qual os líderes... passam a liderados.

SANDRA PINHEIRO Playwriter/Facilitator na Didaskalia

Que skills são essas que necessitam de ser trabalhadas e nas quais vão focar o programa?

Desde logo, a capacidade de os líderes comunicarem a sua visão, de forma a que os outros consigam dela partilhar. Depois, a capacidade de reconhecer, aproveitar e estimular o talento de cada colaborador. Também as competências de comunicação, como a expressividade, modulação de voz, postura e a escuta são determinantes, quer para interpretar o papel de líder, quer para conseguir estar em sintonia com o resto da equipa, intervindo no momento certo. Em termos de gestão de equipas, importa referir, ainda, a organização do trabalho, a gestão dos conflitos e a comunicação motivadora.

Parte da equipa
Didaskalia



Em que irá consistir o programa de desenvolvimento de competências de liderança, previsto para o início do próximo ano?

Trata-se de uma oficina de teatro, com duração de

dois meses, em que o objetivo é ajudar os líderes a fomentar a criatividade nas suas equipas. Vamos reunir um conjunto de cerca de 12 pessoas de diferentes empresas, com responsabilidades de liderança, e, durante oito sessões (uma por semana), estas irão montar um espetáculo de teatro, onde vão ser lideradas por um encenador.

No final de cada sessão será feito o paralelismo entre os temas abordados e a função dos líderes, debatendo-se a forma de aplicar a aprendizagem aos desafios que estes enfrentam nas suas equipas. Por exemplo, numa das sessões iremos trabalhar as questões relacionadas

com a voz, fazendo a analogia com a voz dos colaboradores dentro das equipas: como conseguir que a voz (i.e., a presença) de determinada pessoa, independentemente do seu papel, sobressaia.

Por que decidiram dedicar um programa especificamente aos líderes e às suas competências?

Deveu-se, sobretudo, aos pedidos de alguns clientes, que gostariam de desenvolver algumas competências de comunicação em liderança, através do teatro. No entanto, pareceu-nos redutor estarmos apenas a trabalhar competências isoladas, não mostrando o poder transformador que o teatro pode ter. Quando falamos de motivação das equipas, de estímulo à autonomia e à criatividade e, até, de retenção dos talentos, podemos aprender muito, enquanto líderes, com a forma como certos projetos teatrais são liderados.



N.º DE COLABORADORES: 8

ou a sustentabilidade, por exemplo

SERVIÇOS/SOLUÇÕES: Espetáculos para eventos empresariais; team building; formação; criação de conteúdos em vídeo; "Didaskids" – espetáculos para projetos de responsabilidade social das marcas, com vista à sensibilização das crianças para temas como a alimentação saudável

EVENTOS: Festas de Natal, encontros de quadros, lançamentos de produto, festas de aniversário de empresas, etc.

PRINCIPAIS CLIENTES: ATEC - Academia de Formação, Altice, Galp, Grupo Bensaude, Grupo Portugália, Lidl, PwC, Randstad, SONAE, entre outros

É IMPORTANTE QUE QUEM SE INSCREVA TENHA A NOÇÃO DE QUE VAI SER ATOR E CRIADOR DE UM ESPETÁCULO DE TEATRO, E DEVE TER UM COMPROMISSO DE TEMPO E DISPONIBILIDADE

Que passos deverão seguir aqueles que queiram participar no programa?

Basta enviar um e-mail a demonstrar vontade em participar. No entanto, antes disso, eu diria que há dois pressupostos fundamentais: estarem certos de que querem passar por este processo, em que não vai existir um curso estruturado com conteúdos pedagógicos – a aprendizagem é feita pela experiência e é importante que quem se inscreva tenha a noção de que vai ser ator e criador de um espetáculo de teatro; terem um compromisso de tempo e disponibilidade.



NOTA: SE ESTIVER INTERESSADO EM PARTICIPAR NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DA DIDASKALIA, ENVIE E-MAIL PARA SANDRA@DIDASKALIA.PT

A Didaskalia tem vindo a apostar nos programas de team building. O que pode esperar um potencial cliente de um team building vosso?

Os participantes podem esperar um dia de superação, uma vez que, em conjunto com os colegas, têm de criar, num curto espaço de tempo, uma cena teatral que possa ser apresentada ao público. Como as cenas são sempre cómicas, são

momentos de muita diversão! E sem se aperceberem, fortalecem a confiança, a partilha, a criatividade e criam momentos e histórias em equipa.

A Sandra lançou, recentemente, o livro "Storyselling – A arte e a técnica de usar a narrativa para influenciar os outros".

Do que trata?

Eu gosto de chamar a este livro um manual. Foi sendo escrito ao longo de vários anos, à medida que eu ia fazendo workshops de storytelling, e a partir de notas e materiais pedagógicos que partilhava com os participantes. Quando dei conta, tinha muitos conteúdos que precisavam de ser organizados e que entroncavam no storytelling. Então, decidi reunir tudo num único manual, editado pela Didaskalia.

O livro está dividido em duas partes: a primeira agrega um conjunto de histórias e informações que ajudam a entender o que é o storytelling, por que razão funciona e de que forma e em que momentos podemos usá-lo em contexto profissional; na segunda, partilho um pouco do meu know-how enquanto dramaturga, para ajudar o leitor a organizar as histórias de forma a atingir o seu propósito. 

Em cima: Sandra Pinheiro, Playwriter na Didaskalia. Por baixo: Evento de team building

“Para nós, as pessoas são mesmo um fator de diferenciação estratégica

Nos 60 anos da CEGOC, o seu Diretor Geral recorda a génese da empresa (e a integração no grupo CEGOS), faz um balanço sobre os valores e evolução do âmbito da atuação e lança um olhar aos objetivos para o futuro - que estão ligados a novidades, já em 2023.

RICARDO MARTINS Diretor Geral da CEGOC

Cimes, líder francês em outsourcing da gestão da formação, em 2017, a aquisição do Crescimentum, número um em formação de liderança no Brasil, em 2020. Em breve, teremos também novidades no mercado português.

A CEGOC está a fazer 60 anos. O que traz a história da empresa de relevante para a forma como, no presente, se posiciona e atua?

A história da CEGOC acompanha de perto os últimos 60 anos de evolução do tecido empresarial português, assim como, naturalmente, a do setor da formação e desenvolvimento em Portugal e países lusófonos.

Desde a sua génese, em 1962, na altura por vontade expressa da Associação Comercial de Lisboa e da CEGOS - ela própria fundada no rescaldo da guerra, com a nomenclatura CGOST - Comissão Geral para a Organização Científica do Trabalho, pela confederação francesa dos empregadores, com a missão de apoiar a divulgação das ideias e métodos da Organização Científica do Trabalho -, a CEGOC procura estar na vanguarda do setor, inovando e apostando sempre em trazer para o mercado português o que de melhor se faz na Europa e no mundo para capacitar

tecnicamente, mas também em termos pessoais e profissionais, o desenvolvimento de indivíduos e equipas nas organizações.

Pioneira no ensino à distância (a criação do primeiro conteúdo formativo em vídeo aconteceu em 1995 e os primeiros módulos de e-learning em 2001), a CEGOC e o Grupo CEGOS investem continuamente para acompanhar de perto as necessidades e superar as expectativas dos nossos formandos e clientes. Lançámos, em 2017, a plataforma digital LearningHub, que, incorporando sistemas de aprendizagem online inovadores, permite o acesso a todos os conteúdos formativos da Cegos Learning Experience.

Hoje, a CEGOC e o Grupo CEGOS querem ter também um papel de destaque na consolidação do mercado da formação e desenvolvimento em Portugal e no mundo. São disso prova a aquisição da Integrata, número um no mercado alemão, em 2014; a abertura de uma plataforma regional para o LATAM, em 2015; a aquisição do Groupe

Neste trajeto houve uma evolução no core business da CEGOC. A formação continua a ser fundamental, mas houve uma abertura a outras áreas. Quais e que matriz empresarial ou conceito está na sua origem?

O “core” do nosso negócio continua a ser o desenvolvimento de pessoas e equipas, sem dúvida. Porém, para podermos cumprir de uma forma integrada o nosso propósito, a importância de alargarmos o nosso âmbito de atuação, sem desfocar do nosso sweet spot estratégico, foi-se tornando cada vez mais evidente. Pelo caminho fomos obrigados a tomar algumas decisões difíceis, como foi o

MUITO EM BREVE, ALIÁS, ESPERAMOS ANUNCIAR MAIS UMA AQUISIÇÃO ESTRATÉGICA MUITO SIGNIFICATIVA, QUE NOS PERMITIRÁ CONSOLIDAR O NOSSO POSICIONAMENTO ENQUANTO PARCEIROS DE (TRANS)FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL



DESDE 1962, A CEGOC PROCURA ESTAR NA VANGUARDA DO SETOR, INOVANDO E APOSTANDO SEMPRE EM TRAZER PARA O MERCADO PORTUGUÊS O QUE DE MELHOR SE FAZ NA EUROPA E NO MUNDO

encontrado na CEGOC um meio nutritivo para florescer. Ao mesmo tempo, temos vindo a conseguir "exportar", com sucesso, recursos de Portugal para as restantes geografias do Grupo, o que não só nos enche de satisfação, como nos tem permitido alargar horizontes profissionais para as nossas pessoas.

Nos próximos cinco anos, o que vamos ver a CEGOC fazer de diferente? Inovar no processo e/ou no produto ou serviço? Há novas apostas estratégicas?

Com certeza. Está na nossa natureza que assim seja. Muito em breve, aliás, esperamos anunciar mais uma aquisição estratégica muito significativa, que nos permitirá consolidar o nosso posicionamento enquanto parceiros de (trans)formação organizacional, junto dos nossos clientes. A aposta na inovação também é para continuar e a renovação do portefólio de soluções de aprendizagem digital e serviços de MTS será uma constante. As parcerias com a Franklin Covey e com a Huthwaite International estão a ser reforçadas e estamos à procura de uma aliança estratégica com uma organização que nos permita catalisar a nossa oferta de reskilling nas áreas de IT e Digital. 

caso da venda de uma das áreas de negócio em que tínhamos tradição e reconhecimento, a dos testes psicológicos, e que historicamente vinha da nossa associação à TEA Ediciones, em Espanha. Foi uma decisão difícil, mas necessária, que nos permitiu repensar o negócio e alcançar os meios para expandir horizontes e adquirir novas valências, como por exemplo, entre outras, o outsourcing da gestão da formação que realizamos através da nossa participada CIMES e que, com uma equipa crescente, nos permite oferecer serviços de MTS - Managed Training Services a grandes empresas europeias e globais a partir de Lisboa.

Ricardo Martins,
Diretor Geral
da CEGOC

Os recursos humanos – as pessoas – são o centro de toda a atividade da CEGOC. Internamente, na gestão dos seus próprios RH, como é materializada esta prioridade?

Tornou-se um lugar-comum dizer que as empresas são as pessoas, mas, no caso de uma organização como a nossa, as pessoas são mesmo um fator de diferenciação estratégica. Procuramos atrair talento que comungue dos nossos valores - compromisso, agilidade e partilha - e acrescente diversidade à nossa cultura organizacional e de gestão. Orgulho-me de, ao longo dos anos, termos acolhido recursos provenientes de outras empresas deste setor que conosco permanecem por terem



Os rostos que fazem a CEGOC

A RHmagazine desafiou a CEGOC para, no seu 60º aniversário, dar voz às suas pessoas, e a empresa que se dedica prioritariamente à formação indicou três colaboradores para a realização de minientrevistas. O critério de escolha foi a diversidade temporal de permanência, com casos paradigmáticos de longevidade, tempo médio (atual) e entrada recente.



EXEMPLO DE LONGEVIDADE
(DESDE 1989)

“LONGEVIDADE DA CEGOC DEVE-SE AOS SEUS VALORES E PRINCÍPIOS”

Fátima Gonçalves
Head of Talent & Innovation

➤ Que perceção tem da evolução da CEGOC durante estes anos de permanência: o que mudou e o que se manteve imutável?

Ao longo destes anos, diria que mudou quase tudo: as equipas e a forma de fazermos o que fazemos. Evoluímos e progredimos em termos tecnológicos, digitais e na diversidade de soluções que apresentamos aos clientes. Contudo, na minha perspetiva, a longevidade da CEGOC também se deve ao que se manteve, ao imutável: os valores e princípios basilares que marcam a nossa forma de atuação interna e com os clientes. Fazendo de forma diferente, mas sempre acreditando que contribuímos para o desenvolvimento e a transformação das organizações, ao trabalharmos com as suas pessoas e equipas.

A seu ver, o que acrescenta de valor à CEGOC e o que lhe trouxe a empresa em termos de enriquecimento pessoal?

O meu contributo na CEGOC, ao longo destes anos, tem sido marcado pelo privilégio de ser convidada a integrar e participar em várias equipas para responder aos diferentes desafios: contribuir para o desenvolvimento das pessoas, participar na criação de novas soluções ou de novas formas de fazer. Estes desafios têm sido também o “alimento” do meu enriquecimento pessoal, quer pela aprendizagem constante, quer pelo retorno de ver as pessoas crescerem na CEGOC ou nos clientes.

“A BUSINESS TRANSFORMATION SUMMIT (EM 2019) FOI DAS EXPERIÊNCIAS MAIS MARCANTES”

Nuno Dias
Digital Marketer

➤ Qual a melhor experiência profissional pela qual já passou na CEGOC?

Uma das experiências profissionais mais marcantes de que me recordo foi a realização da última edição do evento internacional Business Transformation Summit, organizado pela CEGOC em 2019. Para esse evento, a equipa de marketing, a que pertença, montou uma régie no local, onde em tempo real fez o acompanhamento nas diversas redes sociais do que estava a decorrer. Foi, de facto, muito desafiante e no final trouxe um sentimento de realização profissional que jamais esquecerei.

Como é feita a conciliação entre a atividade profissional e a vida pessoal?

Em relação à conciliação entre a vida profissional e pessoal, acredito que consiga equilibrar bem a balança, embora o sentimento familiar que existe na CEGOC faça com que muitas vezes a vertente pessoal e profissional se cruzem.



EXEMPLO DE TEMPO MÉDIO DE PERMANÊNCIA
(DESDE 1994 - 28 ANOS)



EXEMPLO DE ENTRADA RECENTE
(2019)

“O ONBOARDING FOI O REFLEXO DA CULTURA DE ENTREAJUDA DA CEGOC”

Patrícia Garcia
Digital Learning Advisor

➤ O que a fez escolher à CEGOC? Como soube da vaga e como foi o processo de seleção?

Há cerca de 3 anos e meio decidi mudar de área profissional e, tendo em conta os meus estudos em Psicologia Social e das Organizações, a área da formação despertava-me bastante interesse. Vi na CEGOC uma organização com a qual me identificava e onde acreditava ter oportunidade de crescer profissionalmente, muito motivada também pelo forte cariz transformador na área da formação e desenvolvimento digital de soluções. Através de colegas, soube que a equipa de Digital Learning da CEGOC estava em processo de reestruturação e decidi candidatar-me. O processo de seleção correu de forma célere. Após o envio de currículo, fui contactada telefonicamente e, logo nesse momento, alinhámos expectativas, tendo sido também convidada a responder a um desafio característico da área para a qual me estava a candidatar. Seguiram-se duas entrevistas presenciais, durante as quais tive oportunidade de apresentar a minha resposta ao tal desafio e de falar sobre a minha experiência profissional e como poderia trazer valor acrescentado à equipa. Para minha grande felicidade, fui aceite. Senti-me bem acolhida, intuí um cariz humano e apercebi-me de uma cultura muito ágil onde prevalece o respeito pela nossa individualidade e a confiança para encorajar a partilha e a cocriação.

Como correu o chamado onboarding? Que iniciativas concretas enquadraram as suas primeiras semanas na empresa?

O onboarding foi um momento muito positivo e um reflexo da cultura de entreajuda da CEGOC. O meu primeiro dia foi marcado por um pequeno-almoço informal com os diferentes elementos da minha equipa. A este momento seguiram-se várias interações com diferentes colaboradores e equipas da CEGOC. Na sequência destas conversas, defini em conjunto com a minha chefia o meu plano de desenvolvimento de competências e conheci o meu “Buddy”, ou seja, o colega que me ia acompanhar nos primeiros tempos na CEGOC, no apoio à apropriação de todas as hard skills que precisava de desenvolver. Em suma, considero que foi um processo de acolhimento e aprendizagem gradual e bem estruturado. 

TRABALHAR EM PORTUGAL NA PERSPETIVA DE QUEM VEM DE FORA

A RHmagazine inaugura nesta edição uma série de artigos dedicados à gestão intercultural. Partindo de entrevistas a profissionais estrangeiros radicados em Portugal, queremos perceber como veem eles os portugueses e qual o balanço da sua experiência de interculturalidade. Para conduzir estas conversas, a RHmagazine convidou Luís Morgadinho, especialista em management intercultural e membro da AKTEOS.



Luís Morgadinho

Especialista em management intercultural da AKTEOS

O ENTREVISTADOR

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

Dario Coffetti



Diretor Geral do Oney Bank Portugal

Os portugueses podem tornar-se autênticas máquinas de guerra

Italiano radicado em Portugal há 2 anos, Dario Coffetti é Diretor Geral da filial portuguesa do Oney Bank, instituição financeira de crédito de origem francesa. Criada em 1994, a "casa portuguesa" do Oney Bank constituiu a sua primeira experiência de internacionalização e é hoje uma das mais importantes filiais do grupo (400 colaboradores). Já o Oney Bank foi lançado há 40 anos, pelo retalhista Auchan. Mais recentemente, o grupo BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) entrou no capital da empresa, proporcionando assim um duplo ADN à empresa.



Como definiria a cultura do Oney Bank?

A especificidade do Oney é que, apesar de ser um banco regido pela regulamentação do setor, nomeadamente em termos de compliance e controlo interno, soube manter a cultura operacional da sua origem, própria ao setor do comércio e distribuição. Temos uma cultura de rapidez e inovação que é para nós uma vantagem competitiva.

O que o fez decidir expatriar-se e na sua opinião qual a chave do sucesso para uma expatriação bem-sucedida?

Viajar, sair da zona de conforto e descobrir novas culturas foram as motivações que me fizeram sair de Itália para trabalhar em Espanha, França e agora em Portugal. Para mim, a chave do sucesso para um dirigente em contexto intercultural é, primeiro, querer explorar o país e a cultura local. Esta curiosidade é essencial.



Já trabalhou em vários países, quando chegou a Portugal alterou alguma coisa na sua forma de gerir pessoas?

As equipas reagem de forma diferente em cada país, portanto existe sempre uma adaptação. No entanto, trabalhar em Espanha ou em Itália pareceu-me bastante similar. Nestes países, é preciso saber acompanhar as equipas de muito perto, enquanto em França, por exemplo, o desafio foi mais de convencer as pessoas. Na minha experiência, os franceses mobilizam-se principalmente quando sentem que participaram mesmo na tomada de decisão. Acompanhar as pessoas e envolvê-las é, obviamente, uma boa prática de manage-

ment em qualquer país, mas em Portugal o desafio foi outro. O primeiro aspeto que me surpreendeu, quando cheguei pela primeira vez a Portugal, foi o facto de, apesar de não falar português, ser muito fácil comunicar com as pessoas e ser ouvido. As pessoas são acolhedoras e dominam muito bem as línguas estrangeiras. Ao mesmo tempo, ficava com a sensação de que falava muito mas que os colaboradores falavam pouco. Em Portugal, as pessoas conversam facilmente e ouvem “o chefe”, mas por vezes é difícil obter uma opinião.

Comparativamente com os países nos quais já trabalhei, noto que em Portugal existe mais respeito pela hierarquia.

COMPARATIVAMENTE COM OS PAÍSES NOS QUAIS JÁ TRABALHEI, NOTO QUE EM PORTUGAL EXISTE MAIS RESPEITO PELA HIERARQUIA

Dario Coffetti,
Diretor Geral
do Oney Bank
Portugal

Percebo também, no entanto, uma grande evolução com a chegada das novas gerações e o facto do Oney Bank ter-se esforçado em desenvolver uma cultura cada vez mais colaborativa.

Este respeito pela hierarquia também traz algumas vantagens, certo?

Certo. Na minha opinião este

QUEM VEM TRABALHAR PARA PORTUGAL DEVE ESFORÇAR-SE EM APRENDER PORTUGUÊS. NÃO É PRECISO FALAR NA PERFEIÇÃO, O QUE CONTA É FAZER UM ESFORÇO SINCERO

fator cultural também traz vantagens, e partilho este ponto de vista com muitos managers internacionais. Quando os aspetos operacionais são claros e são criadas as condições da confiança, verifica-se em Portugal uma tendência para um alinhamento das equipas extremamente rápido. Em termos de execução, os portugueses podem tornar-se autênticas “máquinas de guerra”. Aqui, quando as coisas avançam, avançam mesmo! No Oney Bank, em Portugal, os resultados dos estudos internos à satisfação dos colaboradores são de longe os melhores do grupo, nomeadamente no que toca à proximidade, engagement e confiança.

O que aconselharia a profissionais estrangeiros que venham trabalhar para Portugal?

Para quem vem de fora e não conhece Portugal existe a ideia de que todos os países latinos são iguais e que, de forma geral, os portugueses são como os espanhóis. Ora, na minha opinião, nada está mais errado. Depois, é preciso encontrar mecanismos para fazer com que os portugueses falem abertamente. Não tenho receita milagrosa, mas pessoalmente gosto de ir para o terreno e conversar com as pessoas. Acho que esta abordagem relacional e informal faz toda a diferença.



Finalmente, quem vem trabalhar para Portugal deve esforçar-se em aprender português. Não é preciso falar na perfeição, o que conta é fazer um esforço sincero. Isto é verdade em todos os países mas aqui ainda mais porque todos nós sabemos que é fácil viver em Portugal sem falar a língua de Camões. Ao fazê-lo, demonstramos uma vontade sincera de nos integrar e isso é um acelerador de confiança. No Oney Portugal, fala-se português e mesmo que seja hoje

a filial mais internacional do grupo, o que obriga por vezes a falar inglês em reuniões, as pessoas voltam sempre ao português e valorizam isso.

Já trabalhou em vários países, onde também deve ter encontrado portugueses. O que lhe pareceram?

Tenho-me cruzado com muitos managers portugueses a trabalhar lá fora. Apesar de serem vistos como profissionais de topo - com excelente nível de formação e domínio de línguas estrangeiras fora do comum -, constatei um certo pudor e uma tendência para os expatriados portugueses ficarem entre eles. Percebo agora que a discrição também é uma característica cultural dos portugueses que é muito apreciável. 

EM PORTUGAL, AS PESSOAS CONVERSAM FACILMENTE E OUVEM "O CHEFE", MAS POR VEZES É DIFÍCIL OBTER UMA OPINIÃO

Formação para os seus colaboradores em **RISCOS PSICOSSOCIAIS**

Prevenir e promover a saúde física e mental

Conheça este **Scenario-Based
game** sobre Riscos Psicossociais:

Explorar 8 temas

Resolver 24 desafios

Aceder às ideias-chave

Descubra esta e muitas outras
experiências de aprendizagem digitais*
desenhadas à medida das suas necessidades!

*VR/AR, gamification, vídeos e infografias interativas, microlearning, entre outras abordagens inovadoras.

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

FALE CONNOSCO

@ISQe |    



Responsabilidade social, uma jurisdição também dos RH

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) **visam um mundo mais sustentável e justo**. Não só os governos, como as empresas devem atuar para o seu cumprimento. E os RH, enquanto player fundamental na estratégia de negócio, são chamados a intervir.

A sustentabilidade está no centro da tomada de decisão das organizações. Cada vez mais, os profissionais – especialmente, as camadas mais jovens – estão atentos ao impacto que as suas empresas têm na sociedade, e o facto de estas se assumirem (ou não) socialmente mais responsáveis começa a pesar na atração e retenção de talentos. Salários competitivos e possibilidades de progressão de carreira continuam a ser um “must-have”, mas fazem-se, agora, acompanhar por novas prioridades, como é o caso da busca por uma entidade com propósito. Poderá estar a interrogar-se... O que têm a ver os departamentos de RH com

Ao todo, são 17 os ODS e 179 as metas a atingir até 2030

a temática? A resposta é simples: tudo. Sendo os RH uma componente principal e fundamental de uma estratégia empresarial, não se podem dissociar dos desafios da sustentabilidade. Pelo contrário, podem ter um papel ativo, em matérias como a formação, avaliação de desempenho e sistema de recompensas, bem-estar, diversidade e inclusão, etc. Mas já lá vamos.

Num olhar mais amplo pela sustentabilidade, sabemos que o nosso planeta enfrenta desafios económicos, sociais e ambientais profundos e, para combatê-los, os Objetivos de



**OBJETIVOS
DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**

Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), definem as prioridades e objetivos globais para 2030 [ver imagem]. Ao todo, são 17 objetivos e 179 metas a serem atingidas até 2030. Com vista ao seu cumprimento, também as empresas são chamadas a agir – e, dentro destas, claro está, os RH.

Apesar de os ODS não terem sido definidos especificamente para o setor, todos poderão ser extrapolados para o universo corporativo, em geral, e para os RH, em particular. Nathalie Ballan, Founding Partner & CEO da Sair da Casca – empresa de consultoria orientada para a maximização dos impactos positivos das empresas e a mitigação dos impactos negativos – ajuda-nos a estabelecer essa ligação.

O ODS1 (Erradicar a Pobreza), por exemplo, aplica-se, sobretudo, às organizações que tenham uma população laboral com indivíduos em risco de pobreza. Em Portugal, de acordo com os últimos dados do Instituto Nacional de

Estatística (INE), cerca de 18,4% da população encontra-se no nível de risco de pobreza. A respeito desta problemática, a profissional fala-nos do projeto SEMÁFORO, promovido pela ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores, “que procura identificar nas empresas as situações de pobreza, tentando, através de uma política de responsabilidade social interna, responder a situações de emergência dos colaboradores”. As empresas, designadamente os responsáveis de RH, podem ser o primeiro elo de ligação entre as iniciativas de combate à pobreza e os primeiros beneficiários dessas

“[O projeto SEMÁFORO] procura identificar nas empresas as situações de pobreza, tentando, através de uma política de responsabilidade social interna, responder a situações de emergência dos colaboradores” (Nathalie Ballan, Founding Partner & CEO da Sair da Casca)

políticas – os pobres que se encontram entre a população empregada. O ODS2 (Erradicar a Fome) segue a linha do anterior, sendo facto que, nomeadamente em alguns países em desenvolvimento, há muitas multinacionais cujos colaboradores enfrentam problemas alimentares.

O terceiro ODS fala em “Saúde de Qualidade” – ora, num contexto em que os colaboradores não tenham acesso fácil aos serviços ou seguros de saúde, também as empresas, sob alçada dos RH, podem tomar muitas medidas de responsabilidade interna, como facultar rastreios gratuitos, participar ou pagar um seguro de saúde – cada vez mais visto como um benefício extrassalarial “standard” –, promover webinars sobre nutrição, doenças crónicas, etc. “A saúde e bem-estar dos colaboradores é um tema muito importante para as empresas e os RH, que podem adotar várias medidas, seja assegurar os meios operacionais logísticos para o melhor



Nathalie Ballan

FOUNDING PARTNER & CEO
DA SAIR DA CASCA

conforto possível dos colaboradores na empresa, seja prestar apoio em saúde mental”, refere Nathalie Ballan.

O ODS4 (Educação de Qualidade), por sua vez, poderá articular-se com os conceitos de “upskilling” e “reskilling”, tão difundidos no setor RH. Fornecer novas competências aos colaboradores, quer para maximizar o seu desempenho, quer para torná-los aptos a desempenhar novas funções é apostar em “educação de qualidade”. No âmbito da educação/formação, a CEO

A Jornada 2030 é composta por

20
objetivos,
20
metas e
20

indicadores transversais ambientais, sociais e de governo corporativo (ESG)

da Sair da Casca sublinha a importância de os RH desenvolverem planos de formação que integrem a sensibilização para as questões da sustentabilidade – “em função dos setores, podem ser formações diferentes, mas toda a gente tem de perceber o que é a sustentabilidade, e qual o papel, posicionamento, estratégias e objetivos das empresas”. A juntar a isto, é também fundamental que os RH definam objetivos de desempenho ligados aos impactos e KPIs de sustentabilidade da empresa: se se quer demonstrar que as políticas de sustentabilidade são fulcrais dentro da organização, então têm de estar associadas ao reconhecimento e avaliação de desempenho, com atribuição de bónus/incentivos que reflitam o papel específico que uma função ou indivíduo tem no alcance dos objetivos relevantes.

A “Igualdade de Género” recebe destaque no ODS5. A este nível, Nathalie Ballan defende que “os departamentos de RH podem ser grandes observadores e propor medidas que mitiguem ‘gaps’ salariais entre homens e mulheres”.

Enfim, tal como já referido, todos os ODS, de uma forma ou de outra, podem aplicar-se à realidade empresarial.

B Corp e Jornada 2030

São vários os recursos disponíveis para apoiar as empresas na integração dos ODS. Um deles é a certificação B Corp, que reconhece negócios, produtos e serviços que trazem benefícios para a sociedade e para o ambiente. Para obter este reconhecimento, uma empresa deve satisfazer elevados padrões de desempenho social e ambiental, respon-

PARA OBTER O RECONHECIMENTO B CORP, UMA EMPRESA DEVE SATISFAZER ELEVADOS PADRÕES DE DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL, RESPONSABILIDADE E TRANSPARÊNCIA

sabilidade e transparência. Atualmente, são quase 6.000 as empresas com o selo B Corp no mundo; em Portugal, há mais de 20 B Corps, inseridas em 10 indústrias.

Uma outra ferramenta que importa referir é a Jornada 2030 – a agenda comum das empresas pela sustentabilidade em Portugal, que implementa a Carta de Princípios do BCSD Portugal, uma associação empresarial, sem fins lucrativos, que agrega mais de 140 empresas portuguesas e as ajuda na sua jornada para a sustentabilidade. A Jornada 2030 é composta por 20 objetivos, 20 metas e 20 indicadores transversais ambientais, sociais e de governo corporativo (ESG). Entre os objetivos – e, uma vez mais, enfatizando o papel dos RH – contam-se: o investimento na atração e desenvolvimento de talento (com vista a alcançar mais de 75% de satisfação dos colaboradores); a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; fortalecimento da igualdade e diversidade, e pertença às comunidades locais, a partir da implementação de estratégias de voluntariado em horário laboral. 

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808

Ana Fontoura,
Diretora do
Gabinete de
Responsabilidade
Social da
Fidelidade



PARCERIA SAIR DA CASCA & FIDELIDADE

QUE PROJETOS TEM A FIDELIDADE DINAMIZADO NO ÂMBITO DA SUSTENTABILIDADE, EM CONJUNTO COM A SAIR DA CASCA?

“A Sair da Casca ajudou-nos a lançar, em 2007, o nosso programa de responsabilidade social. Desde então, tem estado connosco em variados projetos, como: o Prémio Fidelidade Comunidade, que realizamos de dois em dois anos, [e já premiou dezenas de instituições sociais por todo o país, apoiando os seus projetos ou a sua capacitação]; o Relatório de Sustentabilidade, que fazemos desde 2008, e que é hoje auditado, e o Mural

do Clima, um workshop que trata as causas e consequências das alterações climáticas. Vamos também lançar, brevemente, um projeto que consistirá em trabalhar com cada país onde a Fidelidade está presente a implementação do seu próprio programa de responsabilidade social – será muito enriquecedor, porque podemos replicar ‘lá fora’ projetos que dinamizamos em Portugal ou absorver projetos internacionais”.



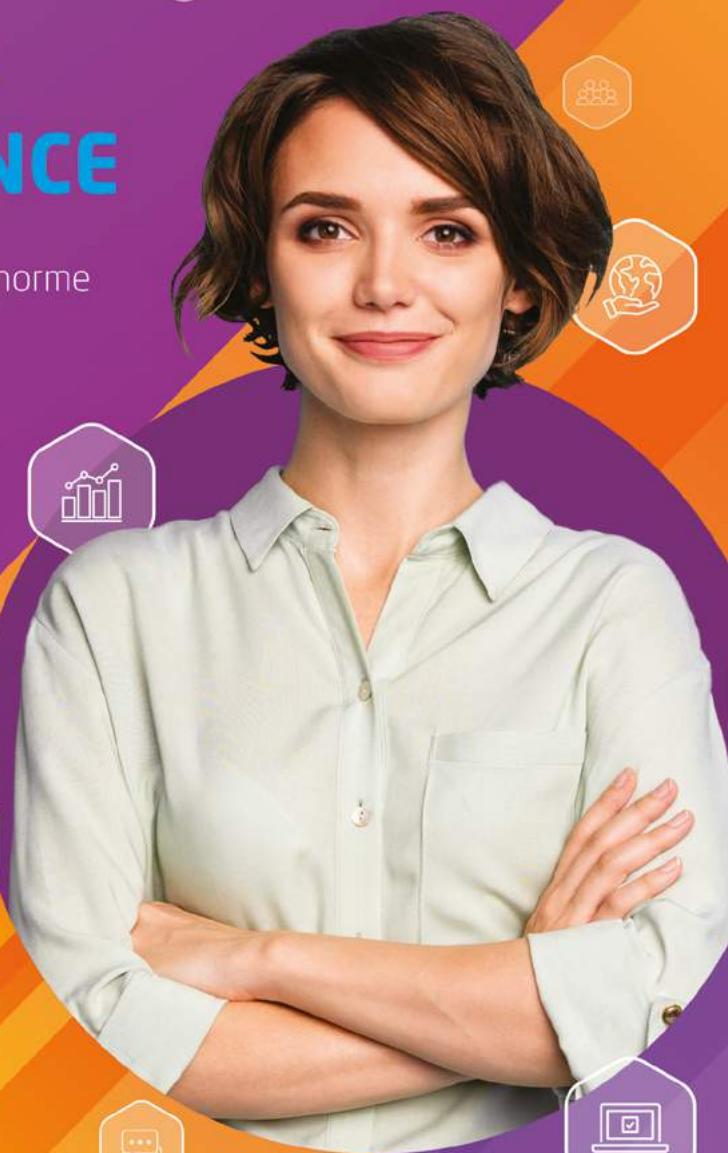
BEYOND KNOWLEDGE*

60 anos a transformar **COMPETÊNCIAS** em **PERFORMANCE**

Vamos continuar a acompanhá-lo no enorme desafio de aprender ao longo da vida, que para além de um novo skillset, exige acima de tudo um novo mindset.

Um mindset...

"Beyond Knowledge"!



SCAN ME

Pessoas, organizações e a mudança

PERSPETIVAS PARA A PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO FUTURO

São vários os momentos que podem assinalar o início de um futuro. Por vezes, o futuro nasce do trabalho inspiracional manifestado, por exemplo, na produção artística. Outras vezes, o futuro decorre da combinação das dinâmicas geradas na sociedade, sendo depois concretizado por via do processo de construção de conhecimento.

De qualquer forma, o futuro é quase sempre uma ideia que oferece inquietude pela incerteza que lhe está associada. Por isso mesmo é bem provável que este texto possa gerar algum desassossego à medida que vamos avançando num ensaio que, sendo prospetivo, apenas pretende caracterizar parte do que serão as dinâmicas às quais estaremos ligados, uma boa parte das nossas vidas.

Kurt Lewin, psicólogo social alemão nascido ainda no século XIX afirmou que “não há nada mais prático que uma boa teoria”. Foi com base nesta premissa que desenvolvemos as linhas que se seguem, ancorando a análise na perspetiva organicista de funcionamento dos sistemas sociais.

O “Organicismo” refere-se a uma teoria filosófica e sociológica que conheceu a luz do dia no século XIX e que, na essência, se refere à comparação da sociedade a um organismo vivo. Para os organicistas, no conjunto da sociedade, cada pessoa, cada grupo, cada instituição, assume uma função que é única e essencial ao funcionamento da sociedade e cada elemento contribui para o equilíbrio e para a subsistência do todo. Herbert Spencer (1870), talvez o principal precursor do organicismo, afirma que as sociedades são equivalentes a uma forma avançada de organização biológica. No organicismo sociológico ou darwinismo social como alguns apelidam, os indivíduos, as organizações, equivalem a células que cumprem funções específicas respeitando regras e leis comuns, aplicáveis a toda a sociedade, entre estas a lei da “sobrevivência do mais apto”.

(...) ANTEVEMOS QUE APENAS AS ORGANIZAÇÕES QUE MANIFESTAREM MAIOR CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS ACABARÃO POR SOBREVIVER



José Augusto Santos, Sociólogo / Especialista em gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional / Quadro superior da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros

Também no século XIX, Charles Darwin, naturalista britânico, propunha a teoria da evolução biológica na referencial obra “A origem das espécies” (1859), onde oferecia provas concretas que explicavam o seu processo de evolução. Chamou-lhe de “seleção natural”, afirmando que “as espécies que sobrevivem não são as espécies mais fortes, nem as mais inteligentes, mas sim as que se adaptam melhor às mudanças”.

Não deixa de ser curioso que a reflexão sobre as organizações do futuro que aqui pretendemos apresentar recorra a estas duas teorias, apresentadas há mais de 100 anos, dando assim provimento à velha máxima segundo a qual, conhecendo o passado, poderemos mais facilmente compreender

o presente e antecipar o futuro.

Temos bem identificadas as complexidades do tempo em que vivemos, a volatilidade, a incerteza, as contradições e a ambiguidade das sociedades atuais e prevemos que parte substancial dos desafios que nos serão colocados no futuro decorrem, direta ou indiretamente, das mudanças que irão ocorrer nas organizações, independentemente da sua natureza.

A hipótese que adotamos para esta reflexão é a seguinte: tal como nas teorias da biologia ou das espécies, que se transpõe para a análise das estruturas sociais, incluindo nestas as organizações, o fator que determinará a sobrevivência será a capacidade de adaptação às mudanças induzidas pelo contexto em que atuam.

Assim, tal como na teoria evolucionista social de Herbert Spencer, ou evolucionista das espécies de Darwin, antevemos que apenas as organizações que manifestarem maior capacidade de adaptação às mudanças acabarão por sobreviver.

A estrutura “celular” das organizações é composta por uma multiplicidade de elementos, dos quais se destacam as culturas organizacionais, normas, processos, sistemas de informação, fluxos de pessoas, de talentos e relações de poder. Este conjunto de elementos, que representam os órgãos e as funções biológicas das organizações, é hoje desafiado a responder a um crescente ritmo de mudança e, portanto, de adaptação.

Novas formas de organização e de trabalho têm vindo a ser testadas, num processo acelerado pela (r)evolução tecnológica e mais recentemente pela pandemia, fenómenos que vieram colocar em crise um

EMBORA AS MÉTRICAS DE DESEMPENHO E AS METAS SEJAM FATORES A REFORÇAR, A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO TERÁ NECESSARIAMENTE DE ABANDONAR A CONTRADIÇÃO DE SER INDIVIDUAL E COMPETITIVA ENQUANTO APREGOA O ESPÍRITO DE EQUIPA E A COOPERAÇÃO

conjunto de axiomas que tínhamos por adquiridos.

As alternativas ao trabalho presencial, os fenómenos como a great resignation ou o quiet quitting, o nomadismo digital ou a nova centralidade atribuída à conciliação entre a vida profissional, social e familiar, são apenas alguns dos exemplos do que falamos. Mas as mudanças vão muito além. Passamos a encarar os setores de atividade como ecossistemas e as hierarquias organizacionais perdem progressivamente relevância, tanto mais que o trabalho mais complexo é agora realizado em rede. Mais importante do que saber “para quem se trabalha”, importa conhecer “com quem se trabalha”.

É certo que no dia a dia nem sempre temos a noção de que estamos a viver um tempo único e que o futuro passa por nós a toda a hora, sem que lhe prestemos especial atenção.

No campo das organizações, note-se que, segundo um relatório da Deloit (Global Human Capital Trends 2022), o design organizacional chegou ao topo da lista das prioridades do mundo empresarial, assumindo-se como uma das tendências mais relevantes na agenda atual. Nem sempre temos consciência destas mudanças,

sobretudo porque esta realidade convive com a existência de organizações que continuam a operar de forma acentuadamente anacrónica.

Entretanto, à medida que as organizações se tornam mais imateriais, porque mais digitais, aumenta a urgência de redesenhar não só os modelos de funcionamento organizacional, como o papel das pessoas e a relação destas com estes novos ecossistemas, híbridos, complexos e tendencialmente despersonalizados.

O design organizacional, quando realizado de modo informado (sem a herança do “achismo” que ainda prevalece), é um trabalho complexo. Projetar as organizações para atuar na complexidade, preparando-as para o futuro, é um projeto por isso mesmo desafiante, contínuo, dinâmico e, de certa forma, interminável. Consideramos no entanto que as organizações que verdadeiramente assumam e enfrentem este desafio serão as únicas recompensadas com o prémio da relevância e da sobrevivência, tal como na teoria das espécies.

O modelo até agora predominante centra a avaliação das organizações sobretudo em critérios de eficiência e eficácia, atuando em cenários com horizontes de 3, 5 ou 10 anos, onde a perspetiva da mudança surgia num horizonte distante, longe de produzir qualquer ameaça. Ao contrário, neste novo tempo, as componentes de eficiência e de eficácia mantêm-se, tendo no entanto perdido o exclusivo da centralidade. A velocidade de ação (antecipação), a agilidade na produção de pensamento crítico e de criatividade responsiva e a adaptabilidade das respostas a novas questões passarão a ser

uma constante nas organizações sobreviventes.

A “NOVA GESTÃO DE PESSOAS” - O PODER DO TRABALHO COLABORATIVO E EM REDE

Uma parte importante do design para a mudança está na alteração da organização do trabalho, em que evoluiremos das clássicas estruturas organizacionais hierárquicas e rígidas para modelos em que o trabalho é realizado por equipas, em rede(s) e de forma colaborativa.

A especialização numa única área arriscará a tornar o trabalhador obsoleto. Na gestão do percurso, já não bastará à aprendizagem ser contínua. Esta terá de ser evolutiva, multitemática e claramente incremental no domínio das soft, das hard e das powerskills.

Os sistemas de trabalho irão incentivar as equipas e os indivíduos a partilhar informação de forma transparente e colaborativa. Tendencialmente, as equipas deixarão de estar integradas em unidades orgânicas e passarão a ser alocadas em função de projetos ou programas. Os silos organizacionais terão os dias contatos.

Para responder à determinante da agilidade, será comum a rápida formação, dissolução e recomposição das equipas, assim como a pertença dos trabalhadores a várias equipas em simultâneo, onde poderão mobilizar saberes e competências distintas, ao mesmo tempo que desenvolvem novas aprendizagens em contexto real.

A “nova gestão de pessoas”, num contexto de elevada complexidade e exigência, não se coadunará com visões definidas sobre a realidade e centradas na intendência do dia-a-dia. Pelo contrário, a “nova gestão de pessoas” far-se-á incorpo-

rando o papel de (re)engenharia social através do qual se espera que o gestor saiba ler o contexto, analisá-lo numa perspetiva crítica e propor soluções competentes para responder ao catálogo de desafios em constante mudança. Os tempos de trabalho e de lazer conhecerão novas formulações e conceções.

À medida que o futuro se vai revelando novas frameworks são desenvolvidas no sentido de consolidar as perspetivas que aqui se apresentam. A Organizational Network Analysis (ONA), p.e., é uma tecnologia através da qual se produzem dados para análise sobre as redes sociotéc-

UMA PARTE IMPORTANTE DO DESIGN PARA A MUDANÇA ESTÁ NA ALTERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, EM QUE EVOLUIREMOS DAS CLÁSSICAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS HIERÁRQUICAS E RÍGIDAS PARA MODELOS EM QUE O TRABALHO É REALIZADO POR EQUIPAS, EM REDE(S) E DE FORMA COLABORATIVA

nicas que funcionam dentro de uma organização, permitindo a criação de modelos estatísticos sobre as pessoas, as tarefas que executam, os grupos nos quais interagem, sobre os seus conhecimentos e recursos no âmbito do contexto organizacional, permitindo gerar equipas para um rendimento excecional.

As práticas atuais que boicotam o tempo de trabalho de concentração e criação (reuniões improdutivas, tarefas administrativas inúteis, p.e.), tenderão a esbater-se até à irrelevância. Afinal o tempo, esse



bem precioso, deve ser direcionado para aquilo que será verdadeiramente fundamental.

Ainda no campo da gestão de pessoas, será de prever que a adoção de novos modelos organizacionais seja acompanhada da criação de novos modelos de liderança. O exercício da liderança deverá cada vez mais afirmar-se num contexto específico de projeto e menos com assunção de estatuto por via da legitimação conferida por cargos ou posições, na medida em que a volatilidade e flexibilidade das equipas poderá determinar que se seja simultaneamente líder no “projeto A” e liderado no “projeto B”. Esta realidade irá convocar novos requisitos para as lideranças, incorporando cada vez mais a experimentação, a inovação e o design thinking, centrando toda a ação a partir da perspetiva do cliente, seja este interno ou externo. Olhe à volta: está perto ou longe deste novo paradigma?

Em qualquer caso, características como o pensamento crítico e sistémico, a inteligência de rede, a negociação e a empatia estarão previsivelmente no topo das competências associados à



responsabilidade de liderar.

Acreditamos ainda que, embora as métricas de desempenho e as metas sejam fatores a reforçar, a avaliação do desempenho terá necessariamente de abandonar a contradição de ser individual e competitiva enquanto apregoa o espírito de equipa e a cooperação. Assim, será provavelmente declarada a obsolescência dos atuais modelos, passando a privilegiar-se a avaliação por unidades de negócio ou por equipas, mas sempre negando uma lógica de competição intraorganizacional.

PODEMOS COMEÇAR O FUTURO... ONTEM!

Cada um de nós poderá enectar o seu próprio processo de futuro, implementando ou in-

fluenciando a implementação de alguns passos.

Mais importante do que a grandeza do passo que se dê será a convicção que este será dado na direção certa. E estas propostas, acreditamos, vão nesse sentido:

- integrar progressivamente as funções de Design Organizacional nas áreas de gestão de pessoas;
- incrementar práticas de people analytics de modo a obter elementos de suporte ao desenho estratégico e à decisão competente porque informada;
- mudar os sistemas de avaliação de desempenho incorporando modelos que privilegiem o trabalho colaborativo, em rede e a corresponsabilização para os resultados;

EMBORA AS MÉTRICAS DE DESEMPENHO E AS METAS SEJAM FATORES A REFORÇAR, A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO TERÁ NECESSARIAMENTE DE ABANDONAR A CONTRADIÇÃO DE SER INDIVIDUAL E COMPETITIVA ENQUANTO APREGOA O ESPÍRITO DE EQUIPA E A COOPERAÇÃO

BIBLIOGRAFIA

- Darwin, Charles, On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life 2ª ed., 1860;
- Wenzel, Matthias et Kramer, Hannes, How Organizations Manage the Future, Springer International Publishing AG, 2018;
- Rahnema, Amir et Durme, Yves Van, The organization of the future: Arriving now 2017 Global Human Capital Trends, Deloitte, 2017;
- Spencer, Herbert, A System of Synthetic Philosophy, Université de Lausanne, 1870;
- Ulrich, Dave et Yeung, Arthur, Reinventing the Organization, Harvard Business Review Press, 2019.

- adotar a perspetiva do cliente, seja ele interno ou externo. Perceber o valor que devemos gerar de forma a responder concretamente às necessidades que importam satisfazer;
- assumir a mobilidade do talento como crucial. Mudar de equipa, de projeto, de tarefa ou até de organização é fundamental para “ganhar mundo” e manter o ânimo necessário para acolher a mudança;
- olhar para as oportunidades geradas pela tecnologia, aproveitando as potencialidades já disponíveis e incorporando o fator tecnológico no redesenho dos processos de trabalho.
- criar oportunidades e dinâmicas internas que valorizem as pessoas e a sua relação com o trabalho, potenciando o talento individual. Cuidar das pessoas é também conhecer e superar as suas expectativas e quando assim for, a retenção de talento não será uma intenção, mas uma conquista própria das organizações verdadeiramente bem-sucedidas;
- finalmente, aceitar de braços abertos a velocidade da mudança. Ter consciência que a “onda” vem. Ou “entramos na onda”, ou seremos vítimas dela.

São inesgotáveis os contributos que cada um poderá acrescentar no complexo mundo das organizações e dos sistemas sociais, nesta grande oportunidade que é contribuir para a construção do futuro.

Portanto, se como afirmou Albert Camus “a verdadeira generosidade para com o futuro consiste em dar tudo ao presente”, estará na hora de começar.

Vamos ao trabalho! 

* As opiniões e posições do autor são expressas a título individual, não vinculando qualquer entidade onde desempenhe funções.

“Cuidamos de toda a burocracia e otimizamos o tempo das pessoas

A diretora da GIR explica as vantagens para colaboradores e empresas de uma organização, com experiência, tratar de todos os aspetos burocráticos e funcionais associados à mudança de país por razões profissionais.

ROSSANA VEGLIA Relocation & Immigration Diretor da Global International Relocation (GIR)

Como é que a pandemia afetou o vosso negócio? Os profissionais estrangeiros continuam interessados em mudar-se para Portugal?

A pandemia afetou muito os negócios, num primeiro momento o mercado de mobilidade internacional parou literalmente. Não havia voos, as

fronteiras fecharam e sobressaía a muita incerteza no ar. Mas com o tempo as coisas foram voltando ao normal e, por Portugal ter um alto índice de vacinação, muitos estrangeiros sentiram-se mais seguros para vir para cá, principalmente os empresários, profissionais de tecnologias e startups e nómadas digitais. Hoje, os estrangeiros interessam-se ainda mais pela segurança, belezas naturais, gastronomia e a maravilhosa qualidade de vida que temos em Portugal.

E por que motivo? Os salários até são mais baixos cá...

Em muitos casos, as pessoas seguem com os seus trabalhos para o exterior - e respetivos vencimentos -, mas procuram a segurança e qualidade de vida que temos aqui. Além disso, muitos estrangeiros querem vir para Portugal por entenderem que os vencimentos são uma parte importante, mas a qualidade de vida também: e esta está ligada à segurança, liberdade, paz e outros pontos muito

importantes. Há ainda outros estrangeiros que veem Portugal como uma entrada para a Europa, e uma parte considerável deles acaba por ficar, pois apaixona-se por esta terra.

Que países têm agora mais preponderância nos recém-chegados? De onde vem os profissionais?

Atualmente, têm chegado diversas pessoas dos EUA,

Brasil, China e outros países da própria Europa, que vêm em busca do nosso clima e tranquilidade.

E para que setores?

Chegam para os mais diversos setores, mas uma grande parte vem para o setor de tecnologia e informática. Há também empresários, profissionais de marketing digital, matemáticos e engenheiros.

Os nómadas digitais também são uma parte do vosso negócio, ou seja, as pessoas que viajam em trabalho e não trabalham exclusivamente para uma empresa?

Sim, estas pessoas precisam - além de documentação, como NIF e número de utente



- também, por exemplo, de lugares para se instalar e, como tal, procuram este tipo de resposta. Com a chegada de muitos eventos de startups e tecnologia, Portugal tornou-se um grande polo para esse tipo de público e um imenso hub de profissionais para diversas empresas da Europa.

Quais as vantagens de se mudar com uma empresa de relocation e não sozinho?

A nossa equipa tem mais de 30 anos de experiência na área da mobilidade internacional e já conduziu o processo de mudança de mais de 20.000 expatriados. Conhecemos todos os pormenores: não apenas dos caminhos a serem seguidos, documentações e burocracias, mas também apoiamos os nossos clientes a poupar dinheiro. Em suma, cuidamos de toda a burocracia e otimizamos o tempo das pessoas ao mesmo tempo que ajudamos a poupar dinheiro. Enfim, mudar por conta própria, às vezes pode sair muito caro.

E para as empresas? Que vantagens traz e/ou que erros previne utilizar o vosso serviço?

A Global International Relocation tem atuado com grandes empresas nacionais e gigantes multinacionais de diversos setores. Dependente da procura de cada empresa, temos uma equipa dedicada a apoiar os executivos e colaboradores em todo o processo. Quem trata muitas das vezes da mobilidade dos colaboradores são os departamentos de RH, pelo que entendemos que essas



Rossana Veglia,
Relocation &
Immigration
Diretor da Global
International
Relocation (GIR)

A NOSSA EQUIPA TEM MAIS DE 30 ANOS DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA DA MOBILIDADE INTERNACIONAL E JÁ CONDUZIU O PROCESSO DE MUDANÇA DE MAIS DE 20.000 EXPATRIADOS

peçoas zelam pelo maior ativo da empresa: os colaboradores. Assim, apoiamos essas empresas não apenas a dirimir todo o stress que uma mudança internacional pode causar no trabalhador expatriado, como também no suporte burocrático - ao cuidarmos de todo o processo e informarmos o interessado sobre o mesmo. Desta forma, deixamos os RH livres para se centrarem noutros assuntos, aliviando-os desta preocupação. Assim, acabamos por cuidar dos expatriados e também da empresa.

Nº DE PAÍSES:
base em Portugal
/ operações em
+ 180 países

Nº DE UNIDADES:
5 (Sintra, Porto,
Algarve, Açores
e Madeira)

**Nº DE COLABORADORES
(A NÍVEL GLOBAL):**
protocolos por
operação

**Nº DE COLABORADORES
(EM PORTUGAL):**
100

SERVIÇOS/SOLUÇÕES:
relocation, moving,
pets, file, fine arts
e fairs and events

Qual o vosso principal desafio atualmente e que objetivos para os próximos anos?

O desafio é sempre melhorar a experiência dos clientes, aplicar novas tecnologias a este processo, acompanhar as mudanças globais que podem impactar este mercado e, logicamente, estarmos alinhados com as mudanças que ocorram nas leis. O nosso objetivo é que os expatriados se sintam como estrelas nas suas mudanças, pois sabemos que, neste processo, são os detalhes que contam. A nossa fiabilidade e reputação já nos precede, porém, para mantermos-nos no topo, temos permanentemente que nos reinventar e superar as expectativas das empresas, dos colaboradores, dos expatriados e de toda a cadeia. Afinal, é um mercado de pessoas para pessoas. 

“A principal tendência tem sido o trabalho remoto, seguida pelas deslocações de curto prazo



A Vialto Partners surge da venda da PwC da sua unidade de negócio de serviços fiscais de mobilidade internacional. Ana Duarte, Partner, fala-nos das principais tendências de mobilidade e dos desafios de conformidade regulamentar nos diferentes países.

ANA DUARTE Partner da Vialto Partners



Vialto Partners tem na fiscalidade associada à mobilidade de colaboradores o seu core business. Dentro desta vertente, que soluções oferecem?

A Vialto Partners presta apoio em matérias relativas à mobilidade internacional de colaboradores nas diversas vertentes – nomeadamente, ao nível de políticas, análise e enquadramento fiscal da situação dos colaboradores e dos respetivos pacotes remuneratórios locais e cross-territórios –, nos registos e cumprimento de obrigações fiscais e de segurança social, por parte da empresa e dos colaboradores, no processamento de salários e, ainda, apoio nos processos de imigração. Prestamos, também, serviços de outsourcing da gestão de mobilidade de colaboradores, para empresas de todas as dimensões.

Para além disso, damos apoio de consultoria fiscal regular aos nossos clientes, em quaisquer questões relacionadas com os aspetos fiscais em sede de IRS e de segurança social, seja ao

nível de clientes empresa ou clientes individuais.

Que principais tendências têm notado nos vossos clientes, em termos de mobilidade internacional? Trabalho remoto, destacamentos de curto, longo prazo...?

À semelhança do que sucede em território nacional, também a nível internacional, a principal tendência tem sido o trabalho remoto, seguida pelas deslocações de curto prazo, as designadas “viagens de negócios”.

Verificamos que estas novas modalidades de trabalho são forçadas pelos próprios colaboradores, tendo as organizações de se adaptar e acompanhar tais “exigências”, como forma de reter e atrair talento. São cada vez mais as empresas que recrutam

no mercado internacional, permitindo o trabalho remoto permanente. Assim, as empresas são confrontadas com a necessidade de implementarem políticas de trabalho remoto que, por um lado, vão ao encontro do desejo dos colaboradores de trabalharem remotamente, a partir de outro país, e, por outro, as protejam dos riscos fiscais e outras contingências, designadamente, em sede de regras de imigração.

Que benefícios pode trazer a Vialto Partners a potenciais clientes neste mercado global com novas formas de trabalho?

Em particular, no que se refere às políticas de trabalho remoto, apoiamos os nossos clientes a delinear a estratégia remuneratória aplicável a estes colaboradores, os limites temporais de permanência noutros territórios, as funções elegíveis para trabalho remoto, com vista a minimizar ou eliminar possíveis impactos fiscais e de segurança social. O facto de uma empresa ter colaboradores em trabalho remoto noutro território, dependendo das circunstâncias,

NAS POLÍTICAS DE TRABALHO REMOTO, APOIAMOS OS NOSSOS CLIENTES A DELINEAR A SUA ESTRATÉGIA COM VISTA A MINIMIZAR OU ELIMINAR POSSÍVEIS IMPACTOS FISCAIS E DE SEGURANÇA SOCIAL

Nº DE CLIENTES E LOCALIZAÇÕES:
+3.000 clientes em +150 países

Nº DE UNIDADES (EM PORTUGAL):
2 (Lisboa e Porto)

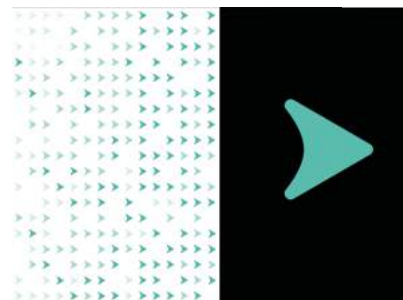
Nº DE COLABORADORES (A NÍVEL GLOBAL):
+6.000

Nº DE COLABORADORES (EM PORTUGAL):
23

SERVIÇOS/SOLUÇÕES:
Serviços de mobilidade internacional (fiscalidade, segurança social e imigração)

PARTNERS:
+200

pode implicar, entre outros aspetos, que essa empresa tenha de se registar, para efeitos fiscais, no outro território, sendo possível que sejam exigidas contribuições para o regime de segurança social, por parte da empresa e do colaborador, no outro território. Adicionalmente, todos os aspetos relativos à proteção do colaborador na eventualidade de doença, acidente, reforma, desemprego devem ser tidos em consideração. Assistimos, ainda, os nossos clientes no cumprimento de todas as obrigações fiscais, de segurança social, processamento de salários e obtenção de vistos de trabalho, quando necessário.



No que se refere aos “business travellers”, adicionalmente ao apoio em política de mobilidade, disponibilizamos aos nossos clientes o acesso à plataforma myMobility suite, que lhes permite ter controlo sobre o universo de colaboradores em viagens de negócios, bem como validar todos os requisitos imigratórios, fiscais e de segurança social inerentes à viagem de cada colaborador, identificando eventuais riscos à priori. Esta plataforma está também disponível para os colaboradores, a quem permite a troca de informações e documentação, cumprindo todos os requisitos de privacidade e confidencialidade.

Como asseguram a conformidade regulamentar em países com especificidades tão distintas?

A network da Vialto Partners é constituída por técnicos altamente qualificados e experientes que trabalham em estreita colaboração, por forma a garantir que os nossos clientes cumprem com as regras fiscais e regulamentares nos diferentes países onde operam.

Os principais desafios são, sem dúvida, a necessidade de estarmos ao corrente das constantes alterações da regulamentação nos diversos países e de trabalharmos em rede, de forma efetiva e sob requisitos e padrões de qualidade e exigência idênticos. 



A criação do IT Hub da Convatec



visão da Convatec - sermos pioneiros em soluções médicas de confiança para melhorar a vida das pessoas que ajudamos - é algo que nos une e motiva, pois sabemos que a nossa contribuição individual é relevante.

A criação de um IT Hub, maioritariamente localizado em Lisboa, é uma oportunidade para redefinir processos internos, serviços e tecnologias que utilizamos, alinhando-os com as necessidades das áreas de negócio. Não estamos só a transferir serviços de IT para o IT Hub em Lisboa, estamos a ter oportunidade de redesenhar como queremos entregar esses serviços, quais as tecnologias a utilizar e com quem queremos estabelecer parcerias no futuro. As diferentes equipas do IT Hub suportam um conjunto diverso de projetos e tecnologias que usamos globalmente.

Em Business Intelligence suportamos todas as áreas de negócio assim como projetos inovadores na área de desenvolvimento de novos produtos; no Digital Workplace asseguramos os nossos ambientes digitais e ferramentas para oferecer a melhor experiência de



Ana Duarte,
IT Hub Director
da Convatec

trabalho híbrido a todos os colaboradores; em Hosting trabalhamos com clouds da AWS, AZURE e GCP, em projetos como smart factory e aplicações digitais usadas pelos nossos pacientes e enfermeiras; a área de Networking garante a standardização da nossa infraestrutura; a área de Project Management entrega projetos técnicos, implementação de novas ferramentas como o Service Now ou a integração de novas empresas no grupo;



OS MAIORES DESAFIOS TÊM SIDO A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO, PARA TAL A PARCERIA COM A EQUIPA DE RECURSOS HUMANOS TEM SIDO IMPORTANTÍSSIMA

em SAP o desafio é a migração para S4Hana nas diferentes áreas de negócio; a Security está focada em cybersecurity para todo o grupo e, finalmente, a mais recente área do IT Hub - ITQA - visa garantir o cumprimento dos requisitos ligados aos sistemas que suportam a qualidade dos produtos, a segurança do paciente ou a integridade da informação.

Quando se estão a redefinir processos e tecnologias e, ao mesmo tempo, responder ao dia a dia dinâmico do negócio, é importante mantermos o foco. Queremos assegurar que temos elevada expertise técnica, o conhecimento e a agilidade para sermos colaborativos e ainda a resiliência e o foco em melhorar continuamente. Os maiores desafios têm sido a atração e retenção de talento, para tal a parceria com a equipa de Recursos Humanos tem sido importantíssima. É importante que as empresas invistam em dotar estes profissionais com as ferramentas adequadas, que lhes continuem a permitir ser parceiros capazes de dar resposta aos desafios de uma área tão singular como o IT.

Temos orgulho na forma como estamos a fazer tudo isto na Convatec. Deixo o convite, a quem estiver interessado num novo desafio, para nos contactar. 

Prémios PESSOAS & EMPRESAS RH 2022

Parabéns aos vencedores!

EMPRESAS



Uso da Tecnologia


Remuneração,
Compensação
e Benefícios


Atração de Talento



Saúde e Bem-estar


Estratégia Global
de RH - PME

Estratégia Global de
RH - Grandes Empresas


Diversidade & Inclusão


Desenvolvimento
de Lideranças

Formação &
Desenvolvimento


Flexibilidade no Trabalho



Projeto RH do Ano

PESSOAS

**Diretor de RH do Ano**

> RITA BAPTISTA, DIRETORA EXECUTIVA
DE RECURSOS HUMANOS, COMUNICAÇÃO
CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE, OGMA

**Carreira**

> MÁRIO CEITIL, CONSULTOR E FORMADOR
EM GRH E PROFESSOR UNIVERSITÁRIO

**Jovem Talento RH**

> MARCELO SANTOS, PEOPLE &
CULTURE, THE VIRTUAL FORGE

**Personalidade do Ano**

> GONÇALO QUADROS, CHAIRMAN,
CRITICAL SOFTWARE

**Reconhecimento & Prestígio**

> PROFESSOR
JORGE CORREIA JESUÍNO

São estes os grandes vencedores
dos Prémios RH: 10 organizações
e 5 profissionais. Parabéns
a todos, incluindo os finalistas!

A RHmagazine orgulha-se
de divulgar as melhores práticas
na área dos Recursos Humanos
em Portugal.

Prémios RH - o galardão à excelência



RHmagazine volta a distinguir o que de melhor se faz na área dos Recursos Humanos em Portugal. A 15ª edição dos Prémios RH - com gala a 28 de novembro, no Teatro Politeama - consagra os vencedores em 14 + 2 categorias: 10 + 1 nos prémios "Empresas" (6 das quais novas) e 4 + 1 nos referentes a "Pessoas".

A presença na final constitui já uma distinção, visto que para as 28 vagas de finalistas concorreram 120 organizações (o maior número de sempre nestes Prémios).

A RHmagazine agradece publicamente às pessoas e organizações que, com o seu trabalho e prestígio, contribuem decisivamente para que esta iniciativa seja um êxito: o nosso parceiro de organização - o insuperável Kaizen Institute -, os nossos generosos patrocinadores - Adecco, Católica Lisbon School of Business & Economics, Edenred, Iscte Executive Education e Médis - e, incontornavelmente, ao nosso incansável painel de jurados.

DEPOIMENTOS

Partilhamos, seguidamente, a visão dos patrocinadores sobre os Prémios RH.



Filipa Martins

CEO da Edenred Portugal

Mais uma vez estão a apoiar a iniciativa - Prémios RH. Qual a importância para a Edenred em associar-se a este reconhecimento?

› Os Prémios RH são uma das iniciativas mais importantes

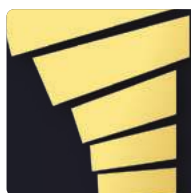
do setor em Portugal, reunindo toda a comunidade de recursos humanos para premiar a excelência e o mérito. Além de serem um reconhecimento do que de melhor se faz no país ao nível da gestão de pessoas, os prémios são também um relevante catalisador das boas-práticas, alinhando-se com os objetivos e propósito da Edenred.

A Edenred assumiu desde sempre que a sua missão é tornar o mundo do trabalho um local melhor e faz todo

A EDENRED ASSUMIU DESDE SEMPRE QUE A SUA MISSÃO É TORNAR O MUNDO DO TRABALHO UM LOCAL MELHOR E FAZ TODO O SENTIDO APOIAR INICIATIVAS QUE TENHAM ESTE DESÍGNIO

o sentido apoiar iniciativas que tenham em vista este desígnio de promover a inovação, o desenvolvimento e o progresso.

O evento, que é já um tradicional ponto de encontro do setor, é também mais uma oportunidade para reforçarmos a proximidade com os nossos clientes. É por estarmos sempre ao seu lado que conseguimos antecipar as suas necessidades e oferecer soluções que vão ao encontro das mesmas.



15ª EDIÇÃO DOS PRÉMIOS RH

Obrigado aos patrocinadores!

Adecco

É a primeira vez que estão a patrocinar os Prémios RH. Porquê esta aposta e porquê a categoria de "Atração de Talento"?

➤ Para a Adecco Portugal é uma honra associar-se aos Prémios RH.

A Adecco procura celebrar e incentivar as melhores práticas nos processos de seleção, recrutamento e gestão de Recursos Humanos, pelo que é oportuno e grato estarmos na festa que celebra e enaltece os seus melhores embaixadores a nível nacional.

O facto de os Prémios serem apresentados pelo Kaizen Institute Portugal reforça a nossa decisão de apoiarmos a iniciativa, pela confiança de que são atribuídos de acordo com os melhores e mais fiáveis critérios, com a credibilidade que se reconhece à instituição.

No que toca ao Prémio apoiado pela Adecco Portugal, na nova Categoria – Atração de Talento, é-nos particularmente grato e oportuno: no atual contexto económico, a profunda assimetria entre oferta e procura de talento, obrigou as empresas a alterar estratégias, a serem mais criativas e a olhar para os seus próprios recursos internos. O desenvolvimento de práticas

mais ajustadas à gestão de pessoas, com a vertente de retenção e atração de talento acelerou tendências que imprimem uma faceta mais desafiante aos profissionais de RH. Desafios que todos partilhamos e que celebramos nesta 15ª edição dos Prémios RH.

iscte
— Executive Education

Mais uma vez estão a apoiar a iniciativa - Prémios RH. Qual a importância do Iscte associar-se a este reconhecimento?

➤ A associação a este prémio tem essencialmente a ver com a nossa aposta no mérito. O mérito é para nós uma palavra com um significado profundo. Porque é pelo mérito que se cresce, que nos tornamos competitivos, que podemos ser melhores em termos pessoais e profissionais. Sem mérito corre-se o risco de igualarmos tudo e todos por baixo. Pelos mínimos. E o que pretendemos é precisamente sair dos mínimos e ter empresas e pessoas que se destaquem, que sejam farol para outras, que mostrem boas práticas, que consigam ter bons gestores, que evidenciem diferenças. São essas diferenças que fazem o mundo andar e tornar-se melhor. É por isso que nós lutamos. Que nos empenhamos. Que partimos em busca de mais e melhores resultados. Essas diferenças e esse

A ADECCO PROCURA CELEBRAR E INCENTIVAR AS MELHORES PRÁTICAS NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO, RECRUTAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O QUE O ISCTE PRETENDE É PRECISAMENTE QUE SE SAIA DOS MÍNIMOS E QUE HAJA EMPRESAS E PESSOAS QUE SE DESTAQUEM, SENDO UM FAROL PARA OUTRAS

É COM ENORME FELICIDADE E ORGULHO QUE A CATÓLICA-LISBON | EXECUTIVE EDUCATION VÊ RECONHECIDAS AS MELHORES EMPRESAS EM CATEGORIAS TÃO IMPORTANTES

reconhecimento do mérito é fundamental para nós.

E se a isto acrescentarmos que estamos numa escola de gestão de executivos mais sentido ainda faz. Formamos para o mérito. Formamos para diferenciar pessoas. Formamos para criar pessoas melhores e não para a mediana. Por isso queremos e devemos estar com iniciativas que premeiam o mérito. Em termos absolutos e em termos relativos.



É a primeira vez que estão a patrocinar os Prémios RH. Porquê esta aposta e porquê a categoria da Formação & Desenvolvimento?

➤ Na Católica-Lisbon | Executive Education, é nossa missão fornecer o conhecimento e as ferramentas práticas que façam efetivamente a diferença na vida dos profissionais, para que estes possam ter um impacto positivo nas suas empresas e também no mundo que os rodeia. É por isso com enorme felicidade e orgulho que vemos reconhecidas as melhores empresas em categorias tão importantes, premiando assim a aposta que fazem no desenvolvimento dos seus Recursos Humanos e na criação desse impacto positivo. 



No epicentro da MULTICULTURALIDADE

Desde 2014 a trabalhar na Google e 2016 a viver em Londres, **Joana Líbano Monteiro** convive permanentemente com a diversidade. A gestora tem construído o seu percurso quase sempre fora de Portugal e lidera hoje um importante departamento da Google.

PERCURSO PROFISSIONAL

Depois de finalizar o curso de Gestão na Nova SBE, em Lisboa, Joana Líbano Monteiro

iniciou a sua carreira no setor da banca na JPMorgan, em Londres, no pico da crise financeira de 2008 – um período duro, mas que lhe proporcionou uma grande aprendizagem e crescimento pessoal e profissional. Seguiu-se uma mudança para a área de consultoria estratégica na Boston Consulting Group, onde teve a oportunidade de trabalhar em países como Portugal, EUA, Brasil, Qatar, Moçambique e Espanha, e em indústrias tão variadas como bens de consumo, serviços financeiros e energia. Durante esta fase, fez um MBA em Business Administration na Harvard Business School, em Boston, e, em 2014, juntou-se à Google, integrando – na sede, em São Francisco – a equipa de Estratégia e Operações do YouTube. Mais tarde, transferiu-se para o escritório de Londres, onde liderou a equipa regional de Estratégia e Operações do negócio de Search,

Display e Video Ads para a região EMEA. Nesta época, aceitou também o desafio de liderar a network interna de empregados LGBTQ+ em EMEA, representando mais de 2.000 “googlers” em mais de 25 países, o que lhe valeu o prémio de “UK’s 10 Most Inspirational LGBTQ+ Leaders” nos British LGBT Awards de 2020.

EMPRESA ATUAL

Em 2021, foi desafiada a mudar-se para a área de Trust & Safety da Google, com o intuito de construir uma equipa global responsável por preparar aquele gigante tecnológico a estar em conformidade com as novas regulações. “Numa altura em que as empresas de tecnologia estão a enfrentar maior escrutínio e ação regulatória, não podia ter escolhido um desafio mais relevante e crítico”, garante Joana Líbano Monteiro. Durante a pandemia, a transição digital foi acelerada de forma repentina e pessoas de todas as idades passaram a estar ainda muito mais tempo online – para trabalhar, fazer compras, falar com a família ou ler notícias.

Esta “explosão digital” aumentou de forma significativa a responsabilidade das empresas tecnológicas em garantir um consumo digital saudável.

“Nessa altura, decidi que queria fazer parte dessa mudança e contribuir para que os produtos da Google tivessem um impacto positivo na sociedade. Além disso, algumas pessoas da minha anterior equipa seguiram-me nesta aventura – e uma boa equipa é meio caminho andado para se ser bem-sucedido em qualquer desafio”, diz ainda.

Como principal desafio, Joana Líbano Monteiro aponta a fundação de uma equipa a partir do zero, numa área que lhe era totalmente desconhecida. Curiosamente, quando questionada relativamente à sua maior conquista, a resposta não foi muito diferente: “a construção de uma equipa diversa, altamente competente, e onde todos podem crescer”.

Joana Líbano Monteiro com Vint Cerf, um dos fundadores da internet





O QUE MUDA ENTRE PAÍSES?

A viver em Londres, desde 2016, a profissional partilha com a RHmagazine as principais diferenças sentidas entre os países onde trabalhou. A lista é grande, mas Joana Libano Monteiro destaca os EUA, como um país onde se

trabalha muito intensamente e se atingem grandes níveis de produtividade – “e é mesmo verdade que os americanos não param para almoçar e comem em frente ao computador”, revela. Talvez este pormenor (embora quotidiano) ajude a

PAÍS
Reino Unido

EMPRESA
Google

CARGO EXATO
Head of Regulatory Readiness, Trust & Safety

ANTIGUIDADE NA EMPRESA
~8 anos

Nº TOTAL DE COLABORADORES
Cerca de 174.000 por todo o mundo

DIMENSÃO DA EQUIPA SOB A SUA GESTÃO
15 pessoas

explicar o facto das relações interpessoais terem menor importância neste país e serem menos desenvolvidas no trabalho.

Já em Londres, a grande diferença que nota é a enorme diversidade: “Tenho apenas um inglês e mais de 10 outras nacionalidades na minha equipa, o que significa que, em vez de trabalharmos inseridos numa só cultura, temos de nos adaptar a muitas culturas diferentes e, juntos, chegar à melhor forma de trabalhar”.

A título pessoal, Joana Libano Monteiro aponta o clima como a principal dificuldade na adaptação ao país que é a sua casa há seis anos. 



Somos especialistas em Gestão Financeira e Gestão de Recursos Humanos!



We think out of the box!

- Contabilidade e Reporting
- Serviços Administrativos
- Vencimentos e Recursos Humanos
- Cumprimentos de Obrigações Fiscais

Literacia financeira: um caminho para o bem-estar

Enquanto gestores, pensamos muitas vezes de que forma podemos melhorar a vida das nossas pessoas. Como as conseguimos ajudar a ter uma vida mais equilibrada no que ao trabalho e vida pessoal diz respeito. De como podemos ajudá-los a ter uma vida mais saudável. E, neste universo, o bem-estar dos nossos passa também pela sua saúde financeira.

O bem-estar financeiro é apenas uma das muitas variáveis que afetam a nossa qualidade de vida. No entanto, apesar de ser apenas uma parte, é bastante mais relevante e acaba por afetar todas as outras.

Quantas vezes o tema dinheiro nos assola durante um dia? Arrisco dizer que, de forma mais consciente ou inconsciente, a maioria de nós pensa em dinheiro grande parte do tempo: quanto gasto, quanto poupo, quanto ganho, quanto preciso para fazer ou ter determinada coisa, como posso ganhar mais, como manter o que tenho... Contas para pagar, oportunidades, pequenos luxos, liberdade e stress: o dinheiro afeta a maior parte da nossa vida.

O equilíbrio de cada um de nós passa (e muito) pelo equilíbrio da nossa carteira. Este é



um pilar do nosso bem-estar e está mais do que a tempo de deixarmos para trás este tabu.

A pensar no futuro

A literacia financeira é, em grande parte, comportamental. De uma forma prática, devemos poupar, gastando menos do que ganhamos. Devemos refletir sobre o nosso futuro e os desafios que podem surgir no horizonte. Devemos desenharmos um plano para estarmos preparados. Contudo, na realidade, pensamos pouco sobre o futuro.

A educação financeira é extremamente relevante, para

nos permitir tomar as melhores decisões para o nosso bem-estar financeiro, sem o qual não conseguiremos atingir o mesmo patamar nas restantes vertentes da nossa vida.

Enquanto gestores de pessoas, não nos podemos aliar de que as pessoas são um todo e que o seu bem-estar pode estar em risco por falta de consciência do que podem (ou não) fazer em relação às suas finanças.

Vivemos um período especial, marcado pela subida de juros, pelo aumento generalizado dos preços dos bens e serviços e será impossível que

Sérgio Cardoso,
Chief Academic
Officer do Doutor
Finanças

**A LITERACIA FINANCEIRA
É, EM GRANDE PARTE,
COMPORTAMENTAL. DE UMA
FORMA PRÁTICA, DEVEMOS
POUPAR, GASTANDO MENOS
DO QUE GANHAMOS**



Esta preocupação poderá ser colmatada de várias formas. Uma delas é a formação com a finalidade de ensinar a desenhar um plano financeiro, construir um orçamento, poupar, investir, entre outras competências.

Mas também pode passar pela forma como a empresa lida com as questões financeiras dos seus colaboradores, como nos benefícios financeiros que lhes proporciona. A título de exemplo, a forma como os prémios são pagos tem um impacto curioso no modo como a maioria das pessoas utiliza o dinheiro. Vejamos: se o prémio for pago mensalmente, o colaborador interpretará esse recebimento como corrente, como tal, utilizará o valor para despesas correntes. No entanto, se o prémio for pago anualmente, a utilização dada ao dinheiro será distinta, ainda que o montante seja exatamente o mesmo.

A literacia financeira e a relação com o dinheiro deveriam ser ensinadas desde cedo. Nos dias que correm, e no contexto atual, é ainda mais premente. Como em praticamente todas as situações, devemos ser proativos e não reativos. Os desafios financeiros poderão ser atenuados, em grande medida, se refletirmos e tomarmos medidas com antecipação. Para isso, é preciso ter ferramentas para conseguir lidar com as diferentes situações.

As empresas que assumem como principal objetivo a criação de valor para todos os seus stakeholders têm uma responsabilidade acrescida para com as suas equipas, que são um dos seus recursos mais valiosos (se não mesmo, o mais). 

cada um de nós não sinta o seu efeito na carteira. É fundamental que tenhamos consciência do que podemos fazer, quais os caminhos que podemos trilhar e o que devemos evitar para nos protegermos de alguns percalços.

É nestes períodos que mais depressa percebemos a ausência de conhecimento. Até porque os produtos financeiros evoluem de forma célere e vão ficando mais complexos, o que torna mais difícil as escolhas.

Algo que nos devia preocupar é que, na maior parte dos casos, não tomamos as melhores decisões. Seja por falta de conhecimento ou porque o nosso bem-estar financeiro não está no melhor momento e a nossa capacidade de tomar decisões coerentes, e que nos permitem um longo prazo mais risonho, são afetadas pelas necessidades de curto prazo.

E enquanto gestores não podemos alhear-nos do facto de que, na generalidade, todos

PASSANDO NÓS GRANDE PARTE DO TEMPO A TRABALHAR, E CONSIDERANDO QUE TODAS AS INSTITUIÇÕES DEVEM ZELAR PELO BEM-ESTAR DOS SEUS ELEMENTOS, A LITERACIA FINANCEIRA DEVERIA SER UMA DAS PRIORIDADES NA FORMAÇÃO DAS EQUIPAS [PELAS EMPRESAS]

tomamos piores decisões (pessoais, profissionais e familiares) quando estamos com dificuldades financeiras.

O papel das empresas no fortalecimento das suas pessoas

Passando nós grande parte do tempo a trabalhar, e considerando que todas as instituições devem zelar pelo bem-estar dos seus elementos, a literacia financeira deveria ser uma das prioridades na formação das equipas.



MIGUEL GALEGO



PAULO FRADINHO

MUDANÇAS NA MERCER MARSH BENEFITS: MIGUEL ROS GALEGO SUBSTITUI PAULO FRADINHO NA LIDERANÇA, APÓS ESTE ASSUMIR NOVO CARGO

A Mercer Marsh Benefit (MMB) tem um novo líder.

TRATA-SE DE MIGUEL ROS GALEGO, sucedendo a Paulo Fradinho, que passa a chefiar a nova equipa de Digital Transformation. Miguel Ros Galego passará também a integrar a equipa

de liderança da Mercer Portugal e a equipa regional da Europa da MMB. Já Paulo Fradinho, até aqui Business Leader da Mercer Marsh Benefits (MMB), assume a direção da nova equipa de Digital Transformation, criada pela consultora na área dos benefícios para colaboradores com

o objetivo de reforçar a aposta no desenvolvimento de plataformas digitais. O seu desafio será, justamente através destas, criar as condições para acelerar a captação de negócio, explorar melhor a base de clientes atuais e incrementar a cultura digital no grupo.

VISION-BOX TEM NOVA HUMAN RESOURCES MANAGER

Ana Adão assumiu a função de HR manager da Vision-Box.

A NOVA RESPONSÁVEL tem já uma longa carreira em empresas de diversos setores, desde a NOVABASE - onde trabalhou nove anos - até à Tekever e Link Consulting.



SÉBASTIEN BRUCHET ASSUME A DIREÇÃO DA LEROY MERLIN PORTUGAL

A sua chegada vem reforçar o posicionamento da LEROY MERLIN, empresa especializada na venda de produtos e serviços nas áreas de bricolage, construção, decoração e jardim.

O GESTOR SUCEDE A KARINE BLAISE, em funções desde 2017 na liderança da empresa em Portugal, que assume agora a Direção de Desenvolvimento de Competências e Formação na ADEO, em França. O novo diretor-geral conta com mais de 20 anos de experiência e especialização em tecnologia,

SUSANA TRINDADE É A NOVA CHRO DA AMT

A AMT anunciou a contratação de Susana Trindade para o cargo de Chief Human Resources Officer (CHRO).

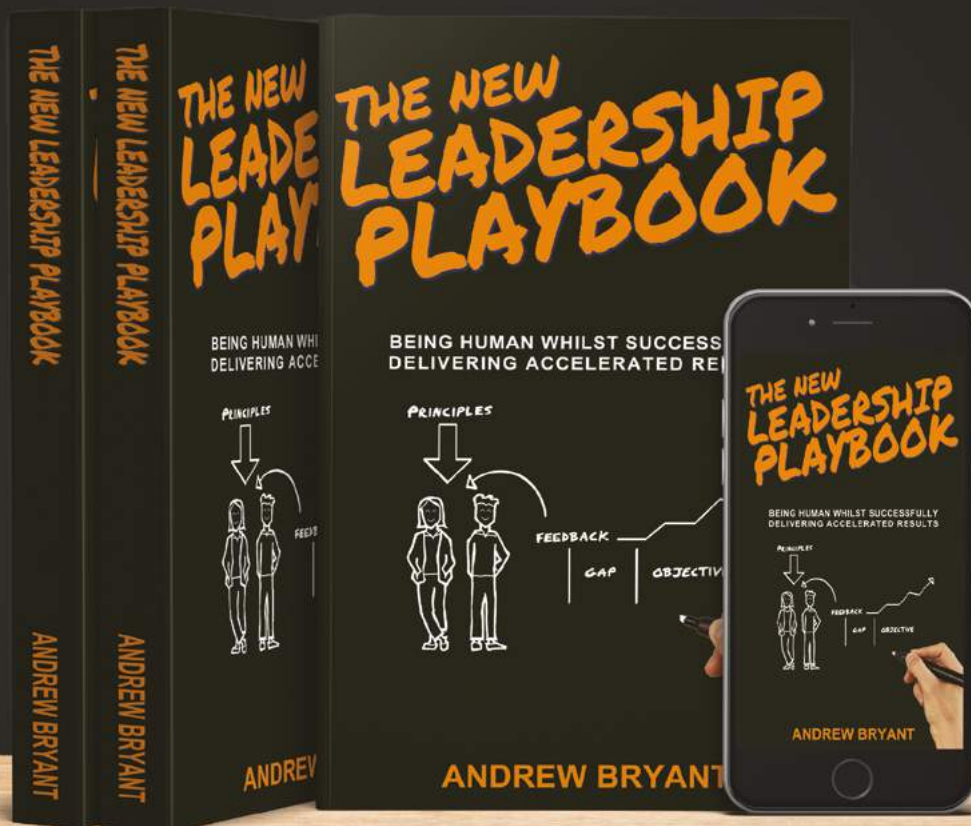


A NOVA EXECUTIVA assume o desafio de continuar a desenvolver a forte cultura de responsabilidade, inovação e dedicação, onde a confiança assume um lugar central, contribuindo para o crescimento sustentado da AMT. Susana Trindade tem mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, durante os quais trabalhou em reconhecidas empresas internacionais de TI, como a GFI, a Fujitsu e, mais recentemente, a Indra.

consumo e retalho em múltiplos países, tendo integrado empresas como Auchan, Amazon e Alibaba. Originário do norte de França, passou, antes de chegar a Portugal para integrar a LEROY MERLIN, por vários países e regiões do globo como França, Sudeste Asiático, América do Norte e América Latina.

A BOOK, A WORKSHOP, A MICRO LEARNING PROGRAM

A SOLUTION FOR ENGAGING MANAGERS
TO INSPIRE TEAMS, AND LEAD RESULTS.



"Leadership is a conversation,
a conversation that leads to
right behaviors"



selfleadership.com

+351 968127175

Andrew Bryant, CSP
Founder of Self Leadership International

Trate os seus colaboradores como estrelas de cinema!

N

o passado dia 25 de outubro (terça-feira), o IIRH – Instituto de Informação em Recursos Humanos dinamizou mais uma edição do Global Talent Day – um evento que reúne vários especialistas em torno das mais atuais e

relevantes temáticas do setor. Cerca de 500 convidados encheram o auditório do Fórum Tecnológico da Lissabon, no Lumiar (Lisboa), para ouvirem, ao longo do dia, as reflexões de mais de 30 oradores, de diversas indústrias e empresas. Sob o mote “Trate os seus colaboradores como estrelas de cinema!”, a 4.ª edição do Global Talent Day explorou, em mesas redondas, casos práticos e workshops, temas como a compensação flexível, aprendizagem contínua, transformação digital e experiência do colaborador. Andrew Bryant, especialista em liderança e autoliderança, foi o keynote speaker do evento, com a palestra “Being Human Whilst Driving Accelerated Results”. RH1





APOIOS QUE CONTAM

O Global Talent Day 2022 contou com o patrocínio premium da Cobee e da GoodHabitZ e com o patrocínio de: Cegoc, CoachHub, Eurofirms Group, Get The Job, ISEG - Executive Education, Microsoft e OLX Emprego. O evento teve, ainda, a presença dos expositores ATEC, B-Training Consulting, Cezanne,

Fluentify, Findhu, Global International Relocation, Grow-ing, Holmes Place, Human Habitus, Inovflow, InPar, ISQe/Cornestone, Learninghubz, Luminous, Networkme, Nutrium Care, Olisipo, Saúde Prime, Scopphu, Seines, SGS Academy, Talentia Software e Workwell e o apoio da Delta Cafés e da RHmagazine.



1. Mesa Redonda "O papel do coaching no desenvolvimento de líderes", com as oradoras Elíana Gialain (CoachHub), Vera Sousa Morais (EDP), Elsa Boto (Academia Trivalor) e Margarida Fonseca (Minor Hotels)
2. Momento de Coffee Break
3. Participantes do GTD 2022 no Auditório da Lissolis
4. Andrew Bryant, Keynote Speaker
5. Cláudia Cerqueira, Coach na GoodHabitZ
6. Participantes no workshop
7. Cristina Martins de Barros, Managing Director do IIRH
8. Óscar Pérez Benito, Country Manager de Espanha e Portugal na Cobee



CISNES NEGROS DA LIDERANÇA

AUTORIA

Ricardo Caldeira

EDITORIA

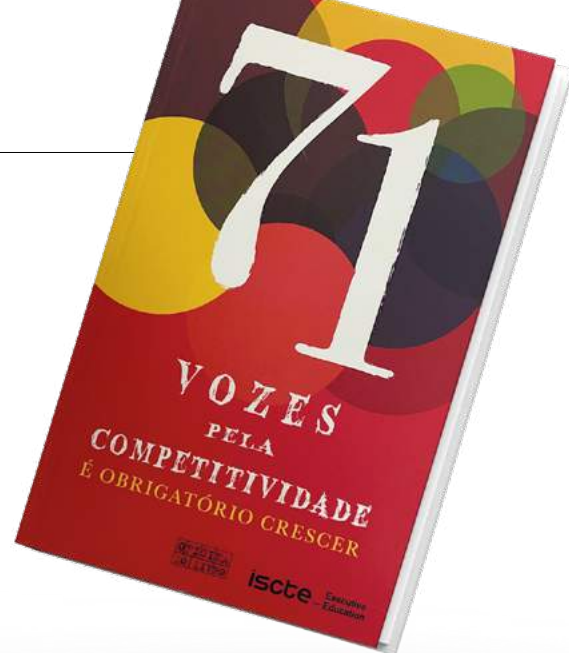
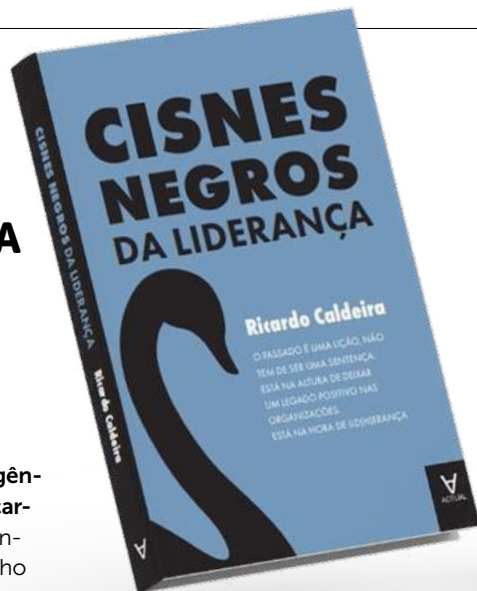
Actual Editora

Focada na liderança e inteligência emocional, a obra de Ricardo Caldeira aborda as mudanças que o mercado de trabalho tem enfrentado, ao longo de dois anos atípicos, e como este se tem adaptado à nova realidade, procurando perceber o lugar das emoções. Como serão as relações em ambiente de trabalho no futuro? Qual o papel das emoções? São 22 os especialistas mundiais que refletem sobre estas e outras questões.

O livro enumera, ainda, os 13 Cs em que deve assentar uma liderança de sucesso. Que ca-

racterísticas deve possuir o líder moderno, o líder do futuro, o líder emocional?

O prefácio é assinado por Martyn Newman, fundador e chairman da RocheMartin, psicólogo clínico especializado em Inteligência Emocional (EQ) e Mindfulness, e por Ricardo Costa, CEO da Bernardo da Costa - top das 25 melhores empresas para trabalhar.



71 VOZES PELA COMPETITIVIDADE - É OBRIGATÓRIO CRESCER

COORDENAÇÃO

Iscte Executive Education

EDITORIA

Oficina do Livro (Grupo LeYa)

São setenta e uma as personalidades que refletem sobre o caminho a seguir rumo à competitividade e ao crescimento - das empresas, do território e da nação. Com prefácio de Ana Maria Simões, Rui Vinhas da Silva e José Crespo de Carvalho, o novo livro coordenado pelo Iscte Executive Education chega numa altura em que a preocupação primordial, enquanto país, é sermos competitivos. Quais os passos para lá chegarmos? Que prioridades devemos estabelecer? Que processos são necessários?

Estas e outras questões foram abordadas por 71 especialistas, da gestão à economia, do empreendedorismo à política. Nomes como Alexandre Fonseca (Altice Europe), Daniel Bessa (Economista) e Teresa Abecasis (Galp) partilham as suas visões enriquecedoras.

QUAIS OS PASSOS PARA LÁ CHEGARMOS?

QUE PRIORIDADES DEVEMOS ESTABELECEER?

QUE PROCESSOS SÃO NECESSÁRIOS?

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

AUTORIA

Carla Ribeiro, Pedro Ramos e Wander Carvalho

EDITORIA

RH Editora



Preservar a saúde mental e o bem-estar no ambiente de trabalho - uma preocupação cada vez mais vincada nas organizações. Os autores da obra, Carla Ribeiro, Pedro Ramos e Wander Carvalho abordam aquele que é um novo objeto de estudo, mas não uma nova realidade: o burnout.

Os especialistas questionam as suas causas e efeitos, numa perspectiva de liderança e gestão, fazendo uma revisão atenta do estado da arte e estabelecendo conexões entre padrões organizacionais de poder empresarial e consequências na saúde física e mental dos colaboradores.



**Junte mais educação,
formação, saúde e apoio social
num só cartão.**

Com benefícios fiscais para empresas e colaboradores, o novo Edenred Flexível adapta-se às diferentes necessidades e fases de vida. Aumente o poder de compra e satisfação dos seus colaboradores com uma solução que lhes dá flexibilidade para suportarem despesas de Educação, Formação, Saúde e Apoio social. Faça a gestão do benefício de forma simples no Portal Cliente, enquanto o seu colaborador acede à App MyEdenred. Descubra tudo o que a sua empresa e equipa têm a ganhar com o Edenred Flexível.

Novo Edenred Flexível. Dá mais valor à vida.

We connect, You win.

edenred.pt



Coaching digital com base científica

A nossa abordagem de coaching foi desenvolvida em colaboração com os principais especialistas em desenvolvimento da liderança e coaching.

Grow as
a person



Inspire as
a leader

www.coachhub.com/pt-pt