RH MAGAZINE

TALENT MANAGEMENT

CORPORATE ALUMNI

Uma estratégia com múltiplos benefícios

TENDÊNCIAS

IMPACTO DO TRABALHO HÍBRIDO NA CULTURA EMPRESARIAL

Upskilling & Reskilling

A estratégia essencial para o **desenvolvimento de talentos e a inovação nas empresas**

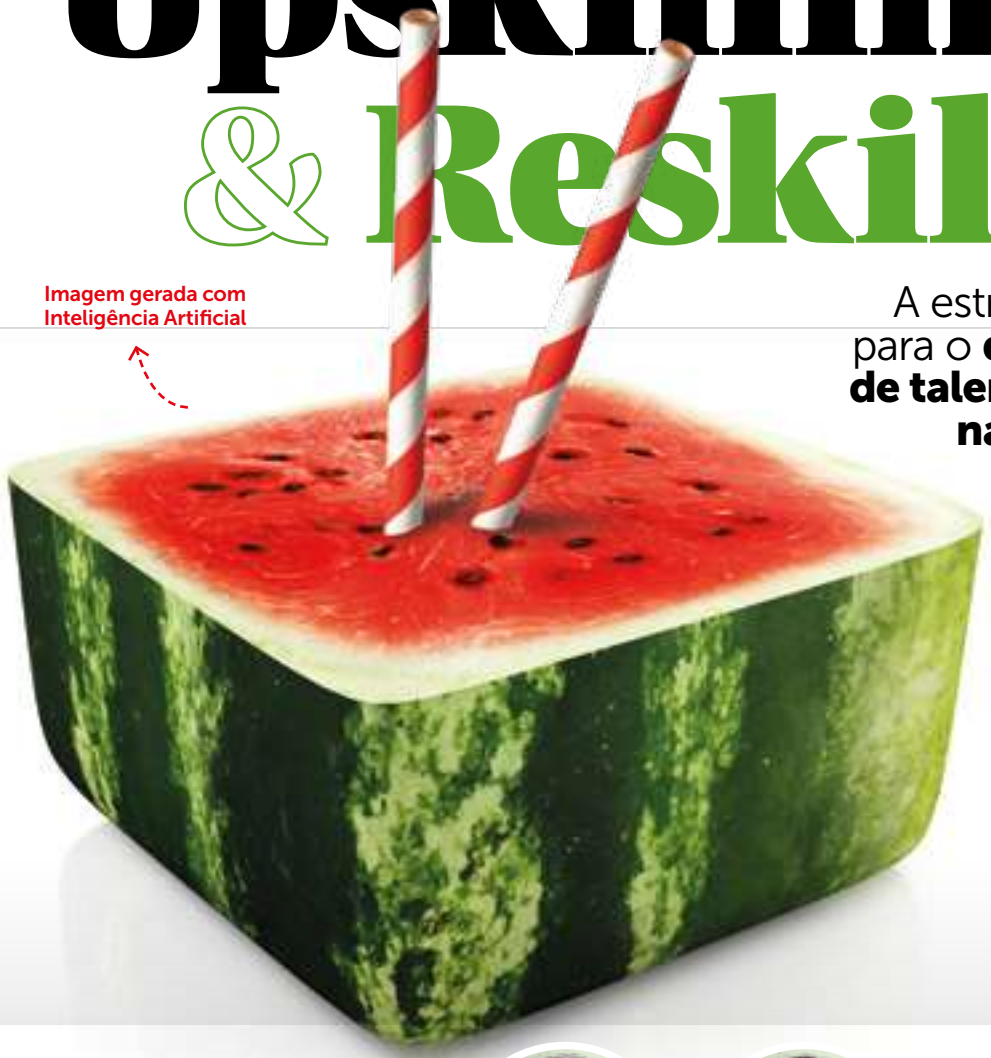


Imagem gerada com Inteligência Artificial

EVENTO
FÓRUM RH 2023

Paulo Bastos
DRH Simoldes

"A requalificação e reconversão profissional é uma das nossas prioridades"

Anna Lenz
CEO Nestlé

"Na Nestlé as pessoas podem pensar uma carreira a longo prazo, dentro ou fora de Portugal"

#146
MAI/JUN 2023
19,99€ PORTUGAL (CONT.)

A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

A solução e-learning
para toda a sua organização

Desde o autoconhecimento através dos nossos Assessments, até ao desenvolvimento das competências necessárias com o nosso catálogo de cursos 100% originais, a GoodHabitz tem a solução de formação completa de que precisa.

- Mais de 20 idiomas
- Mais de 150 cursos online
- Mais de 25 métodos de aprendizagem
- Acesso online ou através do seu LMS
- Um coach ao seu lado
- Um preço fixo pelo pacote completo

Faça um test drive à GoodHabitz. Peça o seu período experimental gratuito de 14 dias e receba o acesso imediato a todos os nossos cursos e Assessments.

Faça scan ao código QR ou visite www.goodhabitz.com

goodhabitz
online training

POR **CRISTINA MARTINS DE BARROS**
Managing Director
da RHmagazine

De tudo um pouco na edição do Fórum RH 2023

De acordo com o World Economic Forum, até 2025, metade dos trabalhadores em todo o mundo vão precisar de fazer programas de requalificação de competências.

Em Portugal, também a grande maioria dos trabalhadores inquiridos por esta organização está empenhada no melhoramento dos seus conhecimentos e capacidades profissionais, quer seja ao nível das hard, quer seja das soft skills.

Por este ser um tema tão relevante para as direções de Recursos Humanos das empresas, decidimos dedicar-lhe o nosso tema de capa.

Esta questão cruza-se com os resultados dos dois estudos realizados pela RHmagazine em abril e cujos resultados aqui apresentamos, mostrando que a progressão na carreira é um dos motivos pelos quais os portugueses mudam de emprego, logo atrás da melhoria da sua remuneração e da obtenção de mais tempo livre.

Continuando com a problemática cada vez mais premente do recrutamento, poderá ler mais sobre os programas de Corporate Alumni que permitem manter o contacto e voltar a contratar antigos colaboradores, no artigo de Camila Reis e Diana Aguiar Vieira. Uma prática nova em Portugal, mas com muitas vantagens.

De leitura também recomendada são os artigos que publicamos sobre como o teletrabalho está a impactar a cultura das empresas e, noutra esfera, a importância do feedback e de o dar de forma construtiva, logo, eficaz.

Nas nossas habituais entrevistas, terá a oportunidade de perceber a visão do Paulo Bastos, diretor de recursos humanos da Simoldes, uma das grandes empresas da indústria portuguesa com mais de 60 anos, 700 M€ de faturação e mais de 6.500 colaboradores em 12 países. Tive o privilégio de entrevistar a Anna Lenz, CEO da Nestlé em Portugal, que nos fala sobre a estratégia de gestão de pessoas verdadeiramente internacional da empresa, pensada para que cada colaborador tenha a possibilidade de trabalhar em qualquer país do mundo onde a Nestlé esteja presente ou de mudar de área no seu país, podendo progredir e fazer toda a sua carreira profissional na empresa.

Não posso deixar de mencionar que esta edição será distribuída no Fórum RH, que este ano comemora a sua 28ª edição. Obrigada a todos os patrocinadores, oradores e parceiros, pois permitem que a cada ano se realize este evento, que marca o ano na comunidade dos gestores de pessoas.

Boa leitura!

EDIÇÃO #146

06 **NOW**

TEMA DE CAPA

10 **A era do** conhecimento

14 **Upskilling e Reskilling:** tendências e apostas no contexto híbrido

16 **Os parceiros que usam a plataforma** tem melhor desempenho operacional

18 **A educação tem raízes amargas,** mas os seus frutos são doces

20 **Como reinventar as organizações** para se tornarem "Age-ready"?

22 **Upskilling,** reskilling e competências para um futuro em mudança

24 **A aposta das empresas** em estratégias de upskilling e reskilling

26 **Qualificar** sem fuso horário

28 **Entrevista a Inês Vaz Pereira,** Associate Partner, People Advisory Services da EY

30 **Entrevista a Susana Teixeira,** Diretora da Cegid Academy

32 **Reskilling e upskilling:** o papel da tecnologia na cultura da evolução contínua

34 **Capacitar talentos** na construção

ENTREVISTA CEO

46

Ana Lenz, CEO da Nestlé Portugal

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

PROPRIETÁRIO IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda. e o **NIPC** 513217533 / **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** Cristina Martins de Barros / **DETENTOR DO CAPITAL SOCIAL** Cristina Martins de Barros / **ESTATUTO EDITORIAL** publicado em http://iirh.pt/wp-content/uploads/2019/07/estatuto-editorial.pdf / **CONSELHO EDITORIAL** 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** Sara Moutinho Lopes saralopes@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 Champalimaud, lt 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

36 **A nova estratégia** para o autodesenvolvimento da Schréder

38 **Como conseguir** ter as competências certas em tempo de incerteza

40 **Estudo**
Atração e retenção dos colaboradores

52 **Segurança e Saúde no Trabalho**
Cultura de segurança no trabalho da Socorsul

54 **Corporate Wellness**
Exercício físico reforça convívio na equipa da Bool

56 **Entrevista DRH**
Paulo Bastos, DRH da Simoldes Plastics

60 **Well Being**
Entrevista Manuel Sommer, Country Manager da Pulso Europe Portugal

62 **Fornecedor do Mês**
A solução para uma gestão de pessoas mais humana e eficiente

64 **Artigo Técnico**
Liderança e Gestão de Recursos Humanos na promoção de ambientes de trabalho saudáveis

70 **Recrutamento**
A escassez de talento em Portugal em 2023

74 **Tendências RH**
O impacto do teletrabalho sobre a cultura empresarial

80 **Academia de Trainees**
Flexibilidade e desenvolvimento pessoal na Worten

82 **Well Being**
Saúde Mental: um bem precioso para a Adecco

84 **Opinião**
Economia circular? Na iServices é uma realidade desde 2011!

86 **Mercado**
Estamos na vanguarda das novas metodologias na gestão de pessoas

88 **Mercado**
Mais do que nunca, as empresas têm consciência que os seus resultados são afetados pelo bem-estar e saúde mental dos profissionais

90 **Crónica**
Nathalie Ballan

92 **BiogRHafia**
Francisco Matias

94 **Opinião**
Como podem os novos modelos de educação corporativa promover a produtividade?

96 **Management Intercultural**
Mayka Rodriguez, Espanha

98 **Feedback**
Feedback e mudança: como melhorar a sua comunicação e relacionamentos

101 **Talent Management**
Corporate Alumni, uma estratégia e múltiplos benefícios

104 **Atualidade**
Portugal perdeu 412 mil jovens numa década

106 **Talento Além-Fronteiras**
Rui Fonseca Pedro

108 **Libris Club**

110 **PASSAPORTE**

112 **Software Gestão de Férias**
Cezanne

ESPECIAL FÓRUM RH

116 **Especial Fórum RH**
Alexandra Andrade, Country Manager da Adecco Group Portugal

118 **Especial Fórum RH**
Rosa Martins, Chief Sales Officer da Edenred

120 **Especial Fórum RH**
Ricardo Lopes, Diretor de Marketing do ISEG Executive Education

122 **Especial Fórum RH**
Pedro Reis Coelho, Director Sales & Marketing do ISQe

124 **Especial Fórum RH**
Ricardo Sousa, Director Business Solutions Iberia da Workplace Options

126 **Espaço APG**
Afiar o machado

ERRATA

Na edição 145, a "Ficha de empresa" da Everedge Consulting não tinha a morada atualizada. Com um pedido de desculpas a todos, republicamos a informação, agora integralmente correta::

FICHA DE EMPRESA:

Empresa
EVEREDGE Consulting

Morada
Edifício Duo Miraflores
Alameda Fernão Lopes, nº12, 10º
1495-190 Algés
Portugal

Website
www.everedge.pt | www.upstanding-tm.com

Pessoa de contacto
Frederico Cruz

E-mail
frederico.cruz@everedge.pt | info@upstanding-tm.com

Telefone
217653640

Soluções
UPstanding Talent Management: Solução tecnológica que simplifica as tarefas de recursos humanos e gestão de talento, acompanhando o ciclo de vida típico de um colaborador na organização, com processos simples, automatizados e integrados

NOW

TUDO O QUE PRECISA SABER NO **MUNDO RH**

FORMAÇÃO

Nova SBE inaugura primeiro Centro Internacional de Formação para Autoridades e Líderes

O CENTRO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO PARA AUTORIDADES E LÍDERES (CIFAL) DA NOVA SBE SURGE ATRAVÉS DA PARCERIA DA INSTITUIÇÃO COM O INSTITUTO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO (UNITAR).

> O novo centro de formação de líderes irá disponibilizar formação para executivos em sete áreas: Economia Azul e Gestão Marinha, Transição Energética e Clima, Empreendedorismo e Inovação, Saúde, Paradoxos de Liderança; Migrações e Espaço. O CIFAL pretende ainda estar alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, através de atividades de capacitação, investigação e partilha de conhecimento.

PRÉMIOS

Great Place to Work traça perfil das empresas escolhidas

A GREAT PLACE TO WORK REVELOU AS 50 EMPRESAS VENCEDORAS DA DISTINÇÃO DE MELHOR LUGAR PARA TRABALHAR. O QUE DIFERENCIA ESTAS EMPRESAS?

> De acordo com um relatório partilhado pela Great Place to Work, as empresas reconhecidas como "melhor lugar para trabalhar" apresentam algumas características diferenciadoras. De acordo com o documento, as empresas distinguidas são compostas, maioritariamente, por jovens entre os 26 e os 34 anos (37%), seguindo-se a faixa etária dos 45 aos 54 anos (29%).

Em relação à sua capacidade de resiliência, as empresas reconhecidas mostram uma adaptação rápida das pessoas às mudanças (86% face ao resultado de 60% das empresas não reconhecidas), bem como bons índices de colaboração entre colegas (89%), envolvimento das pessoas nas decisões (76%), reconhecimento das pessoas que tentam inovar ou fazer diferente (82%) e reconhecimento de erros "involuntários" como parte da atividade (86%).

As melhores empresas para trabalhar deste ranking mostram-se também mais propensas a inovar, sendo que apresentam uma liderança ética e honesta (93%), acessível e fácil de contactar (89%), competente a gerir a empresa (90%) e preocupada genuinamente com as pessoas (83%). Outro dos motivos para os vencedores do Great Place to Work terem um desempenho financeiro mais forte é o facto de serem mais eficazes a reter os seus melhores talentos. O turnover das empresas não reconhecidas é mais de duas vezes superior (29%) ao dos Melhores Lugares Para Trabalhar em Portugal (12%). Observa-se, ainda, uma maior percentagem de colaboradores a afirmarem terem a intenção de permanecer na empresa durante mais tempo- 84% dos funcionários destas empresas referem ter vontade de ir trabalhar.

CAPACITAÇÃO

MICROSOFT JÁ AJUDOU A QUALIFICAR MAIS DE 330 MIL PESSOAS EM PORTUGAL

O ECOSSISTEMA MICROSOFT EM PORTUGAL É RESPONSÁVEL POR 7% DO EMPREGO DO SETOR DAS TIC, SEGUNDO ESTUDO DA EY. EMPENHADA EM PROMOVER MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHO, A TECNOLÓGICA INVESTE TAMBÉM EM FORMAÇÃO, TENDO JÁ CAPACITADO MAIS DE 330 MIL PESSOAS ATRAVÉS DE UMA PARCERIA COM O IEFP.

> **A Microsoft está comprometida também com a qualificação da população ao longo da vida.** A Global Skills Initiatives já capacitou mais de 80 milhões de pessoas em todo o mundo e 417 mil em Portugal. Paralelamente, através de parceria com o IEFP, a Microsoft já qualificou mais de 330 mil pessoas e ajudou também mais de 11 mil a adquirir novas competências tecnológicas através das academias Microsoft Imagine.

Entretanto, começam a ser mais expressivos os resultados do memorando de entendimento que, em 2020, a Microsoft e o Governo assinaram para mitigar o facto da área tecnológica ser a que mais reporta dificuldades em captar talento especializado. Na vertente do "Estado Digital" foram apoiados 15 projetos de I&D e inovação e realizados 45 webinars sobre tecnologia (IA, Edge Computing, 5G e Robotic Process Automation), que contaram com mais de 5 mil participantes da Administração Pública.

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

A sustentabilidade portuguesa vs. os volumes da China, na moda

> **Há muitas discussões sobre a globalização e se os movimentos recentes causados pelo Covid-19 e a guerra na Ucrânia são duradouros.** O que parece claro é que as empresas, nos últimos anos, estão a tentar ficar menos dependentes da China, sendo que podemos olhar para a indústria do têxtil e da moda como um exemplo representativo. Já antes da pandemia as grandes empresas estavam a diversificar a suas fontes de aprovisionamento. Os salários na China duplicaram entre 2013 e 2021, o que torna o país menos competitivo. Mas não é o único elemento na equação: os custos de transporte mais que duplicaram desde 2020 e, por causa do Covid, os produtos demoraram muito mais tempo a chegar a bom porto. Existe o caso de uma empresa que recebeu a encomenda de roupa de esqui no verão seguinte...

Há também dois outros fenómenos na indústria da moda que têm de ser analisados: a necessidade de flexibilidade e a sustentabilidade. A proximidade geográfica permite mais flexibilidade porque os produtos chegam às lojas em menos de uma semana, comparando com as seis a oito semanas para chegar da Ásia. Assim, todas as grandes marcas têm um portfólio de produtos básicos que vêm da Ásia e produtos de maior valor acrescentado que são produzidos em países próximos. Em termos de flexibilidade, o país que emerge como substituto da China é a Turquia.

As pressões na área da sustentabilidade abrangem não só a parte ambiental, como também a social. Há grande preocupação sobre as condições de trabalho na China e na Ásia, em geral, e muita dificuldade para fazer a traçabilidade dos produtos e das matérias-primas. Adicionalmente, a pegada carbónica do transporte dos produtos têxtil e de moda torna a escolha da Ásia cada vez mais desafiante. Portugal é um dos países mais próximos dos mercados (europeus) e com mais avançada capacidade de inovação e sustentabilidade.

Recentemente, tive a sorte de visitar algumas das mais modernas fábricas do Norte de Portugal que produzem fibras e tecidos sustentáveis, em termos ambientais, para as marcas internacionais de relevo. A busca pela sustentabilidade a todos os níveis é uma carta forte para Portugal e contra a Ásia.

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

EMPLOYER BRANDING

Volume de ofertas de emprego no 1º trimestre de 2023 diminuiu 35%

O MAIS RECENTE INSIGHT DA FUNDAÇÃO JOSÉ NEVES CONCLUIU QUE AS OFERTAS DE EMPREGO NO 1º TRIMESTRE DE 2023 DIMINUÍRAM 35% FACE AO PERÍODO HOMÓLOGO DO ANO ANTERIOR.

> **De acordo com o mesmo estudo, janeiro deste ano registou um forte aumento (56%) de ofertas de emprego relativamente ao mês anterior.** Ou seja, as ofertas do 1º mês de 2023 foram mais de 1,5 vezes superiores às do último mês de 2022. Voltariam, no entanto, a cair em fevereiro (cerca de 21%). Apesar de em março se ter verificado uma ligeira recuperação (ofertas de emprego crescerem cerca de 5% em comparação com fevereiro), o número de ofertas do último mês do 1º trimestre de 2023 ainda foi 17% inferior ao registado em janeiro.

Outro dado que sobressai da análise: à exceção do 4º trimestre de 2022, as ofertas do 1º trimestre de 2023 foram mais baixas do que as registadas em qualquer um dos trimestres do ano anterior.

A Fundação José Neves acrescenta que a profissão mais procurada por empregadores em 2023 são programadores de software, seguida por analistas de sistemas (2º) e diretores de investigação (3º). As restantes profissões mais procuradas por quem contrata são: pessoal de informação administrativa (4º); engenheiros biomédicos, de engenhos explosivos, de salvamento marítimo, de materiais, óticos e de segurança (5º); técnicos de apoio aos utilizadores das tecnologias da informação e comunicação (TIC) (6º); especialistas em publicidade e marketing (7º); empregados de escritório, técnicos de secretariado e operadores de processamento de dados (8º); operadores de caixa e outros trabalhadores relacionados com vendas (9º); e contabilistas, auditores, revisores oficiais de contas e similares (10º).

EMPREGABILIDADE

BNP PARIBAS, SIEMENS E CISCO SÃO AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL

O RANKING DO LINKEDIN PRETENDEU VALORIZAR AS 25 MELHORES EMPRESAS DE PORTUGAL "PARA QUEM QUER CRESCER PROFISSIONALMENTE".

> **O pódium nacional da classificação organizada pela mais conhecida rede social de trabalho do mundo** é ocupado pelo BNP Paribas (1º), que atua sobre os segmentos da banca de investimento e "corporate" e em soluções de investimento e banca de retalho; a Siemens (2º), que é especializada em serviços de engenharia, e a Cisco (3º), especialista em redes informáticas, leads comerciais ou cibersegurança.

A fechar o top 10 nacional estão a Vestas (4º Lugar); a Deloitte (5º Lugar); a IQVIA (6º Lugar); o Banco BPI (7º); a SAP Portugal (8º); a Fujitsu (9º); e a FARFETCH (10º).

"A metodologia analisa vários fatores, como o crescimento profissional das pessoas na própria empresa ou quando saem dela e a aquisição de competências durante o período de contratação, para destacar as empresas que favorecem a progressão na carreira", explica o LinkedIn na sua notícia.

35 Anos

Futuro

Confiamos no seu.

A sua empresa tem um Plano de Pensões?

Sabe quais são as vantagens ?

Siga-nos em futuro.sa

Publicidade | amsice_abril2023

Fale connosco!

Saiba mais em www.futuro-sa.pt.

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

R. Carmo, 42, 6º - 1200-094 LISBOA

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

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

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

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

CERTIFICAÇÃO apcer ISO 9001

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

A era do conhecimento

Imagem gerada com Inteligência Artificial

Para ter maior capacidade no desempenho da atual função ou até para mudar de profissão, as competências estão cada vez mais no centro do mundo laboral. Estado, pessoas (a trabalhar ou em situação de desemprego) e empresas querem intensificar o conhecimento no mercado de trabalho. Os principais programas, os seus agentes e os casos de sucesso desta transformação permanente.

Nos próximos quatro anos, 83 milhões postos de trabalho deixarão de existir. Por outro lado, também até 2027, emergirão 69 milhões de empregos. Os dados foram conhecidos já este mês e são provenientes do prestigiado Fórum Económico Mundial. Todas as previsões sobre a evolução do mercado laboral apontam, de facto, para a supressão de lugares e profissões mas, igualmente, para o surgimento de novos, ainda que em número inferior (o que, na Europa, acaba por estar em linha com a evolução demográfica).

Neste contexto, a aquisição de conhecimentos e competências é determinante, desde logo na perspetiva individual (trabalhador no ativo ou no desemprego) mas, bem assim na empresarial (de quem contrata e não quer ter funções por preencher ou desempenhadas de modo insatisfatório).

Em Portugal, como noutros países da União Europeia, existe a clara noção desta premência, o que faz com que seja o próprio Estado e parte do tecido empresarial a liderar esse processo de qualificação, seja ele mais pontual e numa perspetiva de continuidade (upskill) ou mais estrutural e voltado para a mudança de profissão (reskill). Nesta vertente disruptiva, tem-se revelado fundamental um terceiro ente, a academia, a quem cabe este papel de charneira: passar o conhecimento indispensável aos formandos e, em estreita cooperação com as empresas, ajudar na integração no mercado de trabalho.

O IEFP é o agente privilegiado da política de qualificação. O seu objetivo prioritário é reconverter pessoas em situação de desemprego (mas não só)

UPskill: passaporte para as TI

O Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) é o agente privilegiado desta política. O seu objetivo prioritário é reconverter pessoas em situação de desemprego (mas não só) em profissionais de ofícios para os quais a oferta é maior do que a procura e que se preveem prevalecentes nos próximos anos.

O UPskill é o programa de requalificação do IEFP com resultados mais expressivos. Orientado para a área genérica das IT, conta com a parceria da APDC – representando as empresas que identificam as necessidades de recrutamento – e das instituições de ensino superior. Os conteúdos destes programas são definidos em conjunto por empresas e univesidades, cabendo ao IEFP a seleção (apertada)

As formações e as empresas que recrutam

No programa UPskill o predomínio das TI (enquanto categoria genérica) é absoluto, quer nos conteúdos ministrados, quer nas empresas que se associam à formação. Aqui estão alguns exemplos de formações das duas primeiras edições: Java, .Net, Cobol, Gestão de plataformas CRM, Cloud Services, Redes e Cibersegurança, SAP e Datawarehouse. Relativamente às empresas, participaram mais de meia centena, todas ligadas à tecnologia, a maioria com o seu core business específico nesta área: da Inetum à Cisco, passando pela Microsoft, Vodafone e Natixis.
Já no PRO_MOV, a componente do digital não é exclusiva, existindo formações associadas a setores tradicionais. Na vertente dos conteúdos, abrange perfis profissionais como o de assistente de contact center, assistente geriátrico, eletricista ou operador agrícola especializado. Na liderança de alguns dos respetivos laboratórios, estão empresas oriundas de setores não emergentes, como a Delta ou a Sogrape.

dos candidatos que vão integrar a formação. Durante seis meses, num regime que se aproxima do tempo inteiro, são submetidos a um regime de aprendizagem de vertente teórica (aulas e trabalhos) e, seguidamente, se forem aprovados na avaliação, cumprir um estágio de três meses (que se poderá estender a seis) numa das empresas que aderiu ao programa via APDC. No final desse período, os formandos são integrados nos respetivos quadros.

Correspondendo às necessidades impostas pela evolução tecnológica e crescente digitalização da economia, é na área das TI que se concentra a oferta formativa e as empresas parceiras, que materializam a ligação ao mercado de trabalho (ver caixa).

José de Brito Correia integrou, aos 29 anos, a primeira edição do UPskill, que começou em outubro de 2020. Licenciado em Engenharia Aeroespacial, estava afastado da sua área de conhecimento há algum tempo. Trabalhou três anos numa discoteca e estava inscrito no IEFP desde 2019, através do qual tomou conhecimento dos conteúdos do programa (todos na área das TI). Após completar a formação intensiva em Gestão de plataformas CRM (no ISCTE), fez a aprendizagem em contexto de trabalho na Deloitte. No final, José de Brito Correia passou a integrar os quadros da consultora, desempenhando as funções de programador na plataforma Salesforce. Mantém-se na Deloitte há quase dois anos e considera que foi "determinante profissional e pessoalmente" o programa e a subsequente contratação.

José de Brito Correia

Já Paula Fernandes Veloso vinha da área das ciências humanas. Com licenciatura e mestrado na área do Direito, a advogada confrontou-se com a escassez de trabalho na sua área (apenas uma consultoria, entretanto terminada, para uma empresa do Brasil, seu país natal). Através das comunicações das ofertas formativas do IEFP, foi informada do UPskill (então na segunda edição) e chamou-lhe particular atenção a formação de redes e cibersegurança. Em maio de 2022, aos 39 anos, resolveu arriscar e empreender uma mudança radical de profissão, embora consciente, conforme

referiu à RHmagazine, que a especialização que trazia da área do Direito Internacional e Relações Internacionais podia ser de grande utilizade na articulação com a da segurança da informação (por exemplo, na vertente da proteção de dados). Após a conclusão da formação teórica (também no ISCTE), já este ano, Paula Fernandes Veloso fez o estágio na Minsait, findo o qual foi integrada nesta tecnológica dedicada à cibersegurança como consultora na área de GRC.

O Chefe de Equipa de Projeto de Transição Digital do IEFP, Luís Manuel Ribeiro, traçou à RHmagazine o balanço deste programa: "Ao fim de dois anos de programa já foram abrangidas cerca de 1.300 pessoas com uma taxa de empregabilidade de 80 por cento".

PRO_MOV: Também em setores tradicionais

Outra das iniciativas marcantes nesta área é o PRO_MOV. Decorre da parceria entre o IEFP e 20 empresas (as três representantes portuguesas da European Round Table e as 17 que constituem a Associação Business Roundtable Portugal), no quadro do programa europeu "Reskill 4 Employment", e tem uma estrutura semelhante ao UPSKILL – seleção inicial, aulas (em tempo inteiro), estágio em empresa e, na esmagadora maioria dos casos, a contratação após o final –, assim como a lógica de avaliação a acompanhar o percurso dos formandos.

O PRO_MOV tem uma componente prática ainda mais vincada, organizando-se em "Laboratórios" (cada qual liderado por uma empresa e com outras participantes) que geram diversos perfis profissionais concretos. A primeira

Paula Fernandes Veloso

vaga do programa (iniciada em 2022) já foi concluída e, segundo o IEFP, correspondeu a uma taxa de empregabilidade de 90 por cento. Atualmente, há oito cursos a decorrer, com um total de 141 formandos, e até junho começarão mais 10 cursos (com 180 a 200 novos alunos).

Um desses laboratórios – o da Agricultura – tem como principal responsável a Sogrape (produtora mundial de vinhos). Mariana Pinto leite, a Head of Human Resources da empresa, referiu à RHmagazine alguns dos méritos da iniciativa: "Contribui para a requalificação profissional, não só nos grandes centros urbanos, mas também no interior do País. Este é também um setor cujas necessidades de competências estão a alterar-se, com a maior digitalização e automatização dos processos e que se debate com uma crescente falta de mão de obra. Por isso, requalificar para esta realidade é fundamental".

O responsável pelo Projeto de Transição Digital do IEFP sublinha que estes dois (tais como os demais) programas promovidos por aquele organismo público estão abertos a "todos os portugueses", apesar da "atenção redobrada".

Outra das caraterísticas do UPskill e do PRO_MOV é a descentralização. Algumas formações de ambos os programas

Saber o perfil que se precisa

A montante do processo de recrutamento, a identificação por parte das empresas do setor tecnológico dos perfis que efetivamente necessitam, em função do contexto em que se inserem, é um trabalho essencial e que forçosamente está relacionado com a (re)qualificação. Diana Amaral, consultancy and skilling manager, alerta justamente para a importância desse diagnóstico: "Upskilling e reskilling são dois termos que designam duas das formas de alinharmos o `mismatch` entre a procura e oferta de competências. E, na nossa opinião, o principal problema começa pela incorreta caraterização da procura. Para alterar esse ponto, temos de conhecer muito bem as tendências estratégicas, tecnológicas e de produto por parte da indústria".

A empresa (QSR Consulting) onde é COO desenvolve - através do seu Centro de Inovação e em consórcio com outras entidades - projetos de R&D tecnológico em setores de alta intensidade tecnológica (como os aeroespacial e defesa, marítimo e energia), integrando a componente humana, organizacional e societal, o que permite a tal "melhor caraterização da procura".

A propósito das profissões ou funções que hoje se preveem condenadas, Diana Amaral refere o seguinte: "A procura de competências indica-nos que muitas das profissões anteriormente desqualificadas (e respetivas competências) surgem agora como profissões altamente deficitárias de oferta. Por isso, nem só as competências digitais estão em falta, há vários outras competências e profissões que podem, eventualmente, ser uma saída para os chamados `infoexcluídos`".

Diana Amaral.
QSR Consulting

não decorreram somente nas áreas de Lisboa e Porto, mas também em cidades como Bragança, Guarda, Portalegre e Amarante (entre várias outras), o que representa um alargamento significativo do seu leque de destinatários.

Empresas: o (bom) exemplo da Sonae MC

Algumas empresas prosseguem já, interna e autonomamente, processos de qualificação dos seus colaboradores que vão muito para além da formação obrigatória, antecipando necessidades de mudança ditadas pela evolução do próprio negócio e da tecnologia que o enquadra e atendendo ao potencial de cada um dos seus funcionários.

Catarina Oliveira Fernandes, Area Leader, Learning, Development and Inclusion

"toda a estratégia de formação está vocacionada para ser potencialmente usada como uma ferramenta de upskilling e reskilling"

CATARINA OLIVEIRA FERNANDES, AREA LEADER DE LEARNING, DEVELOPMENT AND INCLUSION DA SONAE MC

A Sonae MC é um dos melhores exemplos. Com mais de 38.000 colaboradores, opera num setor caracterizado pela inovação e mudança (o retalho) e, por isso mesmo, definiu que "toda a estratégia de formação está vocacionada para ser potencialmente usada como uma ferramenta de upskilling e reskilling", conforme refere à RHmagazine Catarina Oliveira Fernandes, Area Leader de Learning, Development and Inclusion da empresa que congrega as marcas mais conhecidas do grupo (Continente, Note!, Wells, Bagga, entre outras).

A responsável por este setor crítico no desenvolvimento dos recursos humanos da empresa sublinha que "a MC é considerada desde sempre como uma learning organization, que promove o desenvolvimento constante das suas pessoas" e sistematiza a estrutura que cumpre esse imperativo: "Face à diversidade e heterogeneidade de negócios em que atuamos, o nosso ecossistema de formação tem vindo a ser desenvolvido de acordo com as necessidades de cada área e assenta em três pilares: curadoria de conteúdos que endereçam as competências de futuro; cultura de self-learning e growth mindset e foco na user experience."

Os conteúdos da curadoria "estão alinhados com um conjunto de 22 competências transversais identificadas como cruciais para o futuro do negócio", naquela que é a base da estratégia de upskilling e reskilling da Sonae MC. A sua transmissão é efetuada por algumas das 17 academias atualmente promovidas pela MC, sendo complementadas por estratégias de rapidez (através de plataformas online como o LinkedIn Learning ou o Learning Hubz) e de profundidade (para algumas competências mais críticas ou mais complexas como o business analytics ou a empatia).

Catarina Oliveira Fernandes menciona ainda a relevância de outros instrumentos: o Centro Qualifica, que já contribuiu para a qualificação de mais de 1.100 colaboradores; a parceria com universidades/escolas de negócio nacionais e outras organizações; o programa "Damos Asas ao Talento", onde se incentiva a descoberta das oportunidades internas e a mudança de funções e, ainda, o acesso direto na App interna à plataforma de formação.

Tudo isto sob a estratégia "do desenvolvimento dos conteúdos indicados a cada pessoa" refletida na mais recente marca da formação da Sonae MC, que é também o seu paradigma: "Eu Escolho Aprender".

Upskilling e reskilling: tendências e apostas no contexto híbrido

CÁTIA SILVA Head of Open Courses Business Development da CEGOC

O mundo do trabalho tornou-se híbrido como resultado da recente crise sanitária. Para muitas empresas, isto significa uma oportunidade para acelerarem a transformação, adotarem novos processos e hábitos e tornarem-se mais resilientes e competitivas. O trabalho híbrido tem vantagens e é cada vez mais apreciado pelas empresas e colaboradores, mas também traz consigo um conjunto de desafios. Será que os colaboradores têm as competências necessárias para gerir o tempo? Como é que os líderes mantêm os colaboradores motivados? Como manter, à distância, a eficácia na comunicação interna e interpessoal?

É necessário apostar no upskilling e reskilling de modo a potenciar as oportunidades do trabalho híbrido e manter a eficácia e a produtividade nesse contexto. Alguns desafios do trabalho híbrido passam por entender quais são as competências críticas que devem ser desenvolvidas, os benefícios deste modelo para as empresas e o papel do L&D em relação ao mesmo.

O trabalho híbrido é uma forma ágil e nova de trabalhar que acrescenta complexidade

Cátia Silva. Head of Open Courses Business Development da CEGOC

ao exercício da liderança. Mais do que nunca, os líderes têm de desenvolver a sua empatia e influência. Têm de ser confiáveis e necessitam de desenvolver um conjunto de competências para serem capazes de motivar colaboradores à distância, manter o alinhamento das equipas, delegar e confiar sem controlos desnecessários, promover uma cultura de confiança que impulsione a iniciativa e a inovação por parte dos colaboradores, bem como identificar e preencher gaps de conhecimento e de competências.

Por outro lado, o trabalho híbrido também torna as equipas mais internacionais, multiculturais e diversas. Os líderes e colaboradores precisam de desenvolver competências para lidar com a diversidade e a interculturalidade: aprender a compreender e a comunicar eficazmente em contextos multiculturais, assegurando que as mensagens são acessíveis e corretamente interpretadas por diferentes públicos. Sem esquecer que, para manter uma boa comunicação, continua a ser importante dotar os colaboradores de competências que lhes permitam uma rápida e eficaz utilização de ferramentas colaborativas e de conferência.

A flexibilidade inerente ao trabalho remoto também cria o desafio de gerir e conciliar o trabalho com os restantes aspetos da vida pessoal, pelo que dotar os colaboradores de competências de gestão de tempo e prioridades pode contribuir para o aumento da

É necessário apostar no upskilling e reskilling de modo a potenciar as oportunidades do trabalho híbrido e manter a eficácia e a produtividade nesse contexto

produtividade. Porém, tendo em consideração a crescente pressão sobre os resultados e o facto do trabalho híbrido ter maiores riscos para a qualidade de vida no trabalho, é fundamental apostar na saúde física e mental dos colaboradores. Ou seja, cuidar do bem-estar das equipas e pessoas, tendo sempre em consideração os seus sentimentos e emoções, identificando, mesmo à distância, sinais de inquietação.

Cada vez mais pessoas consideram que o seu bem-estar é muitíssimo importante e procuram empregos que lhes proporcionem um melhor work-life balance. Estes fatores têm contribuído, desde 2020, para o crescimento das taxas de despedimento e para o facto de as empresas serem confrontadas com a crescente necessidade de reter talento. Ao anteciparem e preencherem os gaps de competências face aos desafios do trabalho híbrido e ao proporem planos de desenvolvimento aos seus colaboradores, as organizações proporcionam a aprendizagem e o crescimento das equipas, criam um maior engagement e lealdade à organização e, em última instância, aumentam a retenção de talento e a capacidade de enfrentar os desafios do mercado.

Os profissionais de L&D têm a grande responsabilidade de garantir que os colaboradores têm as competências necessárias para serem produtivos no contexto do trabalho híbrido

Os profissionais de L&D têm a grande responsabilidade de garantir que os colaboradores têm as competências necessárias para serem produtivos no contexto do trabalho híbrido, principalmente numa fase em que os profissionais desejam controlar o que, como, quando e onde aprendem.

O upskilling e o reskilling não se limitam à formação. Para promover a melhoria da performance atual, facilitar a apropriação de competências que permitam desempenhar novos papéis e funções, apoiar a saúde mental, o bem-estar e o DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging), os profissionais de L&D têm de desenvolver uma forte cultura de aprendizagem. Essa cultura deverá incorporar práticas de aprendizagem no normal fluxo de trabalho, apostando na tecnologia e em diferentes abordagens que, quando combinadas, apoiem a aprendizagem autodirigida, a descoberta colaborativa, a aprendizagem F2F e a partilha de conhecimentos entre os colaboradores. Em suma, permitir uma aprendizagem célere e pertinente face ao contexto atual.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

COLIN PATON — Senior Learning Experience Designer na área de Operações da Farfetch

Os parceiros que usam a plataforma tem melhor desempenho operacional

O senior learning experience designer da Farfetch fala-nos da experiência da sua empresa e respetivos clientes com a plataforma Docebo: as razões da escolha, o que mudou, os principais benefícios e como medir o impacto das suas formações nos resultados do negócio.

Como era realizada a formação inicial aos vossos parceiros antes da implementação do Docebo Learn LMS?
A formação inicial (onboarding) é um fator crítico para o sucesso da relação e satisfação dos nossos clientes. Até 2019, realizava-se de forma presencial. Quando éramos uma startup esse modelo até funcionava, mas essa prática não era escalonável. Em 2019 ficou muito claro que necessitaríamos de evoluir para um modelo global, suportado no digital, nomeadamente para a vertente de onboarding de novos parceiros, ou seja, algo escalonável. Foi assim que começamos à procura de uma plataforma digital de suporte à formação.

Quais as principais razões que levaram a Farfetch a optar pela Docebo?
Numa primeira fase, para além das funcionalidades base de qualquer LMS, procurávamos uma plataforma que tivesse um design visual interessante e, acima de tudo, que permitisse customizar esse look & feel a cada parceiro. Isto porque a Farfetch trabalha com parceiros a nível mundial, para quem o design é um elemento diferenciador. Este foi claramente um elemento diferenciador da Docebo Learn LMS: cada parceiro, cada perfil poderia ter acesso a um universo de conteúdo só seu, com o seu look & feel, e que é diferente dos demais.

Para uma segunda fase, procurávamos uma solução que nos permitisse reduzir a necessidade dos parceiros de recorrer a tickets para reportar eventuais dificuldades. Assim, as comunidades (coach & share) com possibilidade de ter acesso a experts por temas e potenciar o social learning foram outros dos elementos diferenciadores para a nossa tomada de decisão pela Docebo.

Em termos de instructional design, qual a vossa abordagem?
No início, estávamos muito preocupados com o look & feel dos conteúdos de e-learning, hoje em dia estamos mais focados em criar conteúdos eficazes, ou seja, que cumpram o propósito e que estejam prontos no menor tempo possível – isto porque estamos a falar de cursos sobre processos e sistemas. É importante que se definam

A FARFETCH

Fundada em Londres/Porto pelo empresário português José Neves, a Farfetch é hoje um gigante do e-commerce das maiores marcas de luxo a nível mundial. Começou em 2007 como uma startup e conta hoje com um número superior a 1.500 parceiros a nível mundial (mais de 50 países em 5 continentes). Possui ainda escritórios em Portugal, Inglaterra, Estados Unidos, China, Japão, Índia e Emirados Árabes Unidos.

A plataforma

A GROW-ING é o representante oficial da Docebo para Portugal, designadamente da plataforma Docebo Learning Suite. Esta solução oferece a gestão integrada da formação (Learn LMS), a criação de conteúdos formativos (Shape), a implementação de modelos de social learning dentro da organização (Coach & Share), conteúdos para todos os temas (Docebo Content) e ferramentas de avaliação da satisfação e impacto da formação (Learning Impact) e do retorno do investimento (Learning Analytics). A Farfetch tem implementado, desde 2019, o Docebo Learning LMS e o Coach & Share, estando a equacionar a implementação do Docebo Learning Analytics.

estratégias de instructional design e-learning experience alinhadas com os objetivos de aprendizagem e de negócio.

Qual o impacto que a estratégia de learning experience suportada na Docebo já trouxe à Farfetch?
Até ao momento, já foram criados mais de 600 cursos e-learning disponibilizados aos mais de 1.500 parceiros a nível mundial.

A formação inicial (onboarding) de novos parceiros migrou totalmente para este formato, tendo-se verificado uma redução significativa no número de horas que as equipas precisam dedicar a esta atividade. Por outro lado, verifica-se uma correlação forte entre o uso da plataforma e o desempenho operacional. Hoje, já sabemos que os parceiros que terminam os percursos formativos recomendados têm melhores resultados comerciais do que os que não terminam. Sabemos isto com muito trabalho manual. Estamos, neste momento, a avaliar o potencial da Docebo Analytics, que é uma solução da Docebo que cruza os dados da formação com KPI de negócio de forma automatizada.

Quando eu entrei nesta área, há mais de 20 anos, as métricas eram satisfação e conclusão da formação. Atualmente, o que as administrações das empresas procuram saber é exatamente qual é o impacto do investimento em formação nos resultados e KPI do negócio – é para aí que queremos caminhar de forma mais efetiva.

Colin Paton é Senior Learning Experience Designer, com uma vasta experiência internacional na área de e-learning e b-learning. Está, desde 2019, na área de Operações da Farfetch

É POSSIVEL MEDIR O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM NOS RESULTADOS DO NEGÓCIO E JÁ EXISTEM FERRAMENTAS QUE O PERMITEM FAZER DE FORMA MUITO INTUITIVA, COMO A DOCEBO LEARNING IMPACT E A DOCEBO LEARNING ANALYTICS.

SARA DÓRIA, MANAGING DIRECTOR DA GROW-ING

"A educação tem raízes amargas, mas os seus frutos são doces"

CATARINA PAIVA Diretora do ISEG Executive Education

De um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) passamos para um que é frágil, ansioso, não-linear e incompreensível (BANI). Todos nós já lemos e ouvimos estas expressões inúmeras vezes, que nos ajudam a encaixar em conceitos a forma como o mundo e a sociedade têm evoluído e como as empresas, os gestores e colaboradores são impactados por essas mudanças. O reskilling e upskilling surgem como resposta à necessidade de preparar gestores e colaboradores das organizações para navegar nestes contextos.

Paralelamente às várias mudanças que a sociedade atravessa, também a tecnologia avança, empurrando as empresas e as pessoas para a necessidade de desenvolver e adquirir novas competências.

A revolução digital e o aparecimento de novas tecnologias aceleraram essa necessidade e a escassez de perfis de pessoas com essas competências, assim como a "guerra pelo talento" impulsionou as empresas a oferecer aos seus colaboradores formação e desenvolvimento para otimizarem o seu desempenho (upskilling) ou mesmo para adquirir novas competências para uma nova função (reskilling). Os benefícios decorrentes das ações de reskilling ou upskilling

são inúmeros, desde ter os colaboradores da empresa melhor preparados para responderem às exigências do mercado e do negócio, aumentar a produtividade, diminuir o turnover da empresa e direcionar os colaboradores dentro da empresa para funções que estejam mais alinhadas com os seus perfis e motivações para que, assim, criem mais valor à organização. Importa, no entanto, realçar que, embora estes conceitos estejam muito associados ao desenvolvimento e aprimoramento de competências digitais e tecnológicas, não estão, naturalmente, circunscritos a setores e indústrias tecnológicas. É muito interessante ver casos de empresas de cariz familiar que souberam adaptar-se ao surgimento de novas tecnologias.

Catarina Paiva, Diretora do ISEG Executive Education

O caso da Casa Mendes Gonçalves é um excelente exemplo disso. Empresa fundada em 1982 na Golegã, detentora de marcas conhecidas de molhos, vinagres e condimentos, como a Paladin, soube assentar os seus pilares na inovação de produto, sustentabilidade e na modernização tecnológica e produtiva da sua fábrica, que lhe permitiu expandir o negócio, internacionalizar. Hoje, a Casa Mendes Gonçalves detém três marcas ativas, vende para 40 países e emprega mais de 300 pessoas empenhadas em criar valor e inovação ao mercado de molhos, vinagre e condimentos. Carlos Mendes Gonçalves, Chief Executive Officer of Dream and Instability e fundador da empresa, aposta na ideia de que o futuro da empresa não depende só dos colaboradores, mas que uma cultura de contínua aprendizagem e formação, inovação, atenção às necessidades dos consumidores e de um constante benchmark internacional contribui para o sucesso da empresa e para a comunidade envolvente.

Muitas vezes surgem dificuldades no processo de desenvolvimento de competências e aprendizagem, o trabalho de desenvolver essas competências é árduo, exige investimento e tempo, mas como referido logo ao início "a educação e formação por vezes tem raízes amargas, mas os seus frutos são doces".

Custom Solutions

isegexecutive.education

Challenges are welcome.

We deliver impact.

Conheça as nossas
Soluções Customizadas:

OPEN MINDS.
GRAB THE FUTURE.

EXECUTIVE EDUCATION

FT
FINANCIAL TIMES

Ranking | Top 50
European Business School
Executive Education

Como reinventar as organizações para se tornarem "age-ready"?

ANDREIA MARQUES Career Senior Associate da Mercer
SARA FONTOURA Career Associate da Mercer

As próximas décadas serão marcadas por fortes alterações demográficas. Contudo, o alerta sobre o envelhecimento da força de trabalho não é propriamente recente. Este é um tema que começou a ser alvo de atenção há pelo menos uma década pela constatação de dados que demonstravam o ritmo de evolução da população e o respetivo impacto nas empresas.

Estarão as organizações realmente conscientes daquela que será a sua força de trabalho em 2050? Segundo as Nações Unidas, as pessoas com 50 anos representarão mais de um terço da população mundial em 2050 e o número daquelas que terão 60 ou mais anos irá duplicar, para 2,1 biliões. Adicionalmente, sabemos que o número de colaboradores que pretende deixar de trabalhar totalmente na idade da reforma tem diminuído, de 25% em 2019 para 16% em 2022 (Global Talent Trends, Mercer).

Este já não se trata só de um cenário plausível, mas de uma certeza incontornável que comporta múltiplos riscos:

- **1.** Algumas empresas poderão vir a ter até cinco gerações a conviver em simultâneo, antecipando-se desafios ao nível da comunicação e alinhamento de grupos geracionais distintos, o que nem sempre contribuirá para a agilidade na transformação.
- **2.** O aumento da idade média dos trabalhadores levanta questões relacionadas com a pertinência e escassez de competências de futuro, criando oportunidades de requalificação.
- **3.** Os colaboradores mais velhos podem apresentar maior incidência de alguns problemas de saúde e de segurança no trabalho, sendo necessário apostar na prevenção e promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e ergonómico.
- **4.** O preconceito etário ainda existe nas organizações e pode resultar na saída de talentos valiosos, em desigualdades e na perda de motivação e produtividade.
- **5.** À medida que os colaboradores mais experientes se retiram, as empresas podem enfrentar uma perda significativa de know-how crítico, sendo uma oportunidade para trabalhar a gestão de conhecimento.

Importa compreender a ambição, a estratégia do negócio e as suas implicações na gestão de talento, o que requer uma análise precisa da força de trabalho atual e futura em termos de tendências de headcount, perfil demográfico, funções críticas, capital e gap de competências, pipeline de talento e sucessão, entre outras

Sara Fontoura, Career Associate da Mercer

Apesar das principais questões serem reconhecidas pelas organizações, ainda são poucas aquelas que estão a colocar este tema na agenda estratégica do negócio. Para se tornarem "age-ready", as empresas devem começar desde já a planear e a atuar, promovendo uma cultura de valorização da longevidade.

Como e por onde começar a potenciar a sustentabilidade do talento?

Workforce Planning
Primeiro, importa compreender a ambição, a estratégia do negócio e as suas implicações na gestão de talento, o que requer uma análise precisa da força de trabalho atual e futura em termos de tendências de headcount, perfil demográfico, funções críticas, capital e gap de competências, pipeline de talento e sucessão, entre outras. Será a partir deste diagnóstico robusto que as organizações estarão melhor posicionadas para preparar o futuro.

Cultura e Proposta de Valor
É crucial criar um sentido de propósito comum em torno de uma cultura diversa e inclusiva, que valorize a longevidade. Envolver líderes e colaboradores no desenho e disseminação dessa cultura, investir em comunicação e capacitação, facilitar as relações intergeracionais através de programas de reverse mentoring, construir equipas multigeracionais, atuar sobre os enviesamentos e preconceitos etários, bem como identificar uma proposta de valor que responda às necessidades dos colaboradores nas diferentes fases da sua vida são algumas das iniciativas a colocar em prática.

Reskilling & Upskilling
Sabemos que 98% das organizações referem existir gaps de competências no seu talento, dirigindo os esforços para a aquisição ou desenvolvimento destas no target mais jovem. Contudo, investir em conhecer o potencial dos colaboradores mais velhos e apostar na sua requalificação permite construir uma pool de talento mais ampla, proporcionar oportunidades de carreira e assegurar a retenção de competências críticas.

Andreia Marques, Career Senior Associate da Mercer

Sabemos que 98% das organizações referem existir gaps de competências no seu talento, dirigindo os esforços para a aquisição ou desenvolvimento destas no target mais jovem. Contudo, investir em conhecer o potencial dos colaboradores mais velhos e apostar na sua requalificação permite construir uma pool de talento mais ampla

Processos de RH
Importa garantir que as políticas, processos e práticas de RH são alvo de evolução enquanto enablers da diversidade etária e de uma cultura de longevidade, garantindo as ferramentas que maximizem a capacidade de atrair, desenvolver e reter o talento certo e reforçar o contributo, engagement e bem-estar na organização.

Repensar a Reforma
Existem vantagens que as organizações invistam, desde cedo, na preparação dos colaboradores para a reforma – fundos de pensões, coaching de carreira, programas de bem-estar, apoio à transição de carreira e reforma, modelos de trabalho flexíveis, planos de saída (pré-reforma, programas alumni) – para garantir a performance, motivação, engagement e bem-estar dos colaboradores, aportando simultaneamente benefícios financeiros para o negócio.

Parece ainda existir uma visão menos otimista sobre o envelhecimento e o prolongar da vida ativa, quando na verdade representam oportunidades. Para tal, é essencial uma mudança de mindset e da lente com que olhamos para esta tendência. Um estudo do World Economic Forum mostra-nos que as organizações que priorizam a retenção e a requalificação dos colaboradores mais velhos apresentam uma produtividade mais elevada e desempenhos financeiros superiores. Por isso, a questão que se impõe é simples. O que estão as organizações a fazer para construir a sustentabilidade da força de trabalho para um negócio mais competitivo?

Upskilling, reskilling e competências para um futuro em mudança

ANA MARCELINO Talent & Development Manager da Universidade Europeia

Quando falamos de upskilling e reskilling, falamos quase sempre de formas de dar resposta a necessidades atuais, decorrentes de um desequilíbrio entre o capital de conhecimento e competências existentes, e o que as organizações precisam num dado momento ou no futuro próximo.

Enquanto o upskilling se refere genericamente a aprender mais dentro da mesma área de conhecimento, a fim de otimizar o desempenho e evoluir na função, o reskilling refere-se à aprendizagem de novas competências e conhecimento com vista à transição e adaptação a uma nova função ou setor de atividade. Ambos contribuem para o desenvolvimento de carreira e permitem que os indivíduos se mantenham relevantes e as organizações competitivas e adaptadas às necessidades do mercado, sendo assim ferramentas importantes na construção do futuro. Mas a aprendizagem de técnicas, tecnologias e até de soft skills que necessitamos no presente não é garantia de termos as competências de que necessitaremos a médio e longo prazo. O contexto em que vivemos, equilibrando-se de forma mutável e imprevisível entre um mundo VUCA e BANI, conduz-nos a levantar cada vez mais uma outra questão: não poderíamos estar simultaneamente a preparar o desenvolvimento de competências para um futuro que ainda desconhecemos? Ou seja, já não basta às organizações olhar para o que conhecem e antecipam, devem questionar que outras competências permitirão preparar e empoderar os seus colaboradores para continuarem a aprender, adaptar-se e ter sucesso em contextos e domínios que ainda desconhecemos.

O upskilling e o reskilling são assim processos de aprendizagem fundamentais nas organizações, mas não devem esgotar-se em si próprios, dando resposta a necessidades imediatas ou emergentes. Devem ser complementados com abordagens que potenciem competências críticas para o desenvolvimento contínuo de pessoas e organizações que se querem aprendentes e ágeis. Neste contexto, tem assumido particular relevância o estudo de metacompetências como learning to learn, self-agency, learning to be lost ou pensamento multidisciplinar, bem como do seu impacto nas jornadas individuais de autodesenvolvimento e, por consequência, no desenvolvimento organizacional e sustentabilidade a longo prazo. Passar do contexto académico para a prática, nas organizações e na sua estratégia, é um desafio que será superado através da implementação de processos que suportem este desenvolvimento, à medida que a sua necessidade se tornar mais clara e inevitável.

O upskilling e o reskilling devem ser complementados com abordagens que potenciem competências críticas para o desenvolvimento contínuo de pessoas e organizações. Neste contexto, tem assumido particular relevância o estudo de metacompetências como learning to learn, self-agency, learning to be lost ou pensamento multidisciplinar

Digital Workplace:
Transformar a gestão de pessoas de forma inovadora com a PwC e o SAP SuccessFactors

Atraia, desenvolva e retenha o talento certo para o crescimento da sua organização com o SAP SuccessFactors.

Tendo no centro da sua prioridade, as pessoas, a PwC apoia várias organizações na transformação dos processos de RH tornando-os mais eficientes ao potenciar a autonomia dos seus colaboradores e otimizando tempo para as tarefas estratégicas através da adoção da solução SAP SuccessFactors.

Desenvolvemos soluções personalizadas para o SAP SuccessFactors, incluindo modelos de processo *end-to-end* e *templates*, baseados nas boas práticas do mercado, assim como materiais de formação. Estes modelos de solução permitem uma implementação acelerada, com maior benefício comercial e um risco reduzido.

A equipa de SAP SuccessFactors da PwC é a escolha certa para o acompanhar na transformação digital da sua organização, na implementação da solução SAP SuccessFactors. Esta atual ferramenta *cloud* de gestão de capital humano permite potenciar e digitalizar processos administrativos e estratégicos de recursos humanos, proporcionando uma experiência humana alinhada com as melhores práticas do mercado de forma flexível e de acordo com as necessidades de cada organização.

Eleve os seus negócios e potencie o seu futuro com a PwC e o SAP SuccessFactors. **Fale connosco.**

Leia o QR Code
e saiba mais
pwc.pt/sap/hr-transformation

Follow us

pwc

© 2023 PricewaterhouseCoopers /AG – Assessoria de Gestão, Lda. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte www.pwc.com/structure.

A aposta das empresas em estratégias de upskilling e reskilling

MIGUEL MELO DE CARVALHO Vice President of Learning and Development daTeleperformance Portugal

No atual contexto empresarial, as organizações devem demonstrar agilidade e adaptabilidade para se manterem competitivas, especialmente no que diz respeito à manutenção de pessoas qualificadas e à capacidade de acompanhamento da transformação digital e do mercado. Nesse sentido, o reskilling e o upskilling são estratégias essenciais para garantir que as pessoas estejam preparadas para o futuro.

O estudo "The Future of Jobs", do World Economic Forum, refere que, em dois ou três anos, 40 a 50 por cento dos empregadores vão precisar de começar a apostar seriamente neste tipo de programas, a fim de acompanhar o rápido desenvolvimento das novas tecnologias. Nesse sentido, conclui-se que estas estratégias são basilares para manter os colaboradores relevantes nas suas funções.

O upskilling e reskilling trazem benefícios significativos para as organizações, tais como a retenção de talento, a oportunidade de aprendizagem, o crescimento nas organizações e a melhoria, motivação e compromisso dos colaboradores. Contribuem, por isso, para a produtividade e eficiência dos colaboradores e fornecem as competências necessárias para um melhor desempenho das suas funções, levando a uma maior satisfação e retenção de clientes internos e externos. Estes processos ajudam ainda as organizações a manter-se competitivas face à concorrência, uma vez que preparam as pessoas para as tecnologias e tendências emergentes, alimentando as necessidades de inovação.

As organizações devem criar oportunidades para que os colaboradores possam implementar as suas novas competências em ambiente real, através de formação em contexto de trabalho e processos de coaching/mentoring

Para implementar um programa de reskilling e upskilling bem-sucedido, é necessário planeamento e execução cuidadosos. As organizações devem identificar as lacunas de competências nas suas equipas e desenvolver programas de desenvolvimento relevantes, que respondam a essas lacunas. Devem, ainda, criar oportunidades para que os colaboradores possam implementar as suas novas competências em ambiente real, através de formação em contexto de trabalho e processos de coaching/mentoring. É importante medir a eficácia dos programas de reskilling e upskilling, incluindo o acompanhamento das métricas de desempenho dos colaboradores e a recolha de feedback dos participantes.

Atualmente, as empresas estão cada vez mais atentas à implementação destas iniciativas. A Teleperformance Portugal tem o programa "Jump!", que tem como intuito desenvolver a carreira dos colaboradores, contribuindo para uma percentagem importante das necessidades de recrutamento interno para a maioria dos departamentos e níveis hierárquicos.

Miguel Melo de Carvalho, Vice President of Learning and Development da Teleperformance Portugal

multipessoal

Mais do que parecer, é preciso ser... E nós somos!

PRÉMIO CINCO ESTRELAS 2023

2º ANO CONSECUTIVO

MELHORES RH 2023 FORNECEDORES

www.multipessoal.pt

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

Qualificar sem fuso horário

A Cork Supply tem colaboradores em diversos países. Na Europa, com a plataforma GFoundry, consegue proporcionar-lhes conteúdos formativos, independentemente da distância ou do idioma. Simultaneamente, constrói o mapeamento geral de competências da organização.

Joana Castro e Fátima Gonçalves, respetivamente Internal Communication & Employee Experience Specialist - Europe e People & Communication Director - Europe da Cork Supply

A Cork Supply é um dos maiores players do setor da cortiça em Portugal, dedicando-se à produção de rolhas para vinhos, espumantes e espirituosas. Na Europa, integra cerca de 426 colaboradores, distribuídos por Portugal, Espanha, França e Itália.

A dispersão geográfica dos seus colaboradores exigia ferramentas de trabalho ágeis, que diminuíssem ao máximo a dependência da copresença física, principalmente em áreas como a aquisição de conhecimento/competências e a comunicação.

Para ambas, o ano de 2019 – aquele em que se iniciou a parceria com a GFoundry – foi tão decisivo quanto desafiante. A comunicação interna era então criada de raiz, designadamente os seus suportes, conforme refere Fátima Gonçalves, People & Communication Director – Europa da Cork Supply. Já quanto à da formação, a primeira meta consistia em transformar o manual de vendas existente num programa de formação, tendo como destinatária a equipa comercial na Europa, o que implicava uma solução de e-learning ou b-learning.

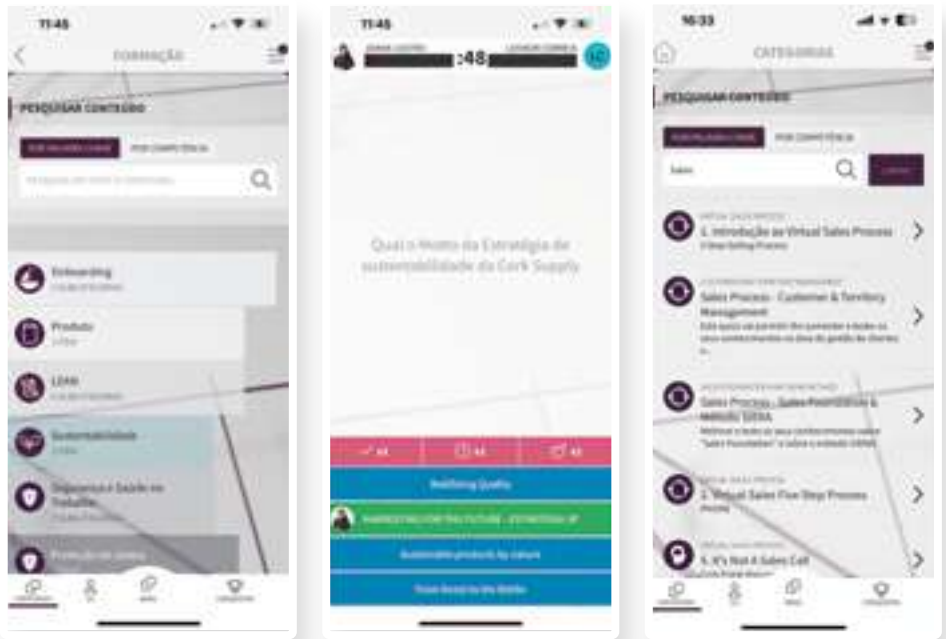
A recomendação da GFoundry chegou através de colegas de Fátima Gonçalves, que, após o primeiro contacto, percebeu poder ser esta plataforma a solução para as duas necessidades mais imediatas identificadas: divulgação dos conteúdos internos e formação das equipas comerciais, com recurso à gamificação. Além destas valências, permitia igualmente, como recorda a própria, digitalizar alguns processos que anteriormente eram geridos através de excel e operacionalizados em papel, como a avaliação de desempenho ou a aplicação de inquéritos de clima social.

Conteúdos à medida

O atual modelo de negócio da GFoundry implica a associação de um parceiro a cada cliente, o que se revela fundamental para complementar o produto digital. Assim e com a Cork Supply, além da própria arquitetura de alojamento dos materiais, o módulo de formação da GFoundry contém - em si mesmo e sem custos acrescidos - conteúdos de aprendizagem. São designados como "conteúdo curado", pois resultam da seleção de materiais já existentes, recolhidos em diversas fontes de informação, assumindo a forma de quizzes e vídeos (que podem ser adaptados ou até editados pelos clientes da GFoundry). Relacionado com o perfil e a escolha do respetivo cliente, outros serviços que podem ser oferecidos na mesma lógica são, por exemplo, a consultoria estratégica, o design criativo e o data science.

Aprendizagem individual, mapeamento organizacional

A prática de utilização da plataforma mostrou à Cork Supply outras vantagens para além da transformação do seu manual de vendas. Desde logo, o facto da GFoundry concentrar toda a formação num mesmo local, organizado de forma intuitiva, de modo a que cada colaborador tenha facilidade na procura de conteúdos, na informação essencial sobre os mesmos e, no caso de ser essa a sua opção, no concretizar da aquisição de conhecimento/competências. A diversidade de materiais disponibilizados alia-se à clareza do "esqueleto" que a suporta: desde o conteúdo criado e carregado na plataforma pela própria empresa até àquele que, por inerência, é disponibilizado



Vistas do módulo Formação da Cork Supply

logo à partida (ver caixa).

Cada colaborador, no seu telemóvel e/ou computador pessoal, tem o "menu" de formação e o suporte logístico bastante para efetivar a aprendizagem autonomamente. Para a responsável pela gestão de pessoas e comunicação da Cork Supply na Europa, esta individualização é, justamente, uma das grandes vantagens da GFoundry, pois tem reflexos em duas áreas críticas que são conexas com o conhecimento/competências: "A relação entre o nosso sistema de avaliação de desempenho e a definição das necessidades de formação é fundamental. Através da plataforma é definido o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual - dos colaboradores."

Esta individualização, quando somada e "lida" pela empresa no seu conjunto, permite um importante diagnóstico geral de competências, que identifica lacunas, aponta caminhos prioritários na formação e potencia a melhor adequação possível colaborador/função (pode até detetar oportunidades de reskill). O mapeamento de competências é, assim, a solução da GFoundry com ligação mais estreita à formação, constituindo-se, ambos, um instrumento para a alocação correta do talento disponível às necessidades da empresa.

Por outro lado, a componente da gamificação também é valorizada, visto tratar-se de um fator de atratividade para os destinatários: "Por vezes, a ação de formação necessária é disponibilizada no módulo de gamificação da Talent Box (nome que damos internamente à aplicação da GFoundry)", afirma Fátima Gonçalves.

Decisiva para o atual grau de satisfação da Cork Supply com a GFoundry é a flexibilidade da plataforma, cujo desenho e conteúdo podem ser alterados de acordo com a vontade da empresa: "Um dos grandes fatores diferenciadores é a capacidade de adaptação às necessidades dos clientes. A GFoundry tem essa vantagem, a customização. Quando algum dos módulos standard não dão a resposta desejada ao que é a nossa perspetiva ou estratégia, reunimos e encontramos uma solução, diferente da inicial e que vai ao encontro do que precisamos. Por outro lado, a própria plataforma está em constante desenvolvimento, aparecendo frequentemente novos conteúdos", enfatiza aquela diretora da Cork Supply.

Os quatro anos de plataforma e serviço associado da GFoundry merecem elogios da parte do cliente. "Fazemos um balanço positivo. É uma ferramenta em constante evolução, que nos permite dar resposta aos desafios que vão surgindo dentro da nossa organização. A equipa da GFoundry está sempre disponível e disposta a ajudar quando necessário. Quando existe alguma questão a resolver, basta enviarmos um ticket para a equipa estar `em cima do acontecimento`", refere Joana Castro, Internal Communication & Employee Experience Specialist da Cork Supply.

"A relação entre o nosso sistema de avaliação de desempenho e a definição das necessidades de formação é fundamental. Através da plataforma é definido o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual - dos colaboradores"

FÁTIMA GONÇALVES, PEOPLE & COMMUNICATION DIRECTOR – EUROPA DA CORK SUPPLY

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

INÊS VAZ PEREIRA — Associate Partner, People Advisory Services da EY

“Para crescer neste contexto, é imprescindível ter as **pessoas certas,** no local certo e no tempo certo

Inês Vaz Pereira aborda as questões de atualidade relacionadas com a EY e o posicionamento da consultora relativamente aos seus clientes e, de forma mais genérica, à gestão de pessoas no multifacetado mundo do trabalho.

Nos últimos meses, tivemos algumas informações contraditórias na imprensa relativamente à EY e à sua eventual cisão em duas entidades. Finalmente parece que a divisão não vai acontecer. Que consequências tem esta decisão na vossa atividade?

No ano passado, e como parte do nosso exercício regular de revisão estratégica, procedemos à avaliação do impacto que teria a separação do nosso negócio em duas organizações globais autónomas: uma focada nas atividades reguladas e na melhoria da qualidade da auditoria e outra nas restantes atividades. Este projeto ficou conhecido como Everest. Embora continuemos comprometidos com essa visão e esses objetivos, a EY tomou a decisão de parar de trabalhar no projeto.

Sempre reconhecemos a complexidade desta ambição, mas reconhecendo os desafios levantados nos últimos meses, não podemos prosseguir com a proposta do Projeto Everest na sua forma atual.

No curto prazo, continuaremos centrados em prestar os serviços excecionais aos nossos clientes e gerar valor a longo prazo para nossas pessoas e negócios. Também tomaremos medidas com base no que aprendemos ao longo do último ano, na continuação do nosso propósito: “Building a Better Working World”.

A EY apoia os seus clientes na evolução do seu negócio, assegurando se que tem as pessoas certas com as competências adequadas, no seu justo lugar e ao custo justo. Em Portugal, quais são os principais desafios?

A multiplicidade dos desafios que existe, hoje, é única. A dinâmica está tão acelerada, que os múltiplos temas estão interligados e sempre presentes no dia a dia de qualquer gestor, levantando boas questões que merecem reflexão.

Mantém-se o imperativo de garantir “as pessoas certas, no lugar certo” -, fruto de um importante exercício organizacional e estratégico de planeamento da força de trabalho, fundamental para garantir o alinhamento entre os objetivos do negócio e as necessidades provenientes da estratégia da força de trabalho.

Somam-se também os desafios externos inerentes ao ecossistema de qualquer empresa em Portugal e multiplicam-se os das estruturas internas organizacionais - imprescindível conseguir combinar uma boa estratégia da força de trabalho com uma boa estratégia de gestão de talento.

Como resultado, ajudamos os nossos clientes a ultrapassar todos estes (e muitos outros) desafios, reposicionando-se no core inicial: cultura e a definição de propósito. Esta é a causa de muitos novos programas estratégicos, motivado quer por fatores externos (concorrência, evolução tecnológica, fatores financeiros, regulatórios, etc.), quer por fatores internos (estrutura organizacional mais ajustada, maior rentabilidade dos seus recursos, diversidade e inclusão, sustentabilidade, etc.).

É importante que as soluções encontradas para responder à multiplicidade das problemáticas acima indicadas não se desfoquem do valor das pessoas e que as mesmas proporcionem uma capacidade de resposta aumentada aos clientes - tornando assim possível acompanhar e responder às novas dinâmicas do mercado, enquanto é realizada uma correta gestão de riscos de negócio e gestão de talento.

A EY assume como missão "Building a Better Working World".

Como se traduz concretamente?
A EY está em 150 países e 700 escritórios. "Building a Better Working World" é o nosso propósito, e não se consegue traduzir numa única palavra, emoção ou pensamento.

Trabalhamos para a construção de um melhor mundo de negócios. Realizamos o nosso propósito através das nossas próprias ações e pela colaboração com organizações e indivíduos que partilhem este espírito. As nossas competências e os serviços de qualidade que prestamos contribuem para criar valor para os nossos clientes e para proporcionar confiança e segurança aos mercados de capitais.

A Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) faz parte do nosso DNA e assumimos como um dos nossos valores: "People who demonstrate integrity, respect, teaming and inclusiveness". Não há como evitar a diversidade e a inclusão e este também tem sido um grande desafio para as nossas empresas. Além disso, a diversidade contribui para uma performance e uma identidade tão únicas para a EY, que contratamos candidatos com habilidades diversas e excecionais, independentemente de raça, género, grupos sub-representados ou pessoas com incapacidade. Este princípio permite-nos: desenvolver pessoas com competências diversas e excecionais; criar equipas com uma capacidade única para o crescimento e ajudar a construir um mundo de trabalho melhor.

Por último, gostaria de enaltecer que a EY desenvolveu o conceito Humans@Center.... Penso que quando colocamos as pessoas no centro de tudo o que somos e fazemos, muito fica dito sobre a missão "Build a Better Working Word".

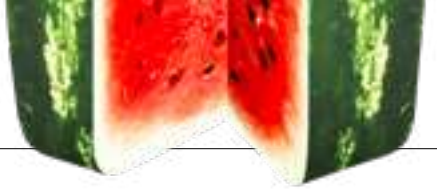
Inês Vaz Pereira. Associate Partner, People Advisory Services da EY

AJUDAMOS OS NOSSOS CLIENTES A ULTRAPASSAR TODOS OS DESAFIOS E A REPOSICIONAR-SE NO CORE INICIAL: CULTURA E A DEFINIÇÃO DE PROPÓSITO

A EY vai mudar de instalações para um novo empreendimento em Alcântara. A equipa de People Advisory Services também tem crescido muito. Como estão a gerir este grande desafio de mudança?
O crescimento do nosso negócio, as caraterísticas da sua força de trabalho e o impacto das dinâmicas do mercado são fatores que exercem influência e criam novos desafios.

Para crescer neste contexto, é imprescindível ter as pessoas certas, no local certo, e no tempo certo. Por este motivo, uma "nova casa" é mais que uma mudança: é a continuidade crescente do nosso compromisso para contribuir para um mundo cada vez melhor, e uma equipa cada vez mais unida.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine



Todos os nossos programas de reskilling oferecem elevadas taxas de empregabilidade

SUSANA TEIXEIRA Director Cegid Academy - Iberia & Africa

Com a integração da Primavera BSS no grupo mundial Cegid, alargou-se de forma significativa aquele que era o espectro, já de si expressivo, da Primavera Academy. A responsável pela agora denominada Cegid Academy fala-nos da respetiva abordagem ao reskilling e upskilling, precisamente numa das áreas críticas da procura de novos profissionais (as TI).

A Primavera foi adquirida pela Cegid pelo que agora a vossa academia de formação se chama Cegid Academy. Que implicações tem esta integração no grupo Cegid?

O grupo Cegid, na região em que estamos inseridos (Ibéria, América Latina e África Lusófona), conta com 1.500 colaboradores, 700 parceiros distribuidores e 165.000 clientes. Estamos, por isso, a falar de uma realidade completamente distinta daquela que era a da Primavera BSS por si só.

Se já antes desta integração passavam pela Primavera Academy mais de 8.000 formandos por ano, ao fazermos agora parte do grupo Cegid, o nosso âmbito de atuação será significativamente mais alargado, quer em termos dos mercados onde operamos, quer da abrangência da nossa oferta formativa que passará a integrar muitas das novas marcas de software do grupo. A dimensão dos principais públicos que tipicamente servimos - colaboradores, parceiros e clientes - é também incomparavelmente maior.

Como foi impactada a vossa oferta? Oferecem agora também formação noutras áreas, em produtos fora do âmbito do software Primavera?

A Academy já antes oferecia formação noutras áreas para além do software Primavera, nomeadamente em gestão e negócio, desenvolvimento interpessoal e em diversas tecnologias relacionadas com programação, bases de dados e ferramentas de produtividade. No fundo, uma oferta 360 graus, com vista a formar profissionais de excelência. Com a passagem a Cegid Academy, temos vindo a alargar o nosso portfólio formativo a outras soluções do grupo, como é o caso da Eticadata, sendo previsível que mais marcas venham a ser disponibilizadas no futuro.

Instalações da Cegid, em Lyon

Susana Teixeira. Director Cegid Academy - Iberia & Africa

Disponibilizam programas intensivos de reconversão profissional. O PCAP (Consultant Acceleration Program) para formar consultores Primavera é já muito conhecido, mas não é o único. O que oferecem neste âmbito do reskilling?

A aposta em programas de reskilling é algo que já fazemos há muitos anos, até para colmatar a constante falta de profissionais qualificados que existe no setor das Tecnologias de Informação e que se tem vindo a agravar com a aceleração da transformação digital das empresas. Para além do PCAP, temos também o SCORE, mais direcionado para formar técnicos Primavera com conhecimentos abrangentes dos principais módulos deste ERP. Este é um programa que já vai na sua 45ª edição e pelo qual já passaram mais de 800 formandos.

A aposta em programas de reskilling é algo que já fazemos há muitos anos, até para colmatar a constante falta de profissionais qualificados que existe no setor das Tecnologias de Informação

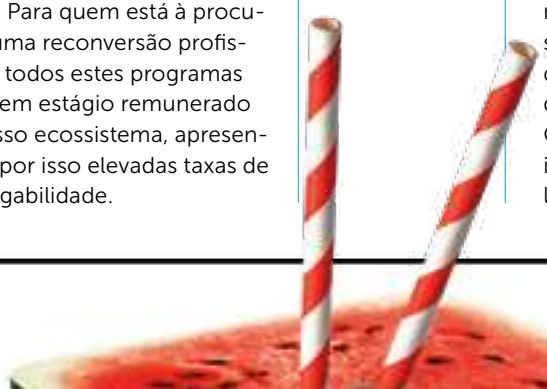
Fora do âmbito do software Primavera, disponibilizamos o RE_Start que tem como objetivo formar programadores com conhecimentos base em programação orientada a objetos, programação web e bases de dados. Para quem está à procura de uma reconversão profissional, todos estes programas oferecem estágio remunerado no nosso ecossistema, apresentando por isso elevadas taxas de empregabilidade.

E o que apresentam na área do upskilling?

O upskilling está totalmente presente no DNA da Cegid Academy. Temos como missão garantir que os nossos parceiros estão constantemente atualizados nas suas competências, não só a nível do software que comercializam, mas também noutros âmbitos, como metodologias de implementação, serviços de valor acrescentado, conhecimento aprofundado de cada área de negócio, etc.. Esta é a melhor forma de assegurarmos que cada parceiro presta um serviço de excelência aos seus/nossos clientes finais. O mesmo se passa com os nossos colaboradores, que necessitam de estar sempre a (re)aprender e a inovar na forma como desenvolvem a sua função e utilizam a tecnologia para criar os melhores produtos.

Oferecemos também formações que potenciam a utilização de diversas soluções de software do grupo Cegid, ajudando os nossos clientes a serem mais produtivos, reduzindo o tempo de onboarding e aumentando os seus níveis de satisfação com os nossos produtos. Este conhecimento pode até ser validado no final através de exames de certificação próprios para utilizadores, que darão à empresa a garantia de que o seu colaborador realmente apreendeu os conhecimentos necessários para tirar o melhor partido do software.

De forma a potenciar o upskilling nas organizações, lançámos, recentemente, um modelo de subscrição para consumo de formação, que permite de forma ilimitada o acesso às diferentes áreas de formação da Cegid Academy e o controlo do investimento em formação pelas empresas.



RAFAEL SARDINHA — Change Management Manager na Claranet Portugal

Reskilling e upskilling: qual o papel da tecnologia na cultura de evolução contínua?

As organizações enfrentam atualmente desafios estruturais associados à cultura de trabalho. A aceleração digital no período pós-Covid, bem como a entrada de novas gerações no mercado de trabalho, alteraram os pilares orientadores dessa cultura - surgindo o bem-estar, a estabilidade financeira e a saúde mental e social como prioridades.

As organizações tiveram e têm de se transformar, constantemente, mas agora atribuindo especial atenção ao conceito de people centric.

Uma organização people centric considera as pessoas como o melhor ativo que o seu negócio pode ter. Este tipo de organizações foca-se, em primeiro lugar, no bem-estar, satisfação e necessidades específicas dos seus colaboradores, proporcionando uma cultura de inclusão, onde um objetivo comum orienta todas as atividades diárias. Não falamos necessariamente, ou apenas, das condições financeiras, mas sim da capacidade de ouvir e perceber os colaboradores para promover um propósito comum.

De acordo com a Gallup´s Research, os colaboradores que integram uma organização orientada às pessoas desenvolvem um sentido de pertença, tornam-se mais orientados a serviços, mais comunicadores e estabelecem relações profundas com as suas equipas.

Não sendo ainda suficiente, o estudo revela que as organizações alcançam elevados níveis de satisfação da sua força de trabalho, menor turnover, maior ligação aos colaboradores e maior qualidade nos seus produtos e serviços.

Há, no entanto, uma questão pertinente: por onde devem as empresas iniciar o processo? Dando seguimento à reflexão inicial, pelas pessoas!

Upskilling e reskilling

O mundo, e o trabalho como o conhecemos, estão a transformar-se. Segundo o Boston Consulting Group, 65 por cento dos trabalhadores dedicam atualmente mais tempo pessoal à aquisição de novas skills, criando uma variedade de novas oportunidades. Estas oportunidades não são necessariamente externas e podem adicionar valor dentro das próprias organizações, criando soluções e processos de negócio, e tornando essas organizações um feliz espetador do desejo de evolução e avanço dos seus colaboradores.

Os conceitos de upskilling e reskilling tornam-se assim cada vez mais relevantes na estratégia e sucesso futuro das empresas – o upskilling como fator de fortalecimento de conhecimentos e o reskilling como aquisição de novos conhecimentos, relacionados com outras áreas de atuação, promovendo o aparecimento de novas funções na organização.

Considerando a experiência das pessoas como um fator chave para o sucesso da estratégia de uma organização - e o reskilling e upskilling como estratégias a implementar -, surgem desafios relevantes, muitos destes destacados por organizações como a Gartner e o World Economic Forum:

SEGUNDO O BOSTON CONSULTING GROUP, 65 POR CENTO DOS TRABALHADORES DEDICAM ATUALMENTE MAIS TEMPO PESSOAL À AQUISIÇÃO DE NOVAS SKILLS, CRIANDO UMA VARIEDADE DE NOVAS OPORTUNIDADES. ESTAS OPORTUNIDADES NÃO SÃO NECESSARIAMENTE EXTERNAS E PODEM ADICIONAR VALOR DENTRO DAS PRÓPRIAS ORGANIZAÇÕES

- **necessidade** de implementar uma cultura de aprendizagem contínua, onde a facilidade de acesso permita acompanhar as mudanças tecnológicas e as necessidades de negócio;
- **promoção** de uma experiência de aprendizagem personalizada e dinâmica, que suporte as necessidades específicas dos colaboradores;
- **capacidade** de gestão da exigência e tempo solicitado pelo negócio, face ao tempo e recursos necessários para aprendizagem e desenvolvimento;
- **balancear** a aquisição de technical e soft skills, dando destaque à comunicação, colaboração e capacidade de resolução de problemas;
- **necessidade** de ligar a tecnologia à cultura de trabalho, para maior capacidade de promoção de inovação e novas formas de trabalhar.

O PERÍODO ATUAL REQUER AGILIDADE NA DISPONIBILIZAÇÃO DOS SKILLS CERTOS, BEM COMO EXPERIÊNCIA DIFERENCIADORA NAS FERRAMENTAS DISPONIBILIZADAS. E, AQUI, A TECNOLOGIA SERÁ DECISIVA

O período atual requer agilidade na disponibilização das skills certos, bem como experiência diferenciadora nas ferramentas disponibilizadas. E, aqui, a tecnologia será decisiva.

Não somos, de facto, as mesmas pessoas que foram para casa em março de 2020. As prioridades e as necessidades mudaram, a forma de estar no trabalho mudou e valorizamos cada vez mais a experiência, o nosso "eu" enquanto colaborador.

O digital permitirá uma abordagem holística, uma experiência comum que satisfaça as necessidades dos colaboradores e permita a evolução desejada das organizações.

Num contexto de trabalho híbrido, as soluções de experiência dos colaboradores (como é o caso do Microsoft Viva) permitirão resolver muitos dos desafios desta nova realidade, centrando a visão nos colaboradores e melhorando o acesso à informação.

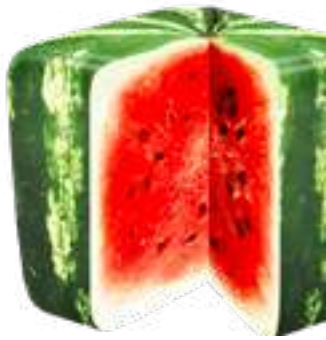
Com este tipo de solução, o colaborador ganha a capacidade de suprimir necessidades imediatas, ou até a possibilidade de criar formas de estar que beneficiem a empresa como um todo.

As organizações terão assim de definir estratégias centradas nas pessoas, que promovam a implementação e adoção de uma cultura digital. As soluções de experiência dos colaboradores terão um papel fundamental na promoção de agilidade, velocidade e autonomia, permitindo ao colaborador escolher o que utilizar e quando utilizar - seja para seu desenvolvimento pessoal ou no alcance de um propósito comum.

O upskilling e reskilling serão uma parte fundamental da estratégia para garantir o conforto e capacidade de adaptação da força de trabalho, daquele que é o elemento mais relevante: as pessoas.

Rafael Sardinha, Change Management Manager na Claranet Portugal

Capacitar talentos na construção



ANA RIBEIRO Diretora de Negócio da Academia Casais

Sendo atualmente um setor com níveis de atividade em alta, as oportunidades de recrutamento e seleção de mão de obra qualificada estão em baixa, assim como o aumento da idade média dos colaboradores e a escassa oferta formativa proporcionada pelo mercado, pelo que procuramos ativamente soluções de capacitação e desenvolvimento de competências.

Atuamos no contexto do reskilling com atuais e potenciais colaboradores. Criamos e desenvolvemos, em conjunto com parceiros externos, programas de reconversão profissional destinados a desempregados ou profissionais provenientes de outros setores, tendo já capacitado pessoas para operar nas nossas unidades industriais fabris e obras. Concebemos um leque de percursos formativos para funções operacionais, dinamizados por formadores internos, com o objetivo de formar atuais colaboradores para o desempenho de novas funções. Criámos as nossas Bluboxes, unidades móveis de formação, que permitem a execução destes percursos formativos em qualquer geografia, concebendo locais de simulação prática antes da introdução em contexto real de trabalho. Todos os percursos são seguidos de tutoria, para garantir acompanhamento e avaliação na fase de transição para a nova função.

Ana Ribeiro, Diretora de Negócio da Academia Casais

No contexto do upskilling, promovemos a formação contínua a todos os nossos colaboradores em diversas áreas, com vista à sua valorização, impactando no aumento da produtividade, melhor tomada de decisão e, em última análise, um maior retorno sobre o investimento. Promovemos cursos que permitem desenvolver as nossas competências, desde ferramentas informáticas, de forma alinhada com o nosso processo de transformação digital, desenvolvimento pessoal, liderança, gestão e formação técnica em cada área. A título de exemplo, e para garantir a sucessão nas funções de liderança em contexto de obra, criámos o Programa Mais Líder, com diferentes níveis de formação, que nos permite formar colaboradores com potencial para a função de Chefe de Equipa e de Encarregado, através de formação em sala e processos de tutoria adequados.

Criámos as nossas Bluboxes, unidades móveis de formação, que permitem a execução destes percursos formativos em qualquer geografia, concebendo locais de simulação prática antes da introdução em contexto real de trabalho

Disponibilizamos a nossa oferta formativa desde a fase de recrutamento e onboarding - em diferentes formatos -, a cursos on demand, webinars e sessões presenciais de curta duração, passando por processos de formação mais longos e em parceria com escolas de gestão, adaptados a cada tipo de público e focados nos desafios atuais e futuros, como os da industrialização, transformação digital, data analytics e desenvolvimento de talentos.

GROW·ING

Este anúncio contém uma experiência de realidade aumentada. Leia o código QR e depois aponte a câmara para a imagem.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

A nova estratégia para o autodesenvolvimento da Schréder

Para o ano de 2022, a Schréder reservou uma tarefa crucial à sua estratégia de fortalecimento sustentado: preparar os colaboradores para os desafios futuros da empresa, desenvolvendo, desde logo, competências e conhecimentos em várias áreas, tanto técnicas como comportamentais.

Alicerçada nesta intenção de melhoria de competências e conhecimentos estava a vontade de fortalecer a cultura de aprendizagem da empresa, na qual os trabalhadores apostassem no desenvolvimento pessoal e na melhoria dos conhecimentos de forma mais autónoma e personalizada.

O objetivo era exigente, atendendo à escala a que queria ser aplicado - global. Referência mundial no fornecimento de soluções de iluminação exterior, a Schréder, fundada na Bélgica, em 1907, conta com colaboradores em 35 países, entre eles Portugal - onde projetos como a Portimão Arena, o edifício SIC/IMPRESA e o Porto de Aveiro são o seu cartão de visita.

"O ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA CONSTITUI UM FATOR CHAVE PARA O SUCESSO DO PROJETO"

ADRIANA APANAVICIUS MACIEIRA, GLOBAL TALENT MANAGER DA SCHRÉDER

Adriana Apanavicius Macieira, Global Talent Manager da Schréder

Para concretizar esta política de RH apostada no enriquecimento de cada colaborador por via da aprendizagem, dotando-os do mais importante instrumento de progressão profissional (o conhecimento), a Schréder escolheu a GoodHabitz, plataforma online com centenas de cursos disponíveis. E fê-lo, conforme refere à RHmagazine Adriana Apanavicius Macieira, Global Talent Manager da Schréder, desde logo pelo facto da GoodHabitz constituir "uma solução global e em vários idiomas". O outro fator determinante, ainda segundo esta responsável, foi a facilidade na interação e a organização da plataforma: "tem uma navegação muito intuitiva e cada curso é composto por diversos módulos e formatos de micro-learning, mantendo assim a motivação dos formandos ao longo de toda a aprendizagem".

O projeto foi iniciado, em dezembro de 2022, com as próprias pessoas dos departamentos de Recursos Humanos, seguindo-se, no princípio de 2023, os restantes trabalhadores. Encontra-se ainda, portanto, numa fase de ativação de utilizadores, visto não ser obrigatória a sua utilização pelos colaboradores. No entanto, segundo a responsável "a adesão tem sido muito boa, pois após o boom inicial novos colaboradores fazem o seu registo todos os dias para utilizar a plataforma".

O envolvimento da liderança da empresa constituiu fator-chave para o sucesso do projeto. Para o lançamento foi organizado um evento online, em inglês, com a participação ativa do CEO da Schréder, Werner de Wolf, que passou uma mensagem com impacto para os colaboradores, e igualmente da responsável pelos Recursos Humanos.

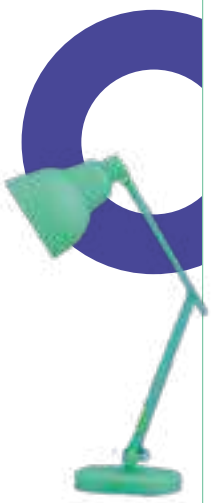
Ainda é bastante cedo para avaliações consistentes, mas, conforme referiu Adriana Apanavicius Macieira à RHmagazine, os indicadores são positivos: "Ainda temos resultados muito iniciais, mas percebemos claramente que o envolvimento dos nossos colaboradores está a aumentar. Para nós, como membros do departamento de Recursos Humanos, é muito satisfatório entrar no dashboard da plataforma e ver que os números mudam todos os dias, que tudo está a aumentar, como o número de utilizadores ativos, o número de horas de formação e os certificados conquistados. Para além da plataforma, também criámos internamente uma comunidade para a partilha de experiências de aprendizagem e temos percebido, por ela, que o compromisso com a aprendizagem tem aumentado e que o autodesenvolvimento passou a ser pauta para os nossos colaboradores. Existe uma estratégia para fortalecermos a nossa cultura de aprendizagem e, com certeza, a plataforma da GoodHabitz tem-nos ajudado muito neste novo momento."

Outro ponto fundamental para o êxito do projeto de mudança na cultura de aprendizagem é o apoio à comunicação dos cursos para as equipas de Recursos Humanos prestado pela plataforma, com o fornecimento de materiais de comunicação, pré-prontos e editáveis, pois cada nova campanha leva mais colaboradores a utilizarem a plataforma.

Cláudia Cerqueira, Customer Success Manager da GoodHabitz, também insiste na importância das campanhas de comunicação para promover e facilitar o processo de autoaprendizagem: "Efectivamente, quando é lançada alguma comunicação os níveis de interesse sobem consideravelmente confirmando que está em processo a criação de um hábito. A frequência e qualidade das campanhas de comunicação são a chave para criar uma nova cultura de auto aprendizagem em qualquer organização."

Numa empresa com 35 geografias diferentes, o envolvimento e responsabilização das equipas locais é também uma vertente da maior importância para a Schréder, assim como o alinhamento de expectativas, tudo para que o resultado final corresponda ao que se planeou. E tal apenas se consegue, de facto, através do alto grau de compromisso de todos os membros da equipa do projeto.

Cláudia Cerqueira, Customer Success Manager da GoodHabitz



PARA CONCRETIZAR ESTA POLÍTICA DE RH APOSTADA NO ENRIQUECIMENTO DE CADA COLABORADOR POR VIA DA APRENDIZAGEM, A SCHRÉDER ESCOLHEU A GOODHABITZ, PLATAFORMA ONLINE COM CENTENAS DE CURSOS DISPONÍVEIS

Como conseguir ter as competências certas em tempos de incerteza

JÚLIA TOMAZ Vice-Presidente do Conselho Diretivo do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)

Vivemos tempos de mudança em ritmo acelerado. As transições em curso estão identificadas e são frequentemente enunciadas, com destaque para as climáticas, demográficas e digitais. Obter as competências certas para a empregabilidade neste contexto exigente é um desafio. O Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2023, do World Economic Forum, indica que se espera que cerca de 23 por cento dos empregos mudem até 2027, estimando 69 milhões de novos empregos criados e 83 milhões eliminados.

As competências necessárias nos empregos do futuro serão seguramente distintas das requeridas no passado. Assiste-se a uma crescente automação das atividades profissionais em contextos de escassez de trabalhadores e a criação de novos postos de trabalho com tarefas de alto valor, sendo imprescindível apostar na requalificação e na atração do talento.

As transições são oportunidades para uma reavaliação do investimento na qualificação e na (re)qualificação, sendo determinantes para a competitividade e para uma sociedade mais inclusiva e sustentável. Para consolidar este investimento é crucial estimular uma cultura de aprendizagem, requisito essencial para a manutenção da empregabilidade.

A obsolescência de competências, com impacto direto na produtividade, não atinge unicamente os trabalhadores mais velhos e/ou pouco qualificados. Todo aquele que não investir na aprendizagem ao longo da vida poderá ser confrontado com um desajuste das suas capacidades face à exigência e à complexidade dos empregos. Ter a capacidade de aprender de forma contínua e de se adaptar à mudança são essenciais no mundo do trabalho.

Mas se as empresas estão a mudar, também as pessoas (principalmente as mais jovens) demonstram ter expetativas e ambições diferentes. Verifica-se uma crescente dificuldade em reter talento. As empresas devem definir o perfil de trabalhadores que necessitam e trabalhar nas soluções que oferecem oportunidades de crescimento e de flexibilidade, bem como a possibilidade de ter benefícios e incentivos atrativos.

As empresas devem definir o perfil de trabalhadores que necessitam e trabalhar nas soluções que oferecem oportunidades de crescimento e de flexibilidade, bem como a possibilidade de ter benefícios e incentivos atrativos

Estamos no Ano Europeu das Competências, oportunidade para intensificar o acesso generalizado à formação contínua e impulsionar a aquisição das competências certas para os empregos do futuro. Neste alinhamento o IEFP, I.P. continuará a criar oportunidades de aquisição e reforço de competências através de programas de reskilling e upskilling dirigidos à população ativa, visando dar resposta às novas exigências profissionais.

ÚLTIMOS STANDS
RESERVE JÁ O SEU!

globaltalentday2023.iirh.pt
#GTD2023

5ª EDIÇÃO
Global Talent Day 2023 by IIRH

10 DE OUTUBRO

FÓRUM TECNOLÓGICO DE LISBOA | LISPOLIS

DESIGNING WORK THAT PEOPLE LOVE

1	+500	+30	ÁREA DE EXPOSIÇÃO E NETWORKING	WORKSHOPS PRÁTICOS
CONFERÊNCIA	PARTICIPANTES	ORADORES		

SE TEM SOLUÇÕES OU PRODUTOS QUE CONTRIBUAM PARA APOIAR A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS ESTE EVENTO É PARA SI.

UM CONGRESSO RH DINÂMICO E EM CRESCIMENTO

PATROCINADORES PREMIUM

coverflex

learninghubz

PATROCINADOR

CoachHub

Organização
INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

Vanessa Henriques | vanessahenriques@iirh.pt | 965 317 331
Ana Hortense Silva | anahortensesilva@iirh.pt | 916 353 748

Apoio
RH MAGAZINE

Estudo: Atração e fidelização dos colaboradores

A RHmagazine, em parceria com a ADECCO, inquiriu cerca de 300 líderes de Recursos Humanos para perceber quais as alavancas mais eficazes para atrair e fidelizar talento em Portugal e partilha aqui as suas principais conclusões.

O Global Workforce of the Future, estudo do Grupo Adecco realizado no final de 2022, inquiriu mais de 35.000 colaboradores dos mais diferenciados setores em todo o mundo. Dois dos seus resultados mais significativos revelam a dificuldade em fidelizar talento e, como uma das causas desta volatilidade, a importância do fator salário (reforçada pela inflação que se regista desde o ano passado). Com efeito, três em cada cinco profissionais temem que o seu salário não seja suficiente para conseguir fazer face ao aumento do custo de vida, ao mesmo tempo que três em cada dez pretendem deixar o atual emprego nos próximos 12 meses - com 45% deles a pretenderem fazê-lo por aspirar a um melhor salário.

Juntamente com a remuneração, estas foram as alavancas de fidelização de pessoas apresentadas pelo estudo:

a. Salário
b. Flexibilidade
c. Perspetivas de progressão de carreira
d. Saúde mental e bem-estar

A inflação e o aumento do custo de vida levou a uma alteração das prioridades

As alterações na economia global dos últimos meses levam à mudança de mentalidade espelhada nos resultados do estudo. Se, no início de 2022, a felicidade no trabalho e o work-life balance ainda eram motivo forte para permanecer na empresa, hoje, com a enorme subida da inflação (7,8% em Portugal em 2022, segundo o INE) um bom salário base é agora a principal preocupação para manter ou mudar de emprego, ocupando o 1º lugar do nosso ranking vs as conclusões do estudo mundial de 2022, onde este ocupava o 6º lugar. No entanto, o atual estudo mostra também outros fatores com enorme relevância, como a aquisição de seguros (vida, saúde), férias extra e viaturas/despesas de deslocação. No caso dos seguros e das viaturas, prevalece a relação direta da poupança de custos pessoais, já os dias de férias remetem para a procura contínua pela flexibilidade associada ao bem-estar. Mais do que ginásios e consultas de saúde mental, as pessoas procuram tempo, tempo que preferem ter para fazer uso da capacidade de decidir como o vão usar. Apesar de não ocuparem as primeiras posições do ranking, os prémios por objetivos e as despesas com educação e formação têm também alguma relevância, sendo estes benefícios financeiros. 1

% QUE QUEREM PERMANECER NO SEU EMPREGO PELAS SEGUINTES RAZÕES:

40% Estou feliz no meu trabalho atual

38% O meu trabalho / papel atual dá-me estabilidade

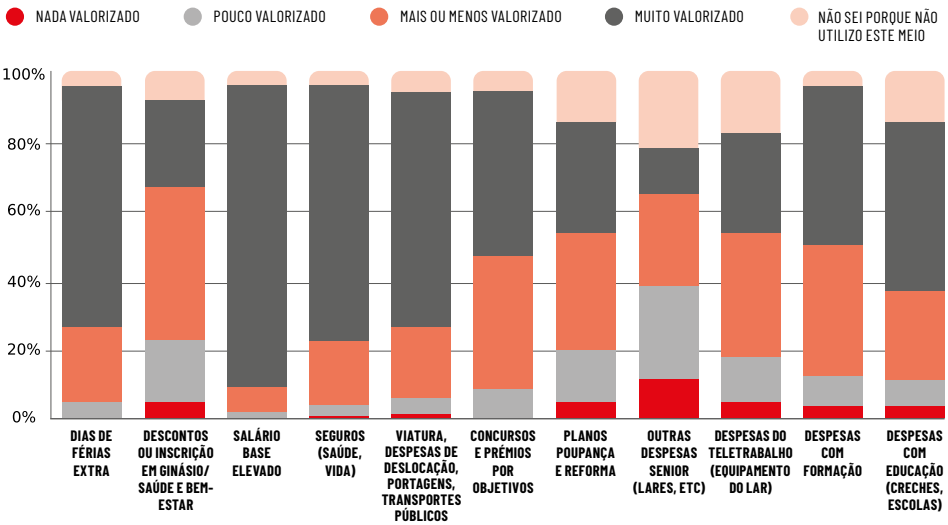
35% Estou feliz com o meu trabalho / equilíbrio de vida

31% Gosto de trabalhar com os meus colegas

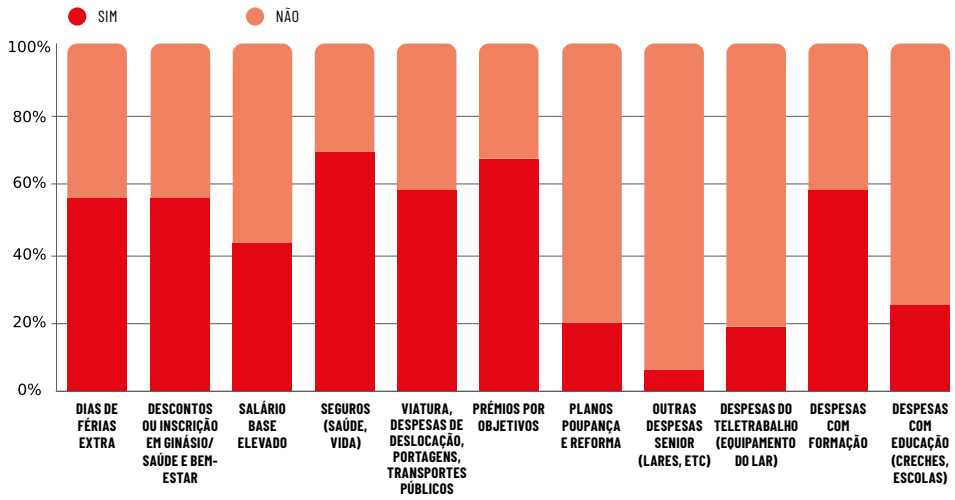
25% Estou satisfeito com a flexibilidade no meu emprego atual

25% Estou contente com o meu salário

1 Na sua opinião, numa ótica de atração e fidelização dos colaboradores, que ferramentas são mais eficazes?



2 Na sua empresa que ferramentas utilizam para fidelizar os colaboradores?



MAIS DO QUE GINÁSIOS E CONSULTAS DE SAÚDE MENTAL, AS PESSOAS PROCURAM TEMPO

Tempo e flexibilidade no trabalho essenciais para a felicidade dos colaboradores

Os dias extra de férias são um fator surpreendente pela elevada taxa, no entanto algumas empresas já o têm como prioritário. Esta elevada percentagem é um indicador da importância da flexibilidade para que as pessoas possam usufruir do seu tempo em prol das necessidades próprias, incluindo o bem-estar e a saúde mental, que anteriormente não era valorizado pelas empresas. Outro fator igualmente surpreendente é a elevada taxa de valorização de atribuição de viaturas e despesas de deslocação. Este número justifica-se pela dificuldade de aquisição de viaturas a título pessoal, por dificuldades de atribuição de empréstimos ou elevados encargos. Sendo considerado, por isso, uma poupança no orçamento familiar. 2

Planos de poupança reforma refletem a preocupação com o futuro

Os PPR não são uma novidade, inclusive 31% dos inquiridos indicam que são uma ferramenta de fidelização. Tal deve-se ao facto de permitir uma poupança extra, o que no atual contexto económico é uma mais-valia.

O pacote de regalias ideal para atrair e fidelizar colaboradores

Um bom pacote de regalias deve contemplar um salário base elevado, dias extra de férias, seguros de vida ou saúde, mas também viatura ou despesas de deslocação. Isto é o que nos dizem os principais diretores de RH no estudo. No entanto, aferimos que face à realidade, apenas os seguros e as viaturas entram nos pacotes mais comuns, deixando para trás benefícios como os dias de férias extra e, o mais referido, o salário competitivo.

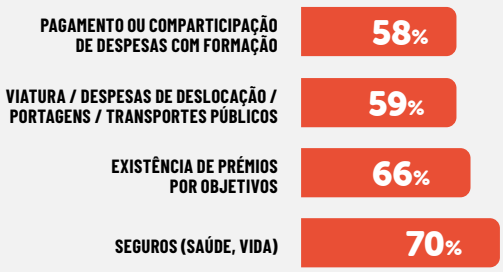
Diferenças entre as ferramentas mais eficazes e as usadas pelas empresas

Entre as ferramentas de fidelização mais eficazes e as mais utilizadas existem algumas diferenças. Os diretores consideram que o salário deveria estar em 1º lugar, no entanto, este fator é aplicado em apenas 44% dos casos e ocupa o 7º lugar no ranking das ferramentas utilizadas.

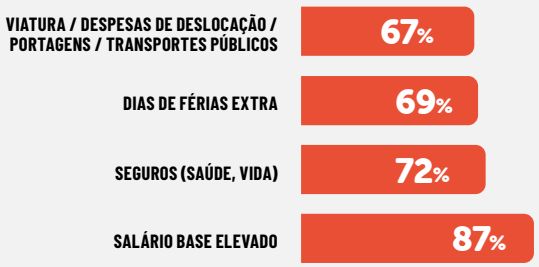
A implementação de rendimento variável permite às empresas gerir melhor a sua rentabilidade

59% dos inquiridos ainda valorizam o salário por hora, mas

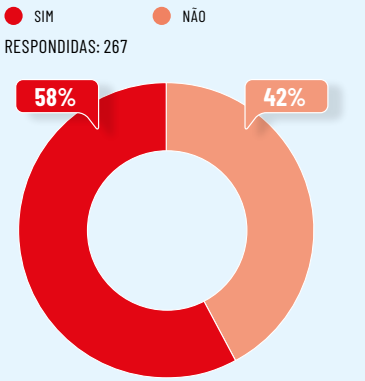
Ferramentas utilizadas



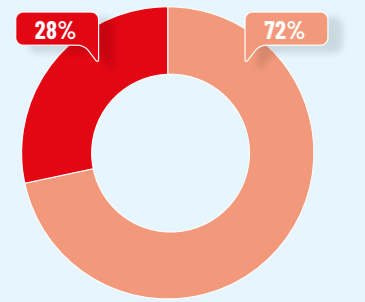
Ferramentas mais eficazes



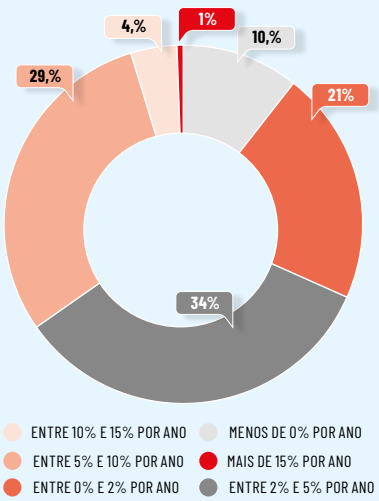
3 Os colaboradores valorizam o salário variável de acordo com os objetivos em detrimento do salário por hora?



4 Na sua empresa dão prioridade à mobilidade interna?



5 Qual foi a % média de aumento médio dos vencimentos na sua empresa de 2022 para 2023?



na realidade a percentagem dos que valorizam o salário variável tem vindo a crescer (41%).

A tendência tem vindo a aumentar. As empresas estão conscientes da importância de um salário elevado, no entanto, não conseguem atingir os níveis salariais pedidos, o que justifica o aumento da percentagem de valorização do salário variável. No entanto, o salário base continua a ser um ponto importante de estabilidade.

A implementação de rendimento variável permite às empresas gerir melhor a sua rentabilidade, além de estimular o esforço individual e coletivo por resultados, a remuneração variável incentiva a busca pela melhoria contínua, tornando o colaborador implicado no sucesso e desenvolvimento da empresa, fazendo-o sentir-se compensado e parte integrante do achievement individual e coletivo. 3

Prioridade à mobilidade interna para colmatar a escassez de talento

72% dizem que as suas empresas dão prioridade à mobilidade interna. Segundo esta e outras pesquisas já realizadas pelo Grupo Adecco, a progressão na carreira é uma das alavancas para atração e fidelização de talento, como tal, a mobilidade interna é um fator positivo para todos. É importante que as empresas tentem criar um equilíbrio no seu ecossistema. Apesar de novas contratações aportarem valor através de uma perspetiva diferenciadora, a mobilidade interna é quase sempre sinónimo de uma adaptação mais célere e acaba por criar um sentimento de pertença e estabilidade que é transversal a todos os colaboradores da empresa. Poder desenvolver os colaboradores internamente é, sem dúvida, uma vantagem para todos. Os benchmarks de salário em novas contratações são manifestamente superiores, quando comparados com a mobilidade interna. 4

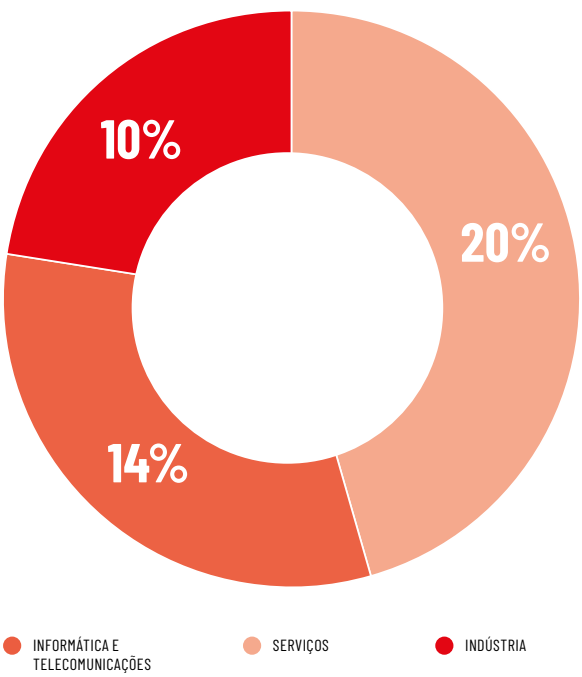
Aumentos salariais não compensam sequer a inflação

64% dos nossos líderes indicam que aumentaram os salários dos seus colaboradores entre 2 a 10% por ano. Esta percentagem é influenciada pela subida do salário mínimo nacional. Os reforços salariais não foram suficientes para fazer face à inflação de 2022. Sempre que uma empresa vai ao mercado buscar profissionais, a média de salário é manifestamente superior à média dos aumentos implementados. As grandes e médias empresas continuam a liderar na percentagem de aumentos. 5

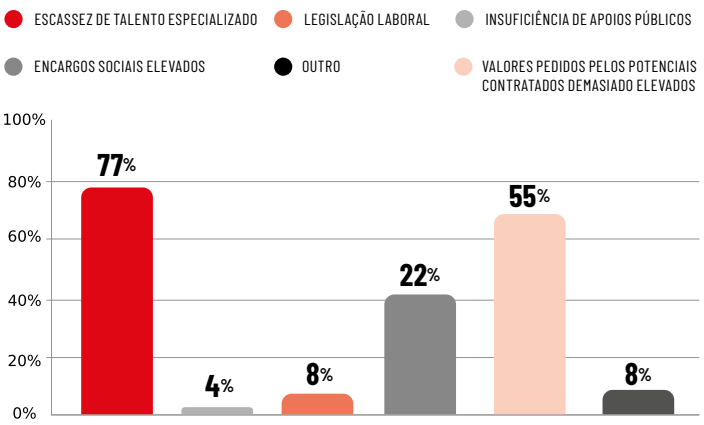
Pleno emprego no talento especializado

Na realidade laboral presente, onde as taxas de desemprego

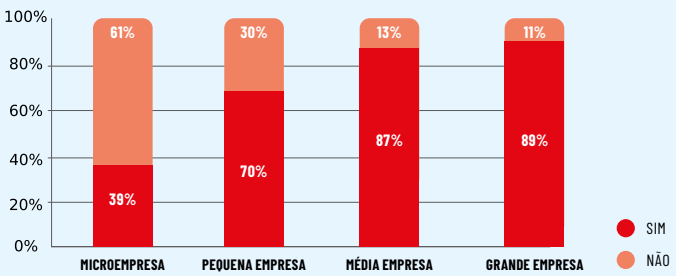
Aumento salarial por setor



6 Quais os principais motivos na dificuldade de contratação dos últimos 12 meses?



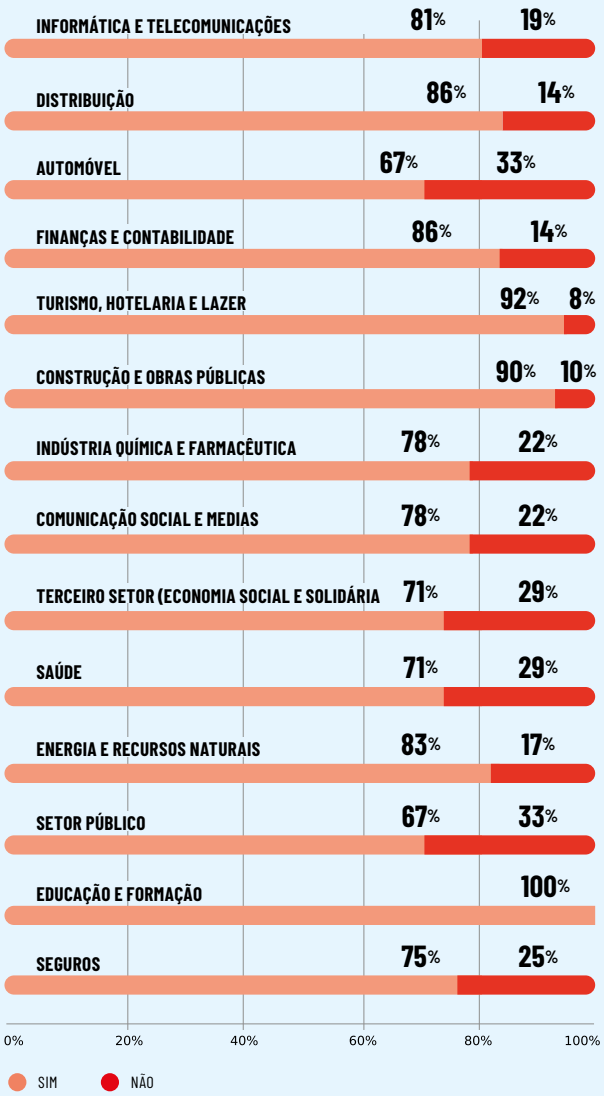
Intenções de recrutamento vs dimensão



• Qual a dimensão da sua empresa?
vs
• Prevê contratar nos próximos 12 meses?

Intenções de recrutamento vs setor

• Em que setor de atividade trabalha?
vs
• Prevê contratar nos próximos 12 meses?



se situam em valores inferiores a 7%, as posições que se encontram entre as mais procuradas são efetivamente as que possuem fortes registos académicos, bons conhecimentos técnicos e/ ou detentoras de fortes soft skills.

Nesta franja do 'talento especializado', existe, atualmente, uma situação de praticamente pleno emprego, o que faz com que as pessoas só façam movimentações profissionais no caso de terem asseguradas diversas condições, entre as quais podemos destacar: bons upgrades salariais, equilíbrio vida pessoal/profissional, identificação com a cultura e estratégia da empresa, assim como um plano de carreira bem definido.

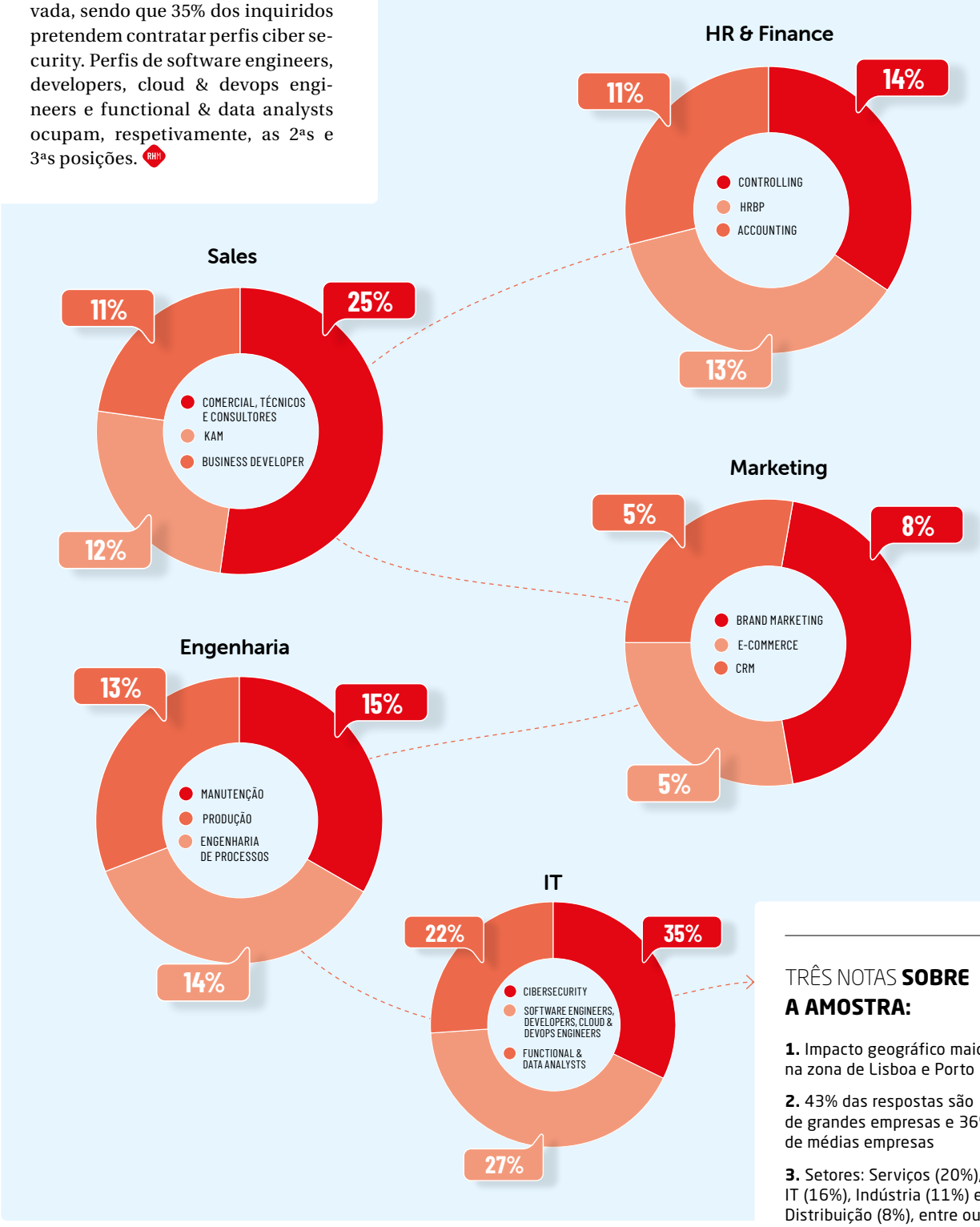
Profissionais nas áreas de engenharia de ponta, construção civil, tecnologia, jurídica e de compliance, assim como na vertente de desenvolvimento de negócios, estarão entre as que o estudo prevê mais solicitadas. É altamente surpreendente que uma das dificuldades de recrutamento seja o valor de salário pedido pelos candidatos. O gap entre o salário de quem entra e o salário de quem já está na equipa é uma preocupação constante, não só para a boa saúde das empresas como também para a igualdade de oportunidades. 6

O GAP ENTRE O SALÁRIO DE QUEM ENTRA E O SALÁRIO DE QUEM JÁ ESTÁ NA EQUIPA É UMA PREOCUPAÇÃO CONSTANTE PARA AS EMPRESAS

Perfis mais procurados por setor

No setor de IT, continua a haver uma percentagem de procura elevada, sendo que 35% dos inquiridos pretendem contratar perfis ciber security. Perfis de software engineers, developers, cloud & devops engineers e functional & data analysts ocupam, respetivamente, as 2as e 3as posições.

Gráficos demonstrativos das % de perfis, por área, que as empresas pretendem contratar



TRÊS NOTAS **SOBRE A AMOSTRA:**

1. Impacto geográfico maioritário na zona de Lisboa e Porto

2. 43% das respostas são de grandes empresas e 36% de médias empresas

3. Setores: Serviços (20%), IT (16%), Indústria (11%) e Distribuição (8%), entre outros

formaçãoRH
BY IIRH

15% DESCONTO EARLYBIRD*

INSCREVA-SE JÁ!

ONLINE LIVE TRAINING
formacao.iirh.pt

FORMAÇÃO ESPECIALIZADA EM SOFT SKILLS E RECURSOS HUMANOS

ATRAÇÃO E GESTÃO DE TALENTOS, RECRUTAMENTO E ONBOARDING

- 4.ª EDIÇÃO — Como Melhorar o seu Employer Branding para Captar Talento — 27 e 28 de junho; 20 e 21 de novembro
- NOVO — People Management — 13, 14, 15 e 16 de novembro
- NOVO — Equipas de Alto Desempenho — 13, 14, 15 e 16 de novembro

COMPENSAÇÃO E REMUNERAÇÃO

- 8.ª EDIÇÃO — Cálculo e Processamento Salarial - OE2023 — 19 de junho
- 6.ª EDIÇÃO — Gestão da Remuneração e Compensação para Motivar os Colaboradores — 23 e 24 de outubro
- 5.ª EDIÇÃO — Optimização Fiscal das Remunerações — 22 e 23 de novembro

GESTÃO DE RH

- 5.ª EDIÇÃO — Design Thinking e Agile na Gestão de RH — 22 e 23 de junho; 13 e 14 de novembro
- 3.ª EDIÇÃO — Balanced Scorecards: Conceber um Quadro de Indicadores de RH — 16 e 17 de novembro
- 2.ª EDIÇÃO — People Analytics — 29 e 30 de junho; 25 e 26 de outubro
- NOVO — Comunicação interna para RH — 06, 07, 08 e 09 de novembro
- NOVO — Princípios de Liderança para Managers — 06, 07, 08 e 09 de novembro
- 4.ª EDIÇÃO — Gestão Administrativa dos RH — 22 e 23 de novembro

iiRH INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

Gostaria de desenvolver um programa de formação RH à medida? Contacte-nos!

*Earlybird até um mês antes da data da formação. Desconto especial para grupos.

Inscrições:
geral@iirh.pt
Tel. 217 101 198

POR **CRISTINA MARTINS DE BARROS**
RHmagazine

Anna Lenz

CEO da Nestlé Portugal

Na Nestlé as pessoas podem pensar uma carreira a longo prazo, dentro ou fora de Portugal

Já trabalhou em 29 países, mas foi a Portugal que decidiu voltar. Anna Lenz, responsável máxima da Nestlé em Portugal, conta de que forma a empresa, que tem mais de 2.000 colaboradores no país, tem vindo a investir em carreiras a longo prazo, ao mesmo tempo que procura acompanhar as rápidas mudanças do mercado de trabalho.

A Nestlé está há 100 anos em Portugal. O que tem representado a Nestlé para os portugueses ao longo deste período?

Estamos em Portugal desde 10 de março de 1923 quando foi fundada por Egas Moniz, há 100 anos, e hoje não somos somente uma empresa de produtos lácteos: temos desde cereais de pequeno-almoço até comida para cães e gatos, nutrição infantil e comida pensada para pessoas com determinadas situações de saúde.

Temos, claro, os nossos icónicos chocolates, mas também substitutos de proteína animal por vegetal, de forma a ajudar não só o ambiente, mas também a promover saúde.

A nível mundial, a Nestlé conta com 286 mil colaboradores e tem presença em 188 países, sendo a maior empresa de food and beverages. Em Portugal, temos 2.484 colaboradores que estão divididos entre duas fábricas, no Porto e em Avanca, Estarreja e depois temos ainda a nossa sede e algumas sucursais. Possuímos ainda cerca de 600 colaboradores num centro de serviços partilhados na área de marketing digital que fornece a partir de Portugal para outros países da Europa.

A Nestlé, ao contrário de algumas marcas internacionais, tem fábricas em Portugal, o que por si só já a distingue…

Nós temos a nossa produção alocada a duas fábricas. A fábrica de Avanca produz, sobretudo, cereais de pequeno-almoço, enquanto a fábrica do Porto produz principalmente produtos de café de marcas locais. Como a fábrica do Porto tem uma alta performance, foi escolhida para produzir também marcas internacionais como a Nescafé ou Starbucks.

Do volume total de produção de ambas as fábricas, cerca de 60 por cento é para exportação, criando assim valor económico para o país.

Na Nestlé, as estratégias de gestão de pessoas são pensadas internacionalmente. Como é que isso se reflete na gestão local?

A Nestlé abarca vários tipos de colaboradores. Possuímos funcionários que trabalham de forma puramente local e que não têm intenção de sair do país, mas temos também oportunidades para pessoas explorarem uma carreira internacional: trabalharem durante três anos em Espanha, ou outro país, e regressarem à terra natal. A nossa equipa é composta depois também por pessoas que têm uma carreira unicamente internacional e que, periodicamente, vão alternando o país onde estão fixadas.

Isto dá-nos a possibilidade de ter uma cultura muito semelhante entre os diferentes países onde operamos, uma vez que os nossos colaboradores a levam até cada uma destas geografias.

Na Nestlé, as funções de liderança são tipicamente ocupadas por pessoas com mobilidade. Isto deve-se ao facto de acreditarmos que a mudança traz inúmeros benefícios e que é importante promover novas oportunidades de crescimento.

A Nestlé implementou o trabalho híbrido em 2017. À data já oferecíamos aos nossos colaboradores a possibilidade de trabalharem a partir de casa, com

o objetivo de os ajudar a equilibrar a vida profissional com a pessoal, mas também porque temos a noção de que há trabalhos que podem ser realizados a partir de casa.

Isto significa que, à partida, quando uma pessoa é recrutada para a Nestlé, já sabe que terá ao seu alcance a possibilidade de enveredar por uma carreira internacional?

Para muitos jovens, o facto de terem a possibilidade de poderem explorar uma carreira internacional é bastante atrativo. Obviamente que isso está dependente do desempenho de cada colaborador e das oportunidades que surgem.

Além de, na Nestlé, apoiarmos a mobilidade internacional, apoiamos também a mobilidade entre departamentos. Atualmente continuamos a recrutar por conhecimento técnico, mas cada vez mais colocamos o ónus no potencial. Eu, por exemplo, formei-me em matemática teórica, que nada tem a ver com o que faço hoje. No entanto, explorei o meu potencial, passei pela área de finanças durante o meu percurso e hoje estou na área de gestão. Isto é o espelho daquilo que a Nestlé preconiza.

Para aferir este potencial realizamos uma avaliação quando a pessoa ingressa na empresa. Depois, todos os colaboradores têm acesso a formação (teórica e prática). Investimos em potenciar as hard skills dos nossos colaboradores, mas também as suas soft skills, com formação em liderança, mindfullness, bem-estar, entre outras.

O investimento contínuo nas nossas pessoas é uma prioridade. Na Nestlé, as carreiras são de longa duração.

ESTAMOS EM PORTUGAL DESDE 1923 E HOJE NÃO SOMOS SOMENTE UMA EMPRESA DE PRODUTOS LÁCTEOS: TEMOS DESDE CEREAIS DE PEQUENO-ALMOÇO ATÉ COMIDA PARA CÃES E GATOS, NUTRIÇÃO INFANTIL E COMIDA PENSADA PARA PESSOAS COM DETERMINADAS SITUAÇÕES DE SAÚDE

No caso da Nestlé, sendo uma empresa com um nome bastante vincado no mercado, a dificuldade em recrutar não se deve notar...

De forma geral, a Nestlé é vista como um bom empregador em Portugal. A Nestlé é uma empresa muito procurada e tal deve-se ao facto de as pessoas poderem ter, aqui, uma carreira a longo prazo, dentro ou fora de Portugal. As pessoas identificam-se com os nossos valores, principalmente as mais jovens.

Anna Lenz e Cristina Martins de Barros na sede da Nestlé Portugal, momentos depois da entrevista

Depois, além da nossa missão, possuímos políticas de trabalho atrativas, como o modelo de trabalho híbrido e a flexibilidade, pois o nosso foco passa pelo reconhecimento da performance e os resultados, não o tempo passado no escritório.

Em muitas empresas, como não existem objetivos claros para ter uma maior sensação de controlo sobre a performance dos colaboradores, optou-se por regressar ao modelo presencial. Como é que se gere a performance estando à distância?

O nosso modelo de avaliação, a que chamamos Performance Development Plan, faz parte de uma política de remuneração que é bastante holística. Para que funcione, partilhamos com os nossos colaboradores objetivos concretos e mensuráveis. Estes são adaptáveis à realidade de cada momento da jornada do colaborador: um objetivo que é definido em janeiro não é obrigatoriamente mantido, na mesma, até ao final do ano. Vamos acompanhando e adaptando os mesmos conforme a realidade.

Temos objetivos claros e mensuráveis, como faturação, quota de mercado, lucro, bem como a respetiva contribuição de cada colaborador para cada uma destas variáveis. Depois, cabe a cada chefia levar a cabo uma avaliação tendo em conta a performance da pessoa ao longo do ano. Como a Nestlé proporciona a oportunidade dos colaboradores terem uma carreira a longo prazo, as pessoas vão-se cruzando ao longo do tempo e vão mantendo uma relação de proximidade que lhes permite um trabalho em equipa mais coeso.

A equipa da Nestlé é formada por 49 por cento de mulheres e 51 por cento de homens. Como é a vossa política de diversidade e inclusão?

O INVESTIMENTO CONTÍNUO NAS NOSSAS PESSOAS É UMA PRIORIDADE. NA NESTLÉ AS CARREIRAS SÃO DE LONGA DURAÇÃO

Um dos nossos principais valores é o do respeito: por nós mesmos e pelos outros. A diversidade e inclusão estão no nosso radar e orgulhamo-nos em saber que 94 por cento dos nossos colaboradores se sentem respeitados na organização.

Em termos de género, hoje os nossos cargos de chefia são, na maioria (52 por cento), compostos por mulheres, sendo que os restantes 48 por cento são compostos por homens. Todos os anos fazemos um levantamento e não existe qualquer tipo de discriminação de género na Nestlé.

Em termos de diversidade de idades, temos desde jovens recém-licenciados, até pessoas em idade de reforma. Para promover uma dinâmica de aprendizagem e troca de experiências entre as gerações, temos um programa de Reverse Mentoring, que permite que os trabalhadores mais experientes partilhem o seu know-how com os mais jovens, enquanto os jovens têm oportunidade de também partilhar a sua expertise com estes colaboradores mais seniores.

Temos 52 nacionalidades diferentes dentro da empresa, pelo que neste tema estamos bem posicionados.

No que diz respeito à inclusão, creio que ainda temos algum caminho por percorrer. Promover inclusão requer adaptação das infraestruturas e isso aporta alguns desafios. Recentemente, contratámos uma pessoa com deficiência auditiva. Isso obrigou a que nas reuniões, por exemplo, existam legendas para aquela pessoa conseguir acompanhar a reunião. Quando, por exemplo, contratamos alguém no espectro autista, temos de acompanhar depois as equipas para as ajudar a interagir com aquela pessoa. A inclusão é possível, mas requer adaptação.

CENTRALMED

A saúde dos seus colaboradores é +

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

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

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

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

MELHORES RH 2023

SCORING TOP 5%

PME líder'22

centralmed.pt

saúde
segurança
relevância

Quais são, atualmente, os desafios na gestão das suas pessoas para a Nestlé?
Obviamente, na área de competências, fala-se muito do digital data. Creio que esta área irá continuar a dar cartas a ser cada vez mais importante, mas também vejo cada vez mais pessoas a sair da universidade com essas competências.

No entanto, já na área da sustentabilidade, ainda há poucas pessoas com competências técnicas. Temos vários desafios ao nível das mudanças climáticas. Um dos nossos objetivos por exemplo é ter todas as nossas embalagens em "ready to recycle" - ou seja, que sejam produzidas de forma a poderem ser recicladas.

Essencialmente, a Nestlé, por um lado, reformula todas as embalagens para não serem mistas. Por isso, se eu tenho uma embalagem que mistura alumínio com plástico, não existe forma de a reciclar. Assim, tem de ser composta por monomaterial para que esses materiais sejam recicláveis.

Ao mesmo tempo, trabalhamos com os governos de diferentes países para ajudar a implementar estes fluxos recicláveis. Estes são trabalhos amplamente técnicos, como reformular a embalagem (por exemplo, na Suíça, possuímos um centro de pesquisa direcionado apenas para as embalagens, muito virado para a melhoria da sua composição).

Estas competências de sustentabilidade só agora começaram a surgir nas universidades. Muitas pessoas que trabalham nesta área são autodidatas. No entanto, é uma área que requer competências técnicas e eu vejo nisto um desafio futuro, não apenas para nós, mas também para outras empresas.

RECENTEMENTE CONTRATÁMOS UMA PESSOA COM DEFICIÊNCIA AUDITIVA. ISSO OBRIGOU A QUE NAS REUNIÕES, POR EXEMPLO, EXISTAM LEGENDAS PARA AQUELA PESSOA CONSEGUIR ACOMPANHAR A REUNIÃO

Promoção de competências é prioridade da Nestlé

Atenta às rápidas mudanças no mercado de trabalho, a Nestlé quer estar um passo à frente e ajudar a requalificar profissionais para alimentar a economia do país e promover mais e melhores empregos. Exemplo disso é a participação da empresa no programa de requalificação PRO_MOV, projeto de âmbito europeu, Reskill 4 Employment, que se apoia na colaboração de empresas privadas e o Estado, através do IEFP. A Nestlé lidera o "Laboratório da Indústria", que já concluiu o primeiro curso, de "Manutenção Industrial", com sucesso: dos 10 alunos inscritos, nove já têm emprego. Além desta colaboração com o IEFP, internamente a Nestlé tem também a iniciativa Nestlé needs YOUth, um projeto com 10 anos de existência que visa ajudar os jovens a desenvolver competências, através de formação, workshops e mentoring, de forma que possam encontrar empregos enriquecedores ou criar os seus próprios negócios. Este programa tem como ambição ajudar 10 milhões de jovens em todo o mundo a aceder a oportunidades económicas até 2030 através do emprego e da empregabilidade, do agroempreendedorismo e do empreendedorismo.

“Quando eu crescer,
haverá escritórios
a flutuar no espaço.”

Lúcia, 6 anos

**Quem sabe as surpresas
que o futuro reserva às empresas.**

Antecipe-se ao futuro com as nossas soluções
de gestão Salarial e Talento.

cegid.com

cegid

POR **SARA MOUTINHO LOPES**
RHmagazine

Cultura de segurança no trabalho da Socorsul: dois anos sem acidentes

A trabalhar com a Centralmed desde 2012 – e sob uma intervenção transversal há três anos – a Socorsul já conseguiu mitigar 25 por cento das situações de risco identificadas.

A Socorsul recupera e recicla embalagens industriais há mais de 25 anos (1986). Além da prioridade ambiental que faz parte da sua essência corporativa, a organização sentiu a necessidade de proteger também um dos seus bens mais valiosos: os recursos humanos.

Por isso, esta empresa sediada na zona industrial de Loures procurou a Centralmed, pela primeira vez, em 2012. À data, o objetivo era implementar uma política de saúde e segurança no trabalho capaz de responder às diferentes necessidades de atuação.

Com o crescimento que registou ao longo dos anos, a Socorsul decidiu, em 2019, reforçar a parceria e implementar uma estratégia de segurança no trabalho mais holística.

A Centralmed passou, assim, a providenciar acompanhamento nas áreas de medicina e segurança no trabalho e formação, tendo em conta a dimensão e exigência da atividade da sua cliente. O objetivo era, sobretudo, aumentar a formação dos trabalhadores, diminuir os índices de sinistralidade, criar uma maior participação dos trabalhadores nesta área e fomentar uma cultura de segurança no trabalho consistente.

Instalações da Socorsul, em Loures

Intervenção técnica e formação na base da parceria

A intervenção da empresa centrou-se, assim, em três eixos:

- **Disponibilização de serviços** de medicina no trabalho - apoio clínico aos trabalhadores da empresa, através da vigilância da saúde dos mesmos;
- **Desenho de uma política** de segurança do trabalho com acompanhamento técnico, visitas mensais aos locais de trabalho, avaliação

de riscos, medições de fatores mensuráveis (ruído, ou iluminação) e apoio no desenvolvimento de procedimentos de segurança;
- **Implementação** de formação à medida das necessidades da Socorsul, tendo em conta os riscos profissionais inerentes à atividade, providenciada nas suas instalações.

Estes três pilares permitiram à Socorsul obter uma resposta adequada às exigências das várias entidades externas, tendo em consideração o contexto legal em que a empresa está integrada; levar a cabo uma avaliação e atualização dos equipamentos de proteção individual necessários; realizar, também, a avaliação dos riscos profissionais associados a cada posto e área de trabalho; desenhar e implementar procedimentos de segurança no trabalho; bem como definir e colocar em marcha diferentes estratégias de medição dos fatores de risco existentes nas instalações, com particular foco no ruído ocupacional, nas condições de iluminação e na qualidade do ar (dióxido e monóxido de carbono).

A INTERVENÇÃO DA CENTRALMED NA SOCORSUL CENTROU-SE EM TRÊS EIXOS: DISPONIBILIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE MEDICINA NO TRABALHO; DESENHO DE UMA POLÍTICA DE SEGURANÇA DO TRABALHO E IMPLEMENTAÇÃO DE FORMAÇÃO À MEDIDA DAS NECESSIDADES

Através da parceria entre as empresas, os colaboradores da Socorsul tiveram acesso a mais ações de sensibilização e formação acerca dos riscos aos quais estão expostos.

De acordo com Vânia Marques e Paulo Castanheiro, técnicos superiores de segurança no trabalho da Centralmed, o acompanhamento junto da Socorsul também tem vindo a ser reforçado. "No início da parceira tínhamos visitas semanais, que mais tarde, passaram a mensais. Conseguimos assim criar uma empatia forte com os trabalhadores, que nos viam como parte integrante da empresa: estávamos no local para ajudar e cooperar com todos, de modo a tornar o seu trabalho mais seguro e melhor. Com a nossa presença regular no terreno, conseguimos conhecer realmente a realidade dos trabalhadores, ganhar a sua confiança e desta forma entender as suas dificuldades, de modo a criar estratégias e a priorizar o trabalho a desenvolver".

O IMPACTO DA PARCERIA:

INÍCIO DA PARCERIA:
2012, com reforço em 2019

N.º DE COLABORADORES DA SOCORSUL:
35

PLANO DE INTERVENÇÃO:
Medicina no trabalho, segurança no trabalho e formação

Nº DE ACIDENTES DE TRABALHO REGISTADOS DESDE A PARCERIA:
Um acidente em 2019 e zero desde 2020

TAXA DE MELHORIA DE SITUAÇÕES DE RISCO:
25%

Vânia Marques, Técnica Superior de Segurança no Trabalho da Centralmed

Dois anos sem ocorrências

Esta proximidade tem dado frutos e o plano de intervenção da Centralmed na Socorsul tem-se revelado bastante positivo. "A parceria entre a Centralmed e a Socorsul permitiu resolver, logo em 2020, 25 por cento das situações de risco identificadas aquando das primeiras avaliações, tendo vindo a aumentar este rácio desde então", revela Joana Salgado, engenheira do ambiente na Socorsul.

O número de acidentes de trabalho, que era baixo, tornou-se inexistente: entre 2020 e 2022, a Socorsul registou zero incidentes relacionados com o trabalho. "Esta melhoria progressiva, e bastante significativa, nas políticas de SST da empresa espelha-se no número de acidentes/ incidentes no trabalho dos últimos três anos.

Depois de ter registado um acidente em contexto laboral no ano de 2019, conseguiu alcançar as zero ocorrências logo em 2020, mantendo este valor em 2021 e 2022", conta-nos Joana Salgado.

POR **SARA MOUTINHO LOPES**
RHmagazine

Exercício físico reforça convívio na equipa da Bool

A Bool assume-se como uma empresa flexível. Para quebrar as barreiras de comunicação inerentes ao trabalho à distância, a tecnológica decidiu aliar-se ao Urban Sports Club e oferecer à sua equipa uma subscrição mensal que lhes dá acesso a dezenas de atividades de desporto e bem-estar. Para já, 80 dos 120 colaboradores frequentam as atividades disponibilizadas.

A promoção do bem-estar dos colaboradores é uma preocupação cada vez maior para as organizações. São vários os estudos que apontam a correlação entre a promoção do bem-estar e a melhoria da produtividade das equipas. O desporto é largamente apontado como uma das principais atividades nesse sentido, uma vez que aporta inúmeros benefícios tanto para a saúde física, como mental, mas também por estimular o convívio e melhorar o espírito de equipa.

Preocupada com o bem-estar dos seus trabalhadores, e também devido ao facto de 85 por cento destes serem programadores (ou seja, passarem uma grande fatia do seu tempo sentados), a tecnológica Bool, que pertence ao grupo Code For All, decidiu desenhar uma estratégia que juntasse o desporto e o bem-estar. "Queremos que os nossos colaboradores continuem a trabalhar da forma que mais lhes convém, e na qual se sentem mais felizes e produtivos, mas também acreditamos que quando conhecemos as pessoas com quem trabalhamos a experiência na empresa torna-se muito mais atrativa. Ao mesmo tempo, outra das razões foi obviamente a promoção de um estilo de vida saudável, tendo em conta que a maioria dos nossos colaboradores passam o dia sentados", explica Patrícia Silva, Chief Happiness Officer da Bool.

Patrícia Silva, Chief Happiness Officer da Bool

No início do ano, a tecnológica encontrou no Urban Sports Club o parceiro ideal. "A Bool é uma empresa atenta ao bem-estar dos seus colaboradores, cujos valores se alinham perfeitamente com os do Urban Sports Club", refere a empresa dedicada à promoção de desporto.

Atendendo a que a Bool tem colaboradores espalhados por várias geografias do país, o facto de o Urban Sports Club contar com uma rede de 800 espaços de parceiros e disponibilizar o acesso a mais de 50 atividades de desporto e bem-estar acabou por tornar mais simples a escolha da tecnológica para seu parceiro de desporto: "Muitas empresas têm parcerias apenas com ginásios locais, o que acaba por não ser inclusivo para quem prefere outros desportos, ou simplesmente gosta de experimentar atividades novas", refere a CHO.

Desporto tornou-se elo de convívio entre colaboradores

A parceria entre as duas empresas teve início em janeiro deste ano, com a aquisição do pack MPro, que está a ser cem por cento financiado pela tecnológica. O plano, explica o Urban Sports Club, "foi concebido à medida da empresa, considerando a sua vontade de investimento, dimensão e modelos de organização".

Todos os colaboradores da Bool podem usufruir da parceria e, para já, os dados

mostram-se animadores: dos 120 colaboradores, 80 são utilizadores ativos da subscrição mensal do Urban Sports Club. "Assistir a pessoas que nunca praticaram ou já não estavam a praticar desporto a voltar a fazê-lo devido à diversidade de atividades que o Urban Sports Club proporciona e à facilidade que é utilizar a aplicação e escolher a atividade que nos apetece no dia tem sido bastante positivo", realça Patrícia Silva.

O padrão de utilização tem-se revelado bastante positivo: a maioria das atividades realizadas têm sido em grupo, com os trabalhadores da Bool a privilegiarem uma prática de exercício físico em conjunto com outros colaboradores da empresa. "Os dados de utilização demonstram uma enorme utilização em grupo (ou seja, check-ins dados no mesmo local à mesma hora por pessoas da mesma empresa), bem como o nosso canal interno, onde cada pessoa vai partilhando as fotos das atividades desportivas que vai fazendo em grupo", comenta a CHO.

Satisfeita com os resultados desta parceria, que se tem mostrado "decisiva na atração de talento", a Bool está agora a ponderar o alargamento da subscrição aos familiares dos colaboradores. "A prática desportiva, ao contrário de um seguro de saúde, atua numa ótica de prevenção e não de reação. Fomentar este hábito nas famílias dos nossos colaboradores é algo que queremos pôr em prática assim que possível", esclarece Patrícia Silva.

Para o Urban Sports Club, esta parceria vem reforçar os benefícios que o investimento das empresas na prática desportiva proporcionam aos seus colaboradores. "Promover o desporto é promover a saúde, o bem-estar e o equilíbrio mental ao mesmo tempo que é valorizar a cooperação e estimular a competição. E isto faz bem às organizações", afiança a empresa.

"QUEREMOS QUE OS NOSSOS COLABORADORES CONTINUEM A TRABALHAR DA FORMA QUE MAIS LHES CONVÉM, E NA QUAL SE SENTEM MAIS FELIZES E PRODUTIVOS, MAS TAMBÉM ACREDITAMOS QUE QUANDO CONHECEMOS AS PESSOAS COM QUEM TRABALHAMOS A EXPERIÊNCIA NA EMPRESA TORNA-SE MUITO MAIS ATRATIVA"
PATRÍCIA SILVA

A PARCERIA EM NÚMEROS

DATA DE INÍCIO DA PARCERIA:
1 de janeiro de 2023

Nº DE COLABORADORES DA BOOL:
120

N.º DE COLABORADORES A USUFRUÍREM DA PARCERIA:
80

ATIVIDADES PREFERIDAS DOS UTILIZADORES:
Padel, bouldering/escalada e ginásio

OUTRAS ATIVIDADES REALIZADAS EM PARCERIA:
Team buildings

POR **SARA MOUTINHO LOPES**
RHmagazine

Simoldes Plastics

Paulo Bastos

Diretor de Recursos Humanos

A requalificação e reconversão profissional é uma das nossas prioridades

A transformação chegou a todos os setores de atividade e a indústria é um dos que mais tem sentido a mudança tecnológica. Na Simoldes, uma parte do trabalho fabril é já realizado por máquinas que, apesar de mostrarem altos níveis de fiabilidade, não dispensam a mão humana. Paulo Bastos, diretor de recursos humanos do grupo que conta com mais de 6.000 colaboradores nas suas 34 empresas (em 12 países), conta à RHmagazine como a empresa está a cuidar dos seus colaboradores e a prepará-los para o futuro.

Tendo em conta os diferentes perfis que a compõem, como é que a Simoldes determina as suas necessidades e atua de acordo com estas?

A Simoldes é um grupo que toca em todos os pontos da cadeia de valor. Não somos meramente uma fábrica industrial que fabrica peças plásticas, vamos mais além.

Somos das poucas empresas no setor automóvel, senão a única, que apresenta uma solução integrada ao cliente (de A a Z). Esta atuação obrigou-nos, ao longo dos anos, a desenvolver uma estratégia ao nível da gestão dos recursos humanos que permita contratar todo o tipo de perfis- operacionais e industriais, bem como perfis tecnológicos e administrativos.

As necessidades de um engenheiro, que trabalha oito horas por dia em frente a uma estação de cabo a fazer a conceção e desenvolvimento do produto, não são as mesmas de um colaborador que trabalha o mesmo número de horas em frente a uma máquina a fazer um outro tipo de operação.

Qual tem sido o impacto destas estratégias junto dos vossos colaboradores, em áreas como a produtividade, acidentes de trabalho e absentismo devido ao impacto do trabalho fabril?

Possuímos indicadores que nos dão, objetivamente, dados mensais como os tempos de paragem, ou os tempos de produtividade das pessoas e dos equipamentos, por exemplo. Na área da higiene e segurança temos acesso ao número de acidentes de trabalho que tiveram lugar; bem como o número de paragens, ou mesmo o número de tendinites ou doenças musculoesqueléticas verificadas. O acesso a todos estes dados permite-nos adaptar as nossas medidas e o nosso plano de ações de melhoria contínua.

Nº TOTAL DE COLABORADORES:
6.500

Nº DE COLABORADORES EM PORTUGAL:
3.200

Nº DE EMPRESAS:
34 / 36

SEDE:
Rua Comendador António da Silva Rodrigues, 165, 3720-090-Oliveira de Azeméis

PRESENÇA INTERNACIONAL DA DIVISÃO DE PLÁSTICOS:
França, Polónia, República Checa, Marrocos, Brasil, Espanha e Alemanha

PRESENÇA INTERNACIONAL DA DIVISÃO DE MOLDES:
Alemanha, Brasil, Argentina, Espanha, França, Índia, Marrocos, EUA e México

Nº DE PAÍSES COM EMPRESAS:
12

Em termos da melhoria da segurança dos nossos colaboradores, há um ano passámos por um processo de certificação da ISO 45001 em todas as empresas, de todo o mundo. Isso permitiu-nos olhar para a segurança e saúde dos trabalhadores de uma forma diferente e obrigou-nos a criar modelos mais sistematizados.

O nosso objetivo é ter um registo de zero acidentes de trabalho e, nos últimos anos, claramente temos baixado significativamente o número de sinistros. Comparativamente com 2022, baixámos entre 65 a 70 por cento. O nosso objetivo é sempre reduzir os nossos acidentes de trabalho em cerca de 50 por cento, face ao ano anterior.

Temos conseguido alcançar este objetivo e este ano, inclusive, acredito que ainda vamos conseguir baixar mais.

E que medidas e estratégias concretas implementaram, tendo em conta a norma e os objetivos para reduzir os acidentes de trabalho?

Temos um departamento, dentro dos recursos humanos, que é o de segurança e saúde no trabalho. Temos ainda um departamento de medicina curativa e medicina do trabalho.

Os médicos de medicina no trabalho realizam quase diariamente visitas para perceber os riscos a que os nossos colaboradores estão expostos. Outra das nossas medidas de prevenção é a realização de exames médicos com muita regularidade, para identificarmos eventuais problemas.

Depois, toda a questão de sinalização, disponibilização de informação e formação contínua para os cuidados que os colaboradores devem ter é assegurada. Por exemplo, ao nível dos meios de movimentação, como os empilhadores, investimos em sinalização, na obtenção da respetiva carta de condução e realizamos ações de sensibilização. Este tipo de intervenção ajuda-nos a melhorar a nossa ação junto dos colaboradores e potenciar a sua produtividade. O nosso objetivo é melhorar a nossa produtividade todos os anos em 10 por cento. Investimos fortemente em oferecer melhores salários e condições de trabalho e isto tem um custo, que só pode ser rentabilizado se a produtividade acompanhar este investimento.

O NOSSO OBJETIVO É TER UM REGISTO DE ZERO ACIDENTES DE TRABALHO. COMPARATIVAMENTE COM 2022, BAIXÁMOS ENTRE 65 A 70 POR CENTO

Como se gerem situações inesperadas em que, de repente, há uma paragem de um projeto e todas as pessoas alocadas àquele projeto têm de parar? Que medidas dispõem para mitigar estes imprevistos?

É muito difícil. Neste tipo de situações, o que fazemos é apelar ao bom senso e à adaptabilidade das pessoas. Em Oliveira de Azeméis, por exemplo, temos várias empresas na mesma zona geográfica, o que nos permite alocar um colaborador a outra empresa no caso de um determinado cliente parar.

Na nossa empresa de Palmela, já não é possível fazer o mesmo. Quando, por exemplo, a Volkswagen/Autoeuropa

para, todas as nossas pessoas param também. Para estes casos, o que temos são acordos de férias, banco de horas, bem como o recurso a trabalho temporário, por exemplo.

No caso dos acordos de férias, estes funcionam da seguinte forma: nós proporcionamos aos colaboradores mais seis a oito dias de férias do que aqueles exigidos por lei, de forma a que, numa situação em que estas pessoas tenham de parar, possam utilizar esses dias extra para colmatar a situação.

Com este tipo de estratégias vamos conseguindo ter alguma flexibilidade para nos adaptarmos a situações inesperadas.

Como é a política de remuneração da Simoldes, tendo em conta os diferentes perfis que abarca?

A Simoldes tem como missão ser uma empresa de referência no mercado. Para tal, a remuneração que oferecemos tem, também, de ser superior aos valores de referência do mercado onde atuamos.

Em qualquer uma das nossas empresas, em qualquer um dos países onde temos presença, não pagamos o salário mínimo a nenhum colaborador. Mesmo em relação aos trabalhadores indiferenciados, a Simoldes paga sempre mais do que o salário mínimo.

No setor das unidades de plásticos, que é o mais indiferenciado, estamos a falar de um salário de entrada na ordem dos 780€, já um colaborador licenciado tem acesso a um salário entrada a partir dos 1.200€ e os colaboradores com qualificações intermédias, como é o caso de um CTESP, têm um salário de entrada a partir dos 950€. O nosso objetivo é pagar sempre 5 a 10 por cento, no mínimo, acima do mercado.

É POSSÍVEL EVOLUIR SEMPRE QUE SE ABRE UMA VAGA. O RECRUTAMENTO É FEITO, DE FORMA PREFERENCIAL, INTERNAMENTE

Além da remuneração, procuramos também oferecer outro tipo de benefícios aos nossos funcionários, como, por exemplo, seguro de saúde, teletrabalho nas funções em que este é possível. Acreditamos que estes benefícios todos somados são salário.

Para garantirmos a equidade, além de uma política global temos também uma setorial, uma vez que os diferentes perfis que possuímos na empresa valorizam aspetos diferentes e têm necessidades diferentes.

No caso das pessoas de quadros superiores, aquilo que verificamos é que valorizam mais o reconhecimento, a progressão na carreira ou o desenvolvimento pessoal. Por isso, para estes colaboradores, desenhámos programas de gestão de talento, que lhes permitem ter uma visibilidade de onde podem chegar e como se podem desenvolver na organização.

Ao mesmo tempo, cada colaborador tem acesso a um plano de desenvolvimento à medida das suas competências e potencial: se o colaborador tiver essa ambição e quiser chegar onde a empresa lhe está a propôr a médio/longo prazo, então tem acesso a um plano de formação para adquirir competências-chave para os cargos/funções que irá desempenhar à medida que evoluir profissionalmente.

É possível evoluir sempre que se abre uma vaga. O recrutamento é feito, de forma preferencial, internamente, dando oportunidade a um colaborador que mais se destacou de construir uma carreira na empresa.

Que impacto é que esta aposta tem na vossa capacidade de reter talento?
Ao olharmos para a empresa de um ponto de vista global, o nosso turnover tem algumas oscilações devido à imprevisibilidade de alguns projetos. No entanto, na restante equipa, onde a força de trabalho não está dependente do volume de determinados projetos e da produção, verificamos que o nosso turnover está abaixo de 1 por cento. Entre janeiro e março, na Simoldes Plástico, que tem 1.500 colaboradores no total, saíram três pessoas - uma pessoa por mês, quase. Nas outras duas empresas que temos em Oliveira de Azeméis não saiu ninguém desde o início do ano, por exemplo. Mesmo considerando os trabalhadores diretos, ou seja, os que estão diretamente afetos à produção e à imprevisibilidade dos projetos, o nosso turnover não ultrapassa, habitualmente, os 2 por cento.

Portugal é o país onde registamos a menor rotatividade. Quando falamos, por exemplo, de mercados como o polaco, ou o checo, a rotatividade já ronda os 4 a 5 por cento, uma vez que nestes mercados a oferta é muito maior do que a procura.

NOS PRÓXIMOS ANOS, ACREDITO QUE MUITOS POSTOS DE TRABALHO IRÃO FICAR OBSOLETOS, ENQUANTO OUTROS NOVOS SURGIRÃO.

Como se está a preparar a Simoldes, em matéria de tecnologia, para a supressão de postos de trabalho, principalmente ligada à parte fabril, por força da digitalização da economia?
Valorizamos muito a tecnologia e temos pessoas a trabalhar especificamente na transformação digital. Acreditamos que a curto/médio prazo o mercado de trabalho vai mudar e, para tentarmos acompanhar esta mudança, temos vários projetos em andamento.

Estamos a instalar programas que nos permitirão gerir os dados de forma completamente diferente. Implementámos um programa de gestão de projetos que oferece um nível de fiabilidade da informação e de diminuição de erro humano completamente distintos.

Já na área da analítica e gestão de dados, temos um software que nos permite perceber todos os dados relativos à produção: quantas peças foram produzidas por colaborador, quantas paragens existiram da máquina, que antigamente teriam de ser os funcionários a preencher manualmente. Estes dados estão acessíveis a qualquer momento e ajudam-nos a analisar se houve ou não paragens, porque houve, e agir em conformidade.

Outro dos projetos em que estamos a trabalhar é o "Upskills to digital", um programa que estamos a desenvolver com entidades externas. Desenhámos este programa tendo em consideração aquilo que prevemos que serão as competências necessárias para cada função na nossa organização a médio prazo. Depois de termos este panorama estruturado, queremos fazer um levantamento das competências que as pessoas em cada uma destas funções já possuem, para então investirmos no gap entre o que estas pessoas já têm e o que devem obter a médio prazo.

Este programa de formação é transversal a todos os colaboradores da empresa. Nos próximos anos, acredito que muitos postos de trabalho irão ficar obsoletos, enquanto outros novos surgirão. E, para podermos estar preparados para esta realidade, a requalificação e reconversão profissional é uma das nossas prioridades.

MANUEL SOMMER — Country Manager da Pulso Europe Portugal

“A formação na área do bem-estar é um investimento **essencial** para o sucesso de qualquer organização

Os últimos estudos mostram que os colaboradores estão cada vez menos comprometidos com a sua organização e aparecem fenómenos como o "quiet quitting". Como pode a Pulso apoiar as empresas para que os colaboradores se sintam mais envolvidos?

Para ajudar as empresas a combaterem a crescente falta de comprometimento dos colaboradores e o fenómeno do "quiet quitting", a Pulso pode fornecer uma série de serviços e soluções personalizadas: realizar pesquisas de clima organizacional (conhecidas em Portugal como “avaliação dos Riscos Psicossociais”), temos uma ferramenta in-house (WOD-WOrkplace Organizational Dynamics) e com benchmark internacional e intrasetorial para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores e identificar as principais causas de insatisfação e desmotivação; desenvolver programas de capacitação, para melhorar as habilidades e competências dos colaboradores, o que pode incluir formação dedicada para as lideranças, gestão do tempo, comunicação, etc.; oferecer coaching e mentoria; implementar programas de apoio aos colaboradores e, finalmente, promover a comunicação aberta e transparente, o que pode incluir a realização de reuniões regulares com a equipa a criação de fóruns de discussão e a implementação de canais de feedback.

Outro aspecto importante é o bem estar físico, mas também psicológico e até financeiro dos colaboradores. Muitas empresas prestam apoio nestes aspectos. Como o faz a Pulso?

Fá-lo através de vários instrumentos. Desde logo, programas de saúde e bem-estar (ginástica laboral, programas de alimentação saudável, palestras sobre saúde e bem-estar e outras iniciativas que promovam hábitos de vida mais saudáveis), mas também serviços de assistência psicológica, programas de desenvolvimento financeiro (como formações sobre finanças pessoais, consultoria financeira individual e outras iniciativas que ajudem os colaboradores a gerir melhor as suas finanças pessoais). Contribuímos ainda para a criação de um ambiente de trabalho positivo, designadamente por intermédio da implementação de práticas de liderança positiva, da cultura de feedback construtivo, entre outros.

Que tipo de apoio prestam na área da literacia financeira?

A Pulso pode oferecer uma variedade de serviços e recursos para ajudar as pessoas a lidar com questões financeiras e a tomar decisões informadas sobre os seus recursos. Destaco o aconselhamento financeiro individual; as formações sobre finanças pessoais e a orientação sobre o planeamento da reforma. Neste tema, é ainda mais premente uma abordagem personalizada e focada nas necessidades individuais de cada pessoa.

O que devem fazer as empresas para mitigar os riscos psicossociais e como pode a Pulso ajudá-las?

Diria que há quatro pontos-chave: identificar os riscos (eventuais fatores como excesso de carga de trabalho, pressão por resultados, conflitos inter-

CONTRIBUÍMOS AINDA PARA A CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE DE TRABALHO POSITIVO, DESIGNADAMENTE POR INTERMÉDIO DA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE LIDERANÇA POSITIVA, DA CULTURA DE FEEDBACK CONSTRUTIVO, ENTRE OUTROS

pessoais, assédio moral); implementar medidas preventivas (pode incluir medidas como gestão adequada de carga de trabalho, programas de apoio psicológico, formação para lideranças, políticas antiassédio); monitorizar a saúde mental dos colaboradores (pode incluir medidas preventivas como programas de bem-estar psicológico e monitorização regular do estado de saúde mental dos colaboradores); oferecer apoio psicológico (sessões de aconselhamento e psicoterapia, programas de redução de stress) e promover uma cultura de respeito e colaboração (incentivando o diálogo e a resolução pacífica de conflitos). A Pulso pode ajudar as empresas em todos eles.

A PULSO PODE OFERECER UMA VARIEDADE DE SERVIÇOS E RECURSOS PARA AJUDAR AS PESSOAS A LIDAR COM QUESTÕES FINANCEIRAS E A TOMAR DECISÕES INFORMADAS SOBRE OS SEUS RECURSOS

Têm desenvolvido ações de formação para os vossos clientes. Porque o fizeram?
A Pulso tem, de facto, desenvolvido ações de formação na área do bem-estar para os seus clientes. São personalizadas - para atender às necessidades específicas de cada empresa, tendo como base uma avaliação cuidadosa das necessidades e objetivos de cada cliente - e ministradas por formadores experientes e qualificados. Através da nossa formação, os colaboradores adquirem habilidades e conhecimentos que os ajudam a enfrentar os desafios do trabalho e a atingir o seu potencial máximo, com máximo bem-estar.

Acreditamos que a formação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de organizações e indivíduos saudáveis. Ajuda igualmente a melhorar a eficiência, a qualidade e a inovação no ambiente de trabalho, além de aumentar o engagement e a satisfação dos colaboradores. Além disso, a formação é uma forma de investimento no capital humano da empresa, o que pode levar a um aumento da competitividade no mercado e melhorias no desempenho financeiro da organização. Quando os colaboradores são formados e capacitados adequadamente, eles tornam-se mais preparados para enfrentar os desafios do trabalho e a desenvolver soluções criativas e inovadoras para os problemas.

Em resumo, a Pulso acredita que a formação nesta área específica é um investimento essencial para o sucesso de qualquer organização e seus colaboradores. Por meio de nossas ações de formação personalizadas, ajudamos nossos clientes a melhorar a eficiência, a qualidade e a inovação no ambiente de trabalho, além de promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Manuel Sommer. Country Manager da Pulso Europe Portugal

A solução para uma gestão de pessoas mais humana e eficiente

SisTrade
Software Consulting, S.A.

A SISTRADE - Software Consulting, S.A., fundada em 2000, é uma empresa internacional especializada no desenvolvimento de software e na prestação de serviços de consultoria para diferentes setores de atividade, com o objetivo de fornecer soluções personalizadas de forma a atender às necessidades específicas dos setores da indústria e serviços.

Na SISTRADE, temos a convicção de que o capital humano é um dos alicerces fundamentais para o êxito e progresso das organizações. Acreditamos que a gestão de recursos humanos, com recurso a ferramentas especializadas e inovadoras, é uma vantagem competitiva essencial para a gestão empresarial.

Com esta premissa em mente, desenvolvemos a solução **Sistrade - Gestão de Recursos Humanos e Portal do Colaborador,** que responde às necessidades específicas da gestão do capital humano e potencia a transformação digital nas organizações, permitindo que os gestores se concentrem no que é realmente importante: **a gestão e o desenvolvimento dos seus talentos.**

Com as funcionalidades e a utilização desta solução, os líderes e gestores de recursos humanos conseguem gerir de forma automatizada e ágil temas fulcrais como a centralização de dados e registos dos colaboradores, processamento de salários, gestão de faltas, férias e picagens. Além disso, permite aos gestores de recursos humanos analisar indicadores de felicidade organizacional, como a satisfação dos colaboradores, o clima organizacional, o absentismo e a produtividade.

Com a solução Sistrade, os gestores de recursos humanos podem gerir de forma mais eficiente todos os processos relacionados com a gestão da formação, gestão da segurança e saúde no trabalho e gestão de competências dos colaboradores, através da avaliação de desempenho. Estes indicadores são fundamentais para a melhoria contínua do desempenho da empresa e para a retenção dos seus talentos.

Enquanto colaboradores, as pessoas sentem também o impacto positivo da utilização desta ferramenta, através do Portal do Colaborador. Esta funcionalidade permite o acesso às suas informações pessoais, gestão das suas férias e horários, bem como uma via de comunicação ágil e em tempo real com os seus líderes e gestores, deixando de ser necessária a entrega de documentos em formato de papel.

Esta solução é altamente personalizável, permitindo que cada empresa adapte a solução às suas necessidades específicas. Além disso, está em conformidade com as normas e regulamentos legais, permitindo às empresas cumprir com as suas obrigações legais de forma fácil e eficiente.

EMAIL: inov@sistrade.com

MORADA: Travessa da Prelada 511, 4250-380 Porto - Portugal

SITE: https://www.sistrade.com/pt/

SOLUÇÕES PARA RH: Processamento Salarial e Mapas Legais; Gestão de relógio de ponto; Gestão de férias, faltas, horas extras e banco de horas, Gestão da formação; Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho; Gestão de Competências e Desempenho; Portal do Colaborador.

Todas as funcionalidades da solução de Gestão de Recursos Humanos e Portal do Colaborador estão interligadas, proporcionando um eficaz planeamento e gestão estratégica dos recursos mais importantes: os recursos humanos. Esta solução é essencial para o sucesso e crescimento das organizações e estamos empenhados em continuar a desenvolver e melhorar esta solução, garantindo que está sempre atualizada e adaptada às necessidades das empresas.

Estamos comprometidos.

Na MSD, promovemos ativamente uma cultura de colaboração, diversidade e inclusão.

Juntos, usamos o poder da Ciência de vanguarda para salvar e melhorar vidas em todo o mundo.

Há mais de um século que estamos na vanguarda da investigação para disponibilizar soluções de saúde inovadoras que promovam a prevenção e o tratamento de doenças em pessoas e animais.

Visite MSD.pt para conhecer o nosso compromisso.

MSD

Copyright© 2023 Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA e suas afiliadas. Todos os direitos reservados. PT-NON-02455 04/23

POR **TÂNIA GASPAR** Professora Associada com Agregação e Diretora do Centro de Psicologia, Inovação e Conhecimento/Universidade Lusófona. Coordenadora do Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis

Liderança e Gestão de Recursos Humanos na promoção de ambientes de trabalho saudáveis

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma consequência inevitável do desenvolvimento e crescimento de uma organização. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) foca-se em todas as estratégias de RH adotadas pelas organizações e pretende avaliar o seu impacto no desempenho e noutros resultados. É central o impacto da GERH no desempenho organizacional e no bem-estar, saúde e na experiência de trabalho dos profissionais (Grote & Guest, 2017; Guest, 2017; Gaspar & Correia, 2020).

A GRH e os seus objetivos devem ser compreendidos e integrados num contexto mais alargado de objetivos e políticas da organização. As práticas e políticas de RH afetam o bem-estar, a saúde, a satisfação no trabalho, a confiança na gestão, o comprometimento e o comportamento do profissional como um todo (Gaspar, 2020; Guest, 2017; Guest, Paauwe & Wright, 2013; Wang Van Iddekinge, Zhang, Bishoff, 2019).

Os profissionais podem ser envolvidos no processo do aprofundamento da relação entre a GRH e aspetos ligados à sua satisfação e bem-estar. Esta perspetiva assume que os resultados dos profissionais são vistos como um fim, em vez de serem vistos como um meio. A satisfação e bem-estar dos profissionais depende das práticas de GRH implementadas, da forma como estas são implementadas e qual a perceção que os profissionais delas têm. Guest (2017) realça um estudo sobre a perceção dos profissionais face a práticas de RH em diferentes setores profissionais e no setor público e privado. Verificaram uma correlação positiva e significativa entre o número de práticas reportadas e a satisfação no trabalho e na vida. Conclui-se que as práticas mais relevantes estão associadas à igualdade de oportunidades no local de trabalho, a estratégias de prevenção de assédio ou bullying no contexto laboral e, ainda, a oportunidades de formação e desenvolvimento de competências.

Tânia Gaspar, autora do artigo técnico sobre a liderança e gestão de RH na promoção de ambientes de trabalho saudáveis

O Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS) (Gaspar et al, 2022) tem como objetivo avaliar, planear e implementar programas junto dos diferentes ecossistemas das organizações. No processo de avaliação inclui métodos quantitativos (instrumento EATS- Ecossistemas de Ambientes de Trabalho

Saudáveis) (Gaspar et al, 2022) e métodos qualitativos com recurso a entrevistas e grupos de referência ilustrativos dos profissionais da organização. As questões associadas à liderança são as mais frequentes. São percecionadas dificuldades por parte dos trabalhadores relacionadas com problemas de comunicação, injustiça, falta de clareza e transparência, excesso de exigência laboral, perceção de falta de recompensas não financeiras (elogios, flexibilidade, etc.). As lideranças, também, revelam dificuldades, nomeadamente, pressão dos superiores hierárquicos, pressão para resultados, falta de autonomia para recompensar trabalhadores e perceção de solidão e isolamento. Algumas lideranças, especialmente as chefias intermédias, estão entre a gestão de topo e os trabalhadores. Por vezes esta tarefa é um grande desafio para a chefia que pode adotar uma atitude menos aberta e até autoritária como forma de gerir as dificuldades. O LABPATS (Gaspar et al, 2023) propõe o desenvolvimento de sessões de coaching para a liderança, de forma a promover competências relacionais e pessoais que levam a uma comunicação mais eficaz, a uma relação mais positiva com os trabalhadores e melhor gestão do stress. A dinamização de workshops práticos com oportunidade de expressão e reflexão para lideranças e para trabalhadores para desenvolver estratégias de prevenção e gestão de conflitos, assim como temas de desenvolvimento pessoal relacionados com o autoconhecimento, autorregulação e gestão emocional, são outras atividades propostas pelo LABPATS. O desenvolvimento de atividade

A SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS PROFISSIONAIS DEPENDE DAS PRÁTICAS DE GRH IMPLEMENTADAS, DA FORMA COMO ESTAS SÃO IMPLEMENTADAS E QUAL A PERCEÇÃO QUE OS PROFISSIONAIS DELAS TÊM

des de team building dentro ou fora do contexto de trabalho, tais como convívios, atividades de voluntariado, atividades culturais, atividades desportivas, semanas temáticas na área da saúde, etc., também promovem uma relação mais humanizada entre lideranças e trabalhadores, o que facilita posteriormente as relações laborais, promovendo um maior bem-estar e desempenho.

O Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis analisa o ecossistema das organizações tendo em conta fatores da cultura organizacional, da liderança, do profissional, do ambiente psicossocial do trabalho, do ambiente físico, da relação com a comunidade e dos recursos para a saúde. Os resultados revelam que as áreas que requerem maior intervenção no sentido da promoção de ambientes de trabalho estão relacionadas com os riscos psicossociais do trabalho ligados ao bem-estar e saúde mental, o compromisso da liderança e os recursos para a saúde pessoal (Gaspar et al, 2023).

Gaspar e Correia (2020) defendem que melhores líderes apoiam o desenvolvimento dos profissionais, confiam no trabalho, valorizam os profissionais, são inovadores, orientam a ação e são empáticos. Um ponto que encontra concordância entre trabalhadores e lideranças é a necessidade de recompensar os trabalhadores com melhor desempenho e envolvimento, através de recompensas financeiras e não financeiras. Muitos líderes consideram que têm pouca autonomia para fornecer recompensas financeiras, no entanto as recompensas não financeiras devem ser valorizadas e utilizadas. Podem ser ponderadas como recompensas não financeiras: (1) promoção da autonomia o que revela confiança e respeito pela individualidade; (2) promover e permitir formação contínua; (3) promoção do desenvolvimento profissional e pessoal (envolvimento em atividades de voluntariado por exemplo); (4) promover sentimento de pertença, conexão com a equipa e organização

O LABORATÓRIO PORTUGUÊS DE AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS (LABPATS) TEM COMO OBJETIVO AVALIAR, PLANEAR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS JUNTO DOS DIFERENTES ECOSSISTEMAS DAS ORGANIZAÇÕES

ÍNDICE DE RISCO

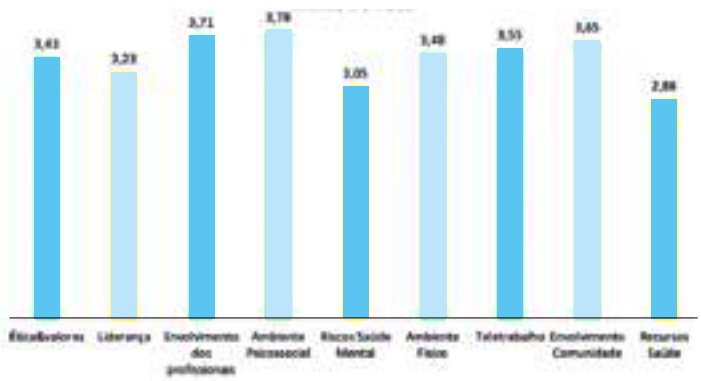


Figura 2 - Índice de Risco dos Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS)

como um todo na qual o profissional sinta que tem o seu papel; (5) dar feedback e elogiar o trabalho desenvolvido; (6) promover comunicação interna fluida com facilidade de comunicação entre líderes e colaboradores; (7) segurança psicológica, permitir ao trabalhador ter iniciativa, ser criativo sem medo de errar e de ser penalizado por isso; (8) promoção de momento agradáveis, inspiradores e de saúde no contexto de trabalho; (9) flexibilidade e conciliação (horário, conciliação com outras atividades de investigação, lazer, familiares, etc.).

No estudo realizado pelo Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis (Gaspar et al, 2023), os trabalhadores são questionados sobre boas-práticas relacionadas com as lideranças. Os participantes referem como boa prática a boa comunicação e relação com as chefias, a autonomia, a confiança, a transparência, a igualdade e o reconhecimento do trabalho realizado. Para além disto, referem a disponibilidade por parte das chefias, o espaço criado para troca de feedback, as reuniões constantes e a liberdade de gestão de horário. Seguem alguns exemplos ilustrativos apresentados pelos trabalhadores:

"Temos um conjunto de pessoas competentes, responsáveis e que sabem as tarefas que lhe estão confiadas, exercendo-as com rigor, pelo que são livres de se organizar e de as executarem, sem stress ou opressão. Há um ambiente salutar de confiança e proximidade entre todos os intervenientes e a possibilidade de partilharem opiniões e sugerirem melhorias, com o objetivo de melhorar o serviço e o ambiente psicossocial".

AS ÁREAS QUE REQUEREM MAIOR INTERVENÇÃO NO SENTIDO DA PROMOÇÃO DE AMBIENTES DE TRABALHO ESTÃO RELACIONADAS COM OS RISCOS PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO LIGADOS AO BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL, O COMPROMISSO DA LIDERANÇA E OS RECURSOS PARA A SAÚDE PESSOAL

"Temos espaços para troca de feedback, em que podemos falar sobre as nossas ações e as dos nossos colegas; fazemos todas as semanas um levantamento do que correu bem e mal nessa semana".

"A chefia compreende e ajuda os funcionários".

"Reuniões mensais multidisciplinares de debate de temas de interesse para o serviço".

"Transparência, empatia pelo próximo, boa comunicação, proximidade e disponibilidade das chefias; preocupação com o bem-estar dos funcionários".

"Comunicação próxima entre diferentes estruturas; facilidade de acesso às diferentes pessoas e respetivos cargos".

"Reconhecimento público do trabalho de qualidade dos trabalhadores".

Quando questionados sobre propostas de melhoria ao nível da liderança, os participantes sugerem ao nível da liderança, aumentar o respeito, justiça, igualdade, reconhecimento, valorização e sistema de incentivos, bem como aumentar as reuniões com a chefia, melhorar a comunicação, aumentar a abertura para ouvir os profissionais, a interação e a participação direta da chefia. Para além disso, sugerem reduzir a competição entre profissionais, a pressão, a sobrecarga e aumentar a capacidade de os líderes gerirem/resolverem os problemas. Por último, sugerem desenvolver inquéritos/avaliações às chefias e proporcionar/disponibilizar ações de formação destinadas às mesmas. De seguida são apresentados alguns exemplos das propostas indicadas pelos trabalhadores:

"Respeito por parte da chefia por todos os colaboradores".

"Promover e valorizar o trabalho em equipa".

"A igualdade de tratamento entre todos os funcionários e valorizar a sua opinião".

"As chefias terem mais disponibilidade para ouvirem iniciativas e procurarem desenvolvê-las e aproveitar determinados recursos humanos de uma forma mais atenta".

"Melhoria da comunicação entre a chefia e os colaboradores".

"Tratamento justo e equitativo de todos os funcionários".

"Não sobrecarregar o colaborador, desta forma organizando e distribuindo tarefas, para que todos consigamos conciliar tudo, trabalhando por pares entre pisos".

"Os superiores terem formação em gerir conflitos".

"Reuniões semanais ou quinzenais entre os trabalhadores e chefias".

"Avaliação dos líderes formais (chefes) pelos colaboradores liderados".

Concluímos que o ambiente de trabalho saudável deve ser compreendido de forma integral e sistémica. A cultura da organização deve ser promotora de saúde, as lideranças mais motivadas, promovendo uma melhor comunicação e maior valorização dos trabalhadores. A cultura da organização, a cultura de GRH, as atitudes das lideranças surgem como fundamentais para um Ambiente de Trabalho Saudável. Salienta-se a necessidade de desenvolver atividades promotoras de bem-estar e de saúde no contexto laboral, promover comunicação entre trabalhadores e entre diferentes níveis e sistemas da organização. A intervenção ao nível da saúde mental, prevenção do burnout e desenvolvimento de estratégias de gestão de conflitos e stress são áreas prioritárias de intervenção (Gaspar et al, 2023; OECD, 2020; WHO, 2022).

CONCLUÍMOS QUE O AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL DEVE SER COMPREENDIDO DE FORMA INTEGRAL E SISTÉMICA. A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO DEVE SER PROMOTORA DE SAÚDE, AS LIDERANÇAS MAIS MOTIVADAS, PROMOVENDO UMA MELHOR COMUNICAÇÃO E MAIOR VALORIZAÇÃO DOS TRABALHADORES

HTTPS://LABORATORIOPATS.WIXSITE.COM/LABPATS/

REFERÊNCIAS

› Gaspar, T. & Correia, M. F. (2020). O Futuro das Organizações e da Qualidade de Vida no Trabalho. In Matos, M. G. (Ed.), O Futuro de quase tudo (pp.73-88). Ordem dos Psicólogos Portugueses.

› Gaspar, T. (2020). O Futuro da Gestão, Qualidade e Desempenho dos Sistemas de Saúde. In Matos, M.G. (Ed.), O Futuro de quase tudo (pp.109-131). Ordem dos Psicólogos Portugueses.

› Gaspar, T. et al. Relações Laborais: Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis. Revista Gestão Hospitalar, 29, 24-26. (2022). https://apah.pt/wp-content/uploads/2022/08/REVISTA_GH_29_FINAL.2.pdf

› Gaspar, T. et al. Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis: Relatório anual 2022. (2023). Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis.

› Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. Human Relations, 70(2). doi:10.1177/0018726716654746

› Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22-38. doi:10.1111/1748-8583.12139

› Guest, D., Paauwe, J., & Wright, P. (2013). HRM and Performance: Achievements and Challenges. Wiley. ISBN: 978-1-405-16833-5

› Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)/European Union, Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing 10.1787/82129230-en.

› Wang G., Van Iddekinge C. H., Zhang L., Bishoff J. Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 104(1): 70-106. (2019).

› World Health Organization (WHO). Guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization; 2022.

Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Vencedor

Prémio Remuneração, Compensação e Benefícios dos prémios RH

Auchan
onde o talento de cada um conta.

Na Auchan acreditamos que colaboradores envolvidos fazem a organização crescer.

É por isso que desenhámos uma nova política salarial baseada no mérito e temos vindo a apostar em medidas para valorizar o contributo e talento de cada um. Porque todos somos elementos ativos na construção do nosso plano evolutivo.

#serAuchan

Auchan | RETAIL
PORTUGAL

FILIPA SILVA — Associate Manager - Sales & Marketing na Michael Page

Estudo: A escassez de talento em Portugal em 2023

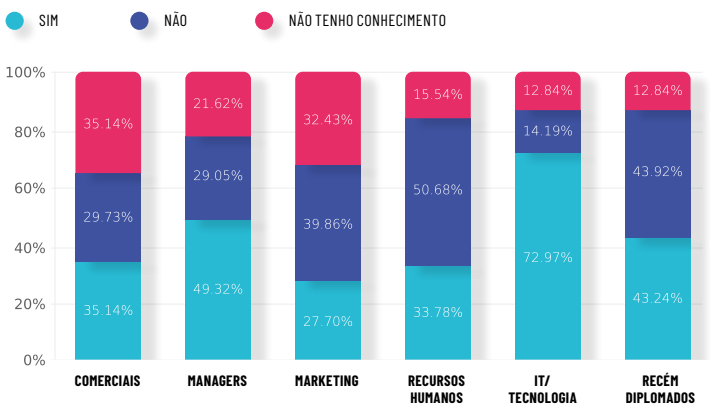
Tema cada vez mais atual pela tendência que vem assumindo no mercado de trabalho qualificado, a escassez de talento foi objeto de um estudo promovido pela RHmagazine, com o apoio da Michael Page. Nas próximas páginas, conhecerá a análise aos seus resultados por parte de Filipa Silva, responsável pela área de Sales & Marketing na Michael Page. Assim como o comentário de Ana Folgosa, diretora de RH, Certificação e Qualidade da Alliance Healthcare Portugal, ao que foi revelado pelo inquérito realizado nos passados meses de fevereiro e março.

Numa altura que é, ainda, de pleno emprego em algumas funções e setores, os empregadores deparam-se com grandes desafios no que respeita à atração e, sobretudo, retenção de talento.

São várias as áreas de negócio que requerem o reforço das suas estruturas. No entanto, quando olhamos para o panorama nacional percebemos que a grande maioria de empresas a recrutar se centra na área tecnológica.

Esta é também a área onde há mais escassez de talento. As IT têm vindo a ser, cada vez mais, uma área atrativa no mercado. Isto prende-se com as suas condições salariais e também aos benefícios associados,

Para cada um dos perfis seguintes diria que é mais difícil recrutar do que há 24 meses?



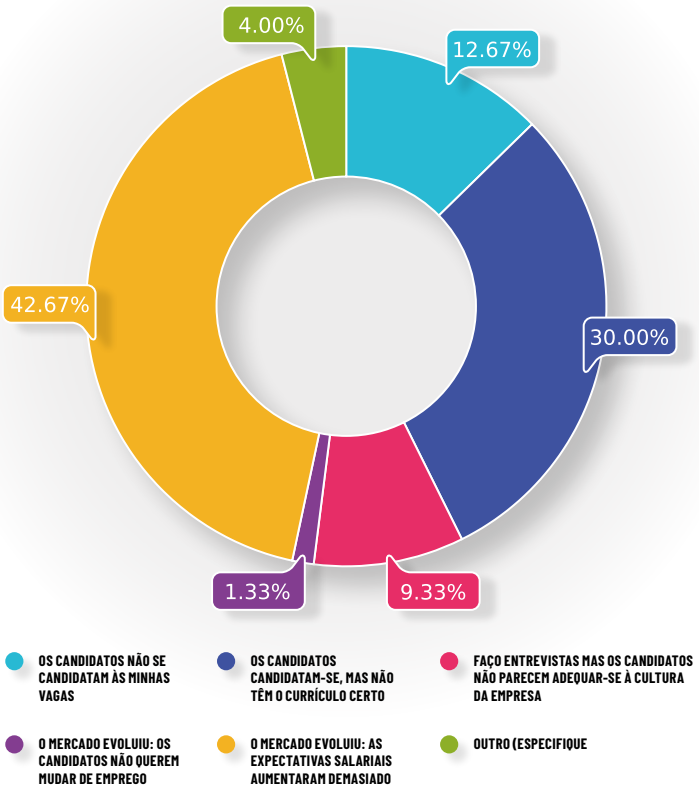
Filipa Silva, Associate Manager - Sales & Marketing na Michael Page

nomeadamente o trabalho full remote, regalias sociais, ambiente tecnológico, condições e espaços de trabalho mais atrativos. Apesar da qualidade da oferta, esta é também das áreas para as quais é mais difícil recrutar talento, pelas especificidades das posições, soft skills e conhecimentos técnicos exigidos. Tudo isto, aliado ao enquadramento salarial, que é bastante díspar dentro das próprias IT, uma vez que existem, entre as empresas, diferentes disponibilidades financeiras para as mesmas posições.

As dificuldades na retenção e atração de talento são transversais aos vários setores, principalmente quando

AS DIFICULDADES DA RETENÇÃO E ATRAÇÃO DE TALENTO SÃO TRANSVERSAIS AOS VÁRIOS SETORES

Quais os principais motivos?



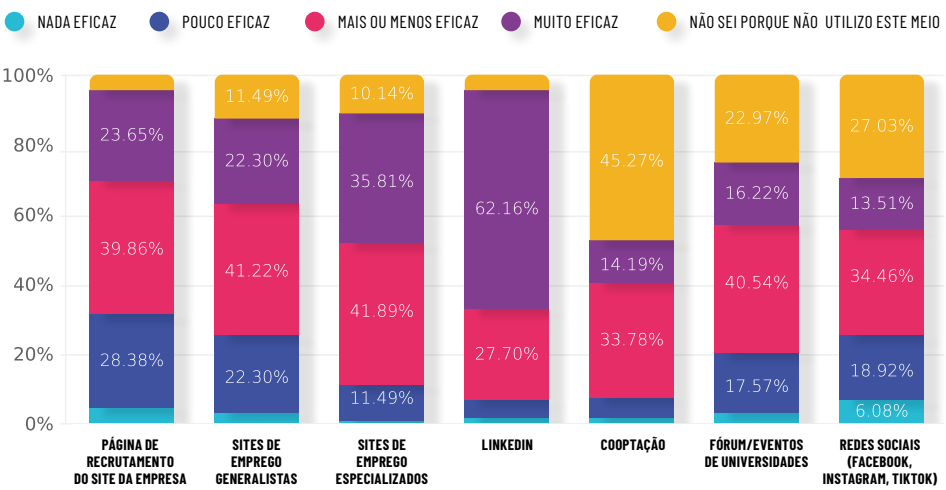
falamos de funções de "Middle Management". Aqui, muitas vezes, a dificuldade está ligada às soft skills entre os perfis disponíveis no mercado, aos profissionais que estão recetivos a novas oportunidades (mesmo que não seja de forma proativa) e ao que o empregador procura.

São várias as formas de recrutar talento. Porém, o método mais fácil é recorrer a pessoas especializadas nas áreas de negócio. Isto pode encontrar-se dentro das estruturas de Recursos Humanos das próprias empresas, mas também dentro das empresas de recrutamento especializado. Nos dias que correm, e com a evolução tecnológica, há que contar ainda com plataformas como o LinkedIn, que são excelentes ferramentas para a procura de novos projetos.

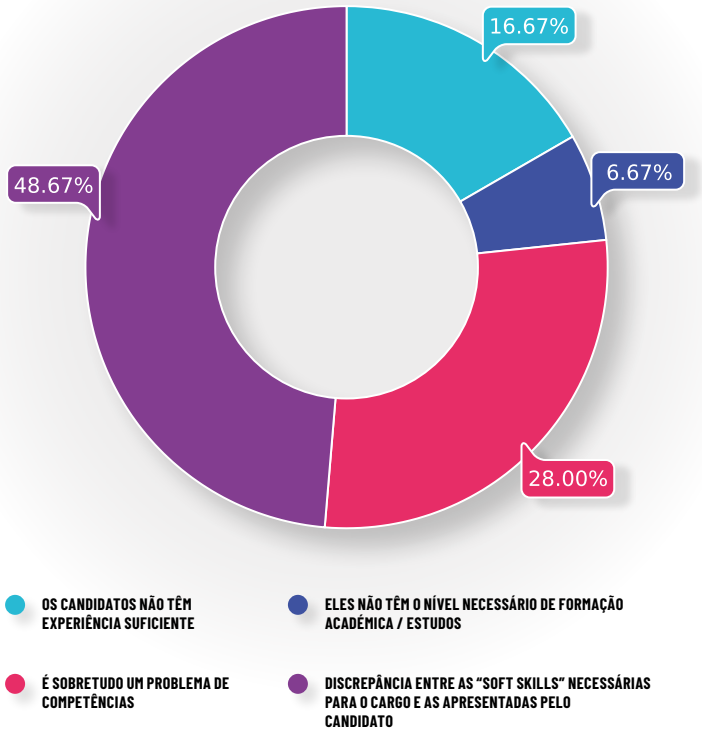
Um LinkedIn bem trabalhado e atualizado pode muito bem ser a porta de entrada para vários processos de recrutamento. O importante é que não se desvirtue esta ferramenta, que não deverá ser usada como uma rede social banal, mas apenas destinada a assuntos profissionais. Juntamente com os sites especializados e os sites de empresas de recrutamento, são os melhores espaços para divulgar novas oportunidades. As empresas apostam nestas ferramentas de forma a divulgar as suas marcas, mas para chegar também aos melhores profissionais do mercado. No entanto, apesar das empresas de recrutamento especializado divulgarem todas as oportunidades em carteira, as respostas aos anúncios são cada vez mais escassas e muito menos alinhadas com o pretendido. Na maior parte dos casos, os CV que são recebidos por resposta a anúncio não encaixam no perfil desejado. Muitas vezes há um desalinhamento total entre o que se procura, o que a pessoa fez ao longo da carreira e aquilo que realmente gostaria de fazer. Ainda assim, um anúncio publicado nos sítios certos ajuda a chegarmos aos perfis pretendidos.

É importante ter em mente que quem se candidata estará recetivo a novos desafios e, por isso, quando se apresenta o projeto, e numa fase de negocia-

Dos canais seguintes quais acha mais eficazes para recrutar?



Quando menciona que "os candidatos não têm o currículo certo ou não se adequam à cultura da empresa o que quer dizer?



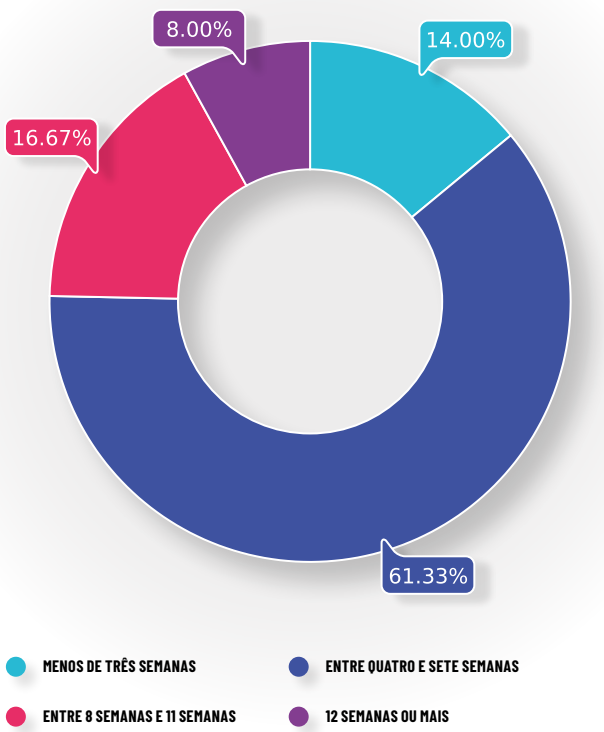
A VANTAGEM DE SE TRABALHAR COM PARCEIROS EXTERNOS ESTÁ NO TEMPO POUPADO NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

ção, haverá, em princípio, uma maior abertura por parte do profissional. Ainda assim, para se chegar aos perfis realmente pretendidos, cada vez mais tem de ser feito um trabalho de pesquisa e abordagem direta, no sentido de aguçar a curiosidade do profissional, entretanto identificado, que se encaixa na posição.

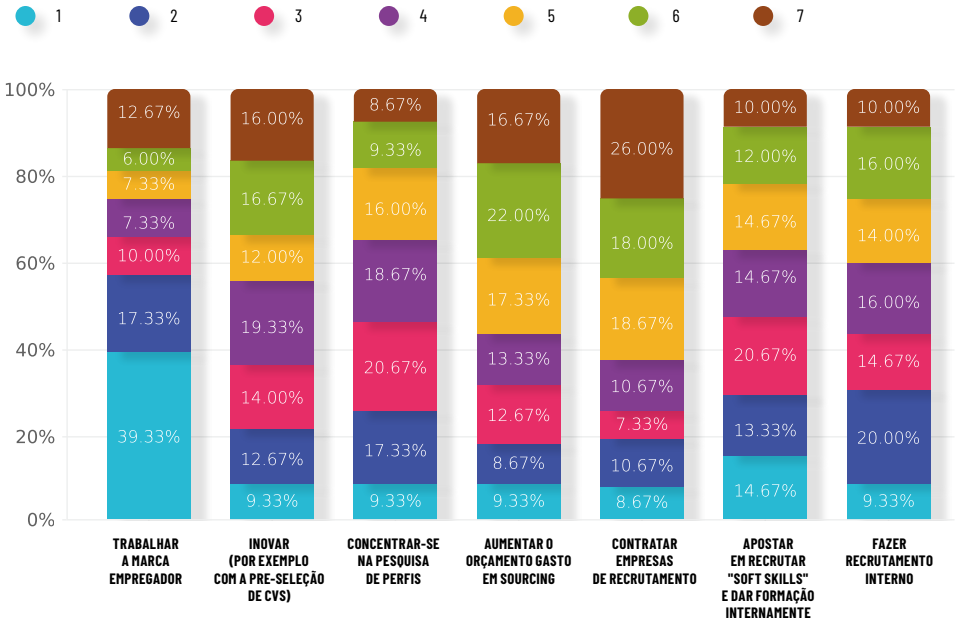
Com a entrada de várias empresas em Portugal, principalmente centros de serviços partilhados, existe um volume considerável de processos de recrutamento. No entanto, estas empresas procuram, na maior parte dos casos, profissionais com experiências muito específicas, nomeadamente no que toca a competências técnicas e a idiomas. Neste caso, a escassez de talento é grande e as empresas têm uma maior necessidade de investir em publicidade e divulgação da marca, mas também de recorrer a parceiros externos. A vantagem de se trabalhar com parceiros externos está no tempo poupado no desenvolvimento do processo de recrutamento. Um processo de recrutamento interno tende a demorar muito mais tempo a ser desenvolvido do que quando se está a trabalhar com suporte externo.

As empresas parceiras têm as suas redes de contactos, profissionais já identificados e as suas ferramentas de pesquisa, o que faz com que rapidamente seja apresentada uma shortlist de bons profissionais. Neste timing, a empresa ou organização já poupou tempo das pessoas que integram o departamento de Recursos Humanos e dinheiro, pois um recurso que seja essencial numa empresa precisa de ser rapidamente substituído, sendo que a falta desse recurso e o tempo do processo de recrutamento interno representam negócio perdido pela empresa.

Quanto tempo, em média, leva à empresa para recrutar alguém? (Sendo o ínicio a publicação do anúncio e o fim a assinatura do contrato).



Classifique de 1 (mais eficaz) a 7 (menos eficaz) as ações a serem postas em prática face a esta situação ? (FAÇA UM RANKING DE 1 A 7 do mais ao menos eficaz)



O investimento feito pelas empresas em publicidade e divulgação da marca é muito necessário e fundamental para a atração de talento, mas a aposta deverá continuar a recair no recrutamento bem desenvolvido, com todas as etapas necessárias, e proporcionar ao profissional selecionado a boa integração e adaptação à estrutura. Isto é um passo muito importante para a retenção de talento.

Na atual fase de escassez de talento qualificado, cabe a todas as empresas de recrutamento trabalhar para apresentar os melhores candidatos às empresas do mercado. Não obstante, este trabalho será inglório se as empresas não se adaptarem à nova realidade do mercado, não só a nível financeiro mas também de cultura empresarial, condições de trabalho e flexibilidade que permita um equilíbrio maior entre a vida pessoal e profissional.

SOBRE **O ESTUDO:**

Amostra constituída por respostas de 150 empresas a um inquérito constituído por 16 perguntas. O canal utilizado foi o digital e o período vigência entre os dias 3 de fevereiro e 25 de março de 2023.

AS EMPRESAS DEVEM SE ADAPTAR À NOVA REALIDADE DO MERCADO, NÃO SÓ A NÍVEL FINANCEIRO MAS TAMBÉM DE CULTURA EMPRESARIAL, CONDIÇÕES DE TRABALHO E FLEXIBILIDADE

Ana Folgosa

Diretora de Recursos Humanos, Certificação e Qualidade da Alliance Healthcare Portugal

O que mais a surpreendeu nos resultados deste estudo?
Considerando a atual situação económica e social, bem como o aumento do número de licenciados em Portugal na última década, consideramos surpreendente que exista, de acordo com o estudo, uma dificuldade significativa na contratação de recém-diplomados. Isto atendendo a que empresas estão cada vez mais próximas das instituições de ensino, através de iniciativas e ações desenvolvidas por ambas as partes que têm vindo a contribuir fortemente para o envolvimento dos estudantes, ainda antes destes terminarem os estudos.

Como poderíamos resolver esta questão da escassez de talento?
As profundas alterações no mundo e em particular nos negócios conferem às empresas, mais do que nunca, a oportunidade de contratar globalmente e chegar a mais profissionais especializados, acelerando os processos, reduzindo custos de contratação e diversificando as suas equipas. Deste modo, consideramos que a internacionalização da contratação - aliada a ferramentas digitais fortes, tais como o LinkedIn -, e através de equipas especializadas de sourcing, poderá contribuir para mitigar a escassez de talento.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

O impacto do teletrabalho e outras formas de trabalho sobre a cultura empresarial

A transição digital das empresas contribuiu para o auge do teletrabalho desde a pandemia, com maior aposta atual no modelo híbrido. Mas criar boas sinergias entre as equipas de trabalho eleva o compromisso e reforça a satisfação na cultura empresarial.

Em Portugal e um pouco por todo o mundo, o teletrabalho e o trabalho híbrido têm sido uma das tendências crescentes dos últimos anos no mercado laboral, apesar de já existirem antes da pandemia de COVID-19, em menor escala. Mas, com as mudanças súbitas provocadas pela pandemia, devido às restrições de mobilidade social, a forma de trabalhar alterou-se significativamente, despertando as empresas e os trabalhadores para novos paradigmas de colaboração remota.

Em plena pandemia, a adoção de novas tecnologias e de softwares de gestão remota de projetos permitiu a continuidade dos negócios e a manutenção da produtividade. Estes recursos viabilizaram a adaptação ao teletrabalho e o suporte das atividades empresariais, através de políticas mais flexíveis de trabalho e novos investimentos em infraestruturas tecnológicas para apoiar o trabalho remoto. Entretanto, o teletrabalho tem vindo a evoluir para novos modelos, como o trabalho híbrido, que combina o trabalho remoto com o presencial, e já é uma prática corrente das empresas que procuram atrair e reter talentos.

João Franqueira, Chief People Officer da Coverflex

As empresas que queiram prosseguir os seus projetos de colaboração remota com êxito deverão apostar numa cultura empresarial que preserva a satisfação e o bem-estar dos funcionários, caso contrário, ao se perder este elo de ligação, incorrem no risco de enfrentar demissões, com os colaboradores a optar por outros ecossistemas de ambientes de trabalho saudáveis, onde vibra uma cultura mais flexível e inclusiva.

Nuno Boavida, Researcher do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (CICS.NOVA), realizou um estudo no ano passado para a Comissão Europeia com o objetivo de perceber o impacto da alteração da organização do trabalho em Portugal, no qual destaca o primado da hibridização no trabalho. Conforme o investigador, "com a crise de saúde pública, o teletrabalho tornou-se numa forma importante de desempenhar funções sem comprometer a saúde dos

`PARA ALÉM DAS SUITES DE PRODUTIVIDADE E COLABORAÇÃO QUE UTILIZAMOS, FIZEMOS UMA MELHORIA DOS NOSSOS ESPAÇOS DE REUNIÃO PARA ASSEGURAR QUE TODOS TÊM SISTEMAS DE VIDEOCONFERÊNCIA, DE FORMA A PERMITIR QUE AS EQUIPAS POSSAM ARTICULAR A COMUNICAÇÃO ENTRE QUEM ESTÁ A TRABALHAR PRESENCIALMENTE E EM MODO REMOTO`

JOÃO FRANQUEIRA, CHIEF PEOPLE OFFICER DA COVERFLEX

Nuno Boavida, Researcher do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (CICS.NOVA)

trabalhadores em muitas empresas portuguesas, mas com o atenuar da gravidade da pandemia em Portugal, vários formatos híbridos de teletrabalho foram implementados nas empresas". Em relação aos principais benefícios, aponta ainda que "o trabalho remoto permite às empresas repensar, reorganizar, digitalizar e simplificar muitos dos processos internos de trabalho, incentivando a mobilidade, flexibilidade e produtividade dos trabalhadores".

Conforme Luís Rosário, Partner da Immersis, a empresa "já adotava um regime de trabalho híbrido e flexível antes da pandemia, o que se revelou importante, pois acabou por estar melhor preparada para as mudanças que ocorreram nos últimos anos", indicando que "uma das vantagens do trabalho remoto é a possibilidade de diminuir a estrutura de custos, como o aluguer de escritório" e que "ao fomentar a utilização e domínio de ferramentas de trabalho à distância, conseguiu criar boas bases de conhecimento na equipa, que se revelaram úteis para experiências remotas e/ou híbridas realizadas durante a pandemia e que vieram para ficar". Em resumo: "com todos os membros da equipa em regime flexível, pensamos mesmo que somos um bom exemplo de como é possível criar um ambiente de trabalho eficaz e colaborativo".

`HOJE É POSSÍVEL RECORRER AO TRABALHO REMOTO SEM QUEBRAS DE PRODUTIVIDADE E, AO MANTÊ-LO ALGUNS DIAS POR SEMANA, É POSSÍVEL ALCANÇAR UMA CULTURA EMPRESARIAL VIVA E COMPETITIVA NOS MERCADOS ONDE AS EMPRESAS ATUAM`

NUNO BOAVIDA, RESEARCHER DO CICS.NOVA

Por sua vez, João Franqueira, Chief People Officer da Coverflex, refere que "a equipa da empresa tem 106 colaboradores a trabalhar em regime remoto a partir de 10

países do mundo (Portugal, Espanha, Reino Unido, Irlanda, Itália, Países Baixos, Alemanha, Suécia, Tailândia e Brasil), com total flexibilidade no que diz respeito ao sítio de onde trabalham; e essa realidade reflete-se no facto de não termos escritório fixo, apesar de termos negócio em apenas dois países (Portugal e Itália)".

Por seu lado, a NTT DATA, consultora global de negócios e tecnologia com escritórios dispersos internacionalmente, perfilha o trabalho remoto nas suas operações. Margarida Calado, Head of People da empresa em Portugal, declara: "adotámos, em 2021, um modelo de trabalho híbrido, dinâmico e flexível, designado BE FLEX, que assenta na confiança e compromisso de cada colaborador, no qual todos os funcionários da companhia, localmente e na NTT DATA EMEAL, onde a operação de Portugal está integrada, adequam as suas jornadas de trabalho em função das respetivas circunstâncias profissionais e pessoais, oscilando entre o trabalho remoto e presencial.

Margarida Calado, Head of People da NTT DATA

"Para além das suites de produtividade e colaboração que utilizamos, fizemos uma melhoria dos nossos espaços de reunião para assegurar que todos têm sistemas de videoconferência, de forma a permitir que as equipas possam articular a comunicação entre quem está a trabalhar presencialmente e em modo remoto", destaca a responsável da NTT DATA.

Efeitos na cultura empresarial

Com as equipas a trabalhar remotamente, a comunicação entre os diversos colaboradores tende a tornar-se menos

O FUTURO **DO TRABALHO REMOTO**

A disrupção na forma de trabalhar representa um uso mais intensivo de sistemas de comunicação e de colaboração online, como videoconferências, chats, partilha de arquivos na cloud e plataformas de software de gestão remota de projetos. A inovar o trabalho remoto, o impacto do metaverso será sentido num número crescente de organizações ao longo de 2023. Em ambientes corporativos, tal assumirá a forma de ambientes de trabalho colaborativos cada vez mais imersivos. A Meta (anteriormente Facebook) está a apostar na sua plataforma Horizon, que inclui um ambiente de trabalho conhecido como Horizon Workrooms; a Nvidia também está a promover a sua ferramenta de trabalho colaborativo Omniverse como uma plataforma de metaverso e a Microsoft, na sua plataforma Mesh, adiciona avatares e recursos de realidade mista ao seu ambiente de trabalho colaborativo do Microsoft Teams, para dar aos utilizadores uma experiência de funcionalidade semelhante ao metaverso.

AS EMPRESAS QUE QUEIRAM PROSSEGUIR OS SEUS PROJETOS DE COLABORAÇÃO REMOTA COM ÊXITO DEVERÃO APOSTAR NUMA CULTURA EMPRESARIAL QUE PRESERVA A SATISFAÇÃO E O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS, CASO CONTRÁRIO, AO SE PERDER ESTE ELO DE LIGAÇÃO, INCORREM NO RISCO DE ENFRENTAR DEMISSÕES, COM OS COLABORADORES A OPTAR POR OUTROS ECOSSISTEMAS DE AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS

hierárquica e mais horizontal. A nova era do trabalho remoto exigirá um maior esforço de convergência para novas formas de gestão e liderança (soft managing). Gerir este equilíbrio entre as expectativas de flexibilidade e a necessidade de apresentar resultados será um desafio fundamental que os empregadores e gestores enfrentarão cada vez mais.

Segundo assinala Nuno Boavida, investigador do CICS.NOVA, "hoje é possível recorrer ao trabalho remoto sem quebras de produtividade e, ao mantê-lo alguns dias por semana, é possível alcançar uma cultura empresarial viva e competitiva nos mercados onde as empresas atuam", sublinhando ainda a importância "da comunicação efetiva intra e interequipas nos ambientes do teletrabalho e do trabalho híbrido", o que "permite esclarecer dúvidas que surgem na comunicação digital e reduzir a margem de erro dos trabalhadores de linha, das chefias intermédias e de topo das empresas".

De acordo com Luís Rosário, da Immersis, "a proximidade e o sentimento de pertença são muito importantes para a cultura empresarial" da Immersis porque, mesmo com a política de flexibilidade vigente, esta cuida com grande zelo a coesão e proximidade entre os membros da equipa "através de visitas técnicas,

A NOVA ERA DO TRABALHO REMOTO EXIGIRÁ UM MAIOR ESFORÇO DE CONVERGÊNCIA PARA NOVAS FORMAS DE GESTÃO E LIDERANÇA (SOFT MANAGING). GERIR ESTE EQUILÍBRIO ENTRE AS EXPECTATIVAS DE FLEXIBILIDADE E A NECESSIDADE DE APRESENTAR RESULTADOS SERÁ UM DESAFIO FUNDAMENTAL QUE OS EMPREGADORES E GESTORES ENFRENTARÃO CADA VEZ MAIS.

momentos conjuntos de desenho de novos produtos, sessão de planeamento semanal e eventos como o Experience Safari em Londres, acabado de realizar em março".

Para João Franqueira, da Coverflex, o trabalho remoto é "a génese e faz parte do ADN" da empresa: "sentimos que tem um enorme impacto nas nossas pessoas, na medida em que são elas que escolhem qual o lugar que melhor funciona para poderem equilibrar todas as esferas da sua vida. Começámos a operar num formato totalmente flexível e isso permite-nos trabalhar com um nível de personalização e autonomia que, além de dar liberdade às nossas pessoas, capacita-as e empodera-as a serem mais donas do seu tempo e das suas rotinas".

Já Margarida Calado, da NTT DATA, avança que, de forma a garantir o sucesso entre o trabalho remoto e presencial, "o que fizemos foi adequar as variáveis que influenciam a cultura empresarial ao novo contexto, nomeadamente, reforçando a comunicação através da introdução de novos formatos e plataformas", constatando que "a implementação do modelo híbrido, dinâmico e flexível trouxe

Luís Rosário, Partner da Immersis

várias vantagens, em termos da experiência de trabalho e produtividade", enquanto observa que "como fomos ao encontro das necessidades e expectativas das pessoas, verificámos melhorias ao nível do bem-estar, do equilíbrio pessoal e profissional, mas também da produtividade, com os colaboradores a valorizarem a autonomia, responsabilidade e flexibilidade subjacente ao modelo".

Nómadas digitais em ascensão

Noel Moffatt é um nómada digital que trabalha a partir do Avila Spaces, em Lisboa, para a empresa de software Backlight, presente em todo o mundo, mas com sede em Boston (EUA). Como especialista de SEO, que assegura o resultado do software de escrita de guiões Celtx da empresa nos primeiros lugares do ranking de pesquisas na Net, afirma que se sente "integrado" ao trabalhar remotamente, pois a sua empresa faz um ótimo trabalho em manter uma cultura incrível, apesar da maioria das pessoas trabalharem remotamente. Não considera demitir-se se encontrar melhores oportunidades de trabalho, pois "a Backlight é uma ótima empresa" da qual faz parte há quase quatro anos, sentindo-se "muito feliz" e esperando construir a sua carreira nela. Outra nómada digital a trabalhar no mesmo coworking é Adele Nardo, que exerce o cargo de Digital Marketing Manager na GIROMATCH, empresa de tecnologia financeira sediada em Frankfurt, que atua no setor de crédito na Alemanha, Áustria, Suíça e Espanha, sendo responsável pela equipa deste último país. A acompanhar o "espírito positivo" e o "forte sentido de integração" que sente no seio da sua empresa, a colaboradora frisa que os principais fatores que contribuem para o seu bem-estar são a cultura de comunicação aberta, as interações regulares com os membros da equipa, o seu tempo de serviço na organização e o respeito pela esfera de vida privada dos colaboradores. Por isso, não tenciona demitir-se ao encontrar novas propostas de trabalho.

NTT DATA
WORKING TOWARDS A MORE SUSTAINABLE FUTURE
NTT DATA can help you apply advanced technology to attain growth in a responsible way
*Contribuímos para um futuro mais sustentável
A NTT DATA ajuda as organizações a aplicar tecnologias de vanguarda para alcançarem um crescimento responsável

POR **SARA MOUTINHO LOPES**
RHmagazine

Flexibilidade e desenvolvimento pessoal: os pilares da estratégia da Worten para reter talento

Para a Worten, o employer branding já não é uma novidade. Desde 2018 que a empresa está atenta a esta tendência e, para atrair talento jovem, reformulou o seu programa de estágios e tornou-o mais atrativo. Paralelamente, desenvolveu uma estratégia interna que é o veículo privilegiado dessa preocupação.

A Worten assumiu um compromisso com o mercado de trabalho e decidiu ajudar os mais jovens a terem o seu primeiro contacto com o mundo profissional. A empresa ancorou-se, assim, a uma estratégia que tinha como objetivo reformular a sua comunicação e torná-la mais jovem e tecnológica e criou a iniciativa Play Your Future, que contempla quatro programas de estágio diferentes.

O Play Your Future Trainee Programme está desenhado para acolher jovens graduados de licenciatura ou mestrado. Traduz-se num estágio profissional a full-time, com a duração de um ano, em que o trainee é integrado num departamento específico da Worten, onde irá acompanhar todo o trabalho aí desenvolvido, com a possibilidade de participar nos projetos e atividades diários. "Pretendemos proporcionar-lhes uma primeira experiência de trabalho que lhes permita ganhar uma perceção real da dinâmica que se vive numa grande empresa, com acompanhamento constante do Buddy e Orientador de estágio", explica Inês de Castro, Head of People da Worten.

Com duração mais curta, a Worten tem também o Play Your Future in Summer, um estágio de verão de dois meses, em part-time, que tem início no mês de julho. "Neste programa o trainee faz parte de um projeto, formando equipa com outros jovens participantes, numa lógica multidisciplinar para, depois, apresentar o resultado a um comité Worten", refere Inês de Castro. Está dedicado a alunos de licenciatura não finalistas (1º e 2º anos, e 3º apenas se seguirem para mestrado).

Inês de Castro, Head of People da Worten

Também em part-time, mas com a duração máxima de seis meses, o Play Your Future Masters é promovido ao longo de todo ano, com vista ao desenvolvimento de uma tese académica, sem obrigatoriedade de um calendário fixo. Se os candidatos pretenderem, contudo, realizar um estágio a full time, podem optar pelo Play Your Future Masters Solutions, que é totalmente idêntico ao anterior, mas em regime total.

Por último, o Play Your Future Creating Our Operational Leaders pretende atrair jovens talentos com vista ao desenvolvimento acelerado de futuros líderes para as áreas operacionais da Worten (Vendas, Logística e área técnica Worten Resolve), tendo início em setembro e prolongando-se durante 12 meses, em regime full-time.

O processo de recrutamento do programa de estágios assenta em quatro fases. "Nos vários processos, utilizamos diferentes ferramentas como a triagem curricular e as entrevistas telefónicas,

O TALENTO JOVEM NÃO É A ÚNICA APOSTA DA WORTEN. COM UMA EQUIPA DE 4.600 COLABORADORES, EM PORTUGAL E ESPANHA, A WORTEN NÃO ESTÁ À MARGEM DE UM DOS PRINCIPAIS DESAFIOS ATUAIS DO MERCADO DE TRABALHO: ATRAIR E RETER TALENTO

para avaliar/validar os perfis e garantir que estão enquadrados com as vagas, bem como verificar o interesse e disponibilidade dos candidatos em participar no processo de recrutamento", confere a Head of People da Worten. "Também promovemos entrevistas de grupo e/ou dinâmicas de grupo, para avaliar as soft skills dos candidatos, sem descurar, claro, as entrevistas individuais, através das quais tentamos perceber o percurso académico e conhecer os candidatos numa perspetiva mais pessoal".

O processo de recrutamento fica concluído com o onboarding (The Adventure Starts Now).

Aposta no talento jovem, sem descurar a preocupação com a restante equipa

O talento jovem não é a única aposta da Worten. Com uma equipa de 4.600 colaboradores, em Portugal e Espanha, a empresa não está à margem de um dos principais desafios atuais do mercado de trabalho: atrair e reter talento.

Para conseguir colmatá-lo, conta com 30 pessoas no seu departamento de "People", onde tem cinco equipas que atuam em diferentes frentes de forma a garantir uma gestão de pessoas que vai ao encontro das necessidades do negócio, mas que também promove o desenvolvimento pessoal e a satisfação no trabalho.

Para atrair talento, a sua estratégia passa pela aposta em

Equipa de formandos do programa de estágios da Worten

"programas de work-life balance, formação e desenvolvimento de carreira que se adequam aos diferentes targets da empresa", refere Inês de Castro.

Além do trabalho híbrido e flexibilidade de horário, para promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a Worten possui também o programa Your Time, que agrega iniciativas como a atribuição de mais dois dias de férias por ano, bem como incentivos à formação através da atribuição anual de 500€ a qualquer colaborador que faça prova de ter transitado de ano (até ao 12º ano) ou a atribuição de bolsas de estudo para o ensino superior.

A Worten aposta no talento interno através da possibilidade de mobilidade e progressão de carreira dentro da empresa. "Um vendedor que tenha, porventura, terminado a sua licenciatura em marketing pode candidatar-se e realizar um ano de estágio na direção de Brand & Communication da Worten, mantendo naturalmente o seu salário. No final do ano, não havendo vaga na direção em que estagiou, terá sempre assegurada a função de origem", explica Inês de Castro.

No radar para este ano, a Worten tem a aposta no desenvolvimento de competências da área de IT e Data (os perfis que tem maior dificuldade em encontrar), a promoção da diversidade e inclusão e a formação das suas lideranças. "A Worten está bastante focada nesta temática, tendo por base um plano de promoção de igualdade de género. Estamos também a trabalhar com os nossos líderes e com e com a equipa de Health & Safety para aumentar o nosso conhecimento e capacidade na integração de pessoas com deficiência. Por outro lado, os nossos líderes estão também a ter formação para melhor gerirem os desafios das equipas diversas, nomeadamente ao nível da gestão da parentalidade, que deve ser incentivada e apoiada", remata Inês de Castro.

PROGRAMA DE TRAINEES É APOSTA GANHA

Os resultados do Play Your Future Trainee Programme têm-se mostrado animadores e, por isso, a Worten deu início, no passado dia 27 de março, às inscrições para mais uma edição deste programa, em que conta integrar 50 novos trainees.

Nº DE CANDIDATURAS RECEBIDAS EM 2022:
750

Nº DE CANDIDATURAS RECEBIDAS EM 2023 ATÉ AO MOMENTO:
Mais de 1000

Nº DE TRAINEES NOS DIFERENTES PROGRAMAS EM 2022:
300

TAXA DE INTEGRAÇÃO DESDE A CRIAÇÃO DO PROGRAMA:
58%

POR **SARA MOUTINHO LOPES**
RHmagazine

Saúde mental: um bem precioso para a Adecco

A TEAM 24 tornou possível uma das prioridades da política de RH da Adecco: a promoção da saúde mental. Através de uma solução à medida, todos os colaboradores da empresa podem usufruir de acompanhamento psicológico onde e quando necessitam.

A importância da saúde mental ganhou especial protagonismo durante a pandemia, após sucessivos confinamentos que colocaram à prova a capacidade de resiliência psicológica da maioria das pessoas.

Para a TEAM 24, este já não é um tema individual e é imperativo que as empresas sejam agentes ativos na promoção da saúde mental das suas equipas. "O impacto do apoio psicológico como benefício extrassalarial numa organização é tão grande quanto incalculável", afirma Ana Ruivo, COO & Co-Founder da TEAM 24. Para a responsável da empresa, que conta com uma rede de profissionais especializados com a missão de prestar apoio psicológico aos recursos humanos das organizações, este benefício, por si só, "promove a captação e retenção de talento, a diminuição do turnover e o aumento do engagement".

Atenta a este paradigma, a Adecco decidiu traçar uma análise da saúde mental da sua equipa. "Fizemo-lo através da parceria com um médico psiquiatra. Com os resultados, percebemos que seria importante dar uma resposta transversal a todos os colaboradores", comenta Vânia Borges, diretora de recursos humanos da Adecco.

Através desta análise, a Adecco percebeu que uma parte da sua equipa apresentava a necessidade de acompanhamento psicológico, mas não tinha ainda dado esse passo. "O nosso principal desafio era dar resposta a quem já necessitava de apoio, mas também, garantir que através de um trabalho preventivo não aumentávamos o número de colaboradores a necessitar de suporte", explica Vânia Borges.

INÍCIO DA PARCERIA:
novembro de 2022

SOLUÇÃO IMPLEMENTADA:
Plano de Apoio Psicológico

Nº DE COLABORADORES DA ADECCO ENVOLVIDOS:
310

SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS PELA TEAM 24:
Linha telefónica e chat para atendimento, consultas e acompanhamento psicológico e ferramentas de bem-estar (meditação, exercícios e testes de diagnóstico)

Acompanhamento psicológico à disposição

Com uma equipa de mais de 300 pessoas espalhadas por todo o país, a Adecco encontrou na TEAM 24 o parceiro ideal para garantir apoio psicológico a todos os colaboradores, independentemente da sua localização geográfica.

O Plano de Apoio Psicológico da empresa permite que os colaboradores da Adecco tenham sempre à mão uma ferramenta de apoio psicológico. Através de uma única aplicação móvel, todos os funcionários da empresa têm acesso a um chat sempre disponível onde podem trocar mensagens com um psicólogo, podem solicitar a marcação de videoconsultas e ainda têm acesso a dicas e exercícios úteis

ATRAVÉS DE UMA ÚNICA APLICAÇÃO MÓVEL, TODOS OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA TÊM ACESSO A UM CHAT SEMPRE DISPONÍVEL ONDE PODEM TROCAR MENSAGENS COM UM PSICÓLOGO, PODEM SOLICITAR A MARCAÇÃO DE VIDEOCONSULTAS E AINDA TÊM ACESSO A DICAS E EXERCÍCIOS ÚTEIS QUE PODEM REALIZAR NO SEU DIA A DIA PARA AJUDAR A REDUZIR OS NÍVEIS DE STRESS E ANSIEDADE

que podem realizar no seu dia a dia para ajudar a reduzir os níveis de stress e ansiedade.

Este plano, "além de prestar apoio psicológico direto e imediato a todos os colaboradores da Adecco também contempla uma forte articulação com a equipa de recursos humanos com vista ao desenvolvimento de ações preventivas e diagnósticas", reforça Ana Ruivo.

Implementado em novembro de 2022, o Plano de Apoio Psicológico da Adecco está a ser um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores desta consultora de RH. "Em primeiro lugar, sentimos um elevado grau de satisfação por termos atribuído este benefício aos colaboradores. Sentimos que não esperavam que a Adecco apostasse neste benefício, por isso, teve ainda mais impacto", afirma Vânia Borges.

Segundo a responsável da Adecco, a procura por parte dos colaboradores demonstrou que a aposta neste benefício foi uma escolha acertada: "o maior impacto que verificámos prende-se com o facto de sabermos que temos colaboradores a serem acompanhados e que, se a empresa não proporcionasse este serviço, provavelmente estariam sem suporte".

Vânia Borges, diretora de recursos humanos da Adecco.

"O MAIOR IMPACTO QUE VERIFICÁMOS PRENDE-SE COM O FACTO DE SABERMOS QUE TEMOS COLABORADORES A SEREM ACOMPANHADOS E QUE, SE A EMPRESA NÃO PROPORCIONASSE ESTE SERVIÇO, PROVAVELMENTE ESTARIAM SEM SUPORTE"
VÂNIA BORGES

Todos os dados recolhidos pela app da TEAM 24 são confidenciais, dando aos colaboradores da Adecco total confiança para exporem as suas situações junto dos profissionais. "Não sabemos quem utiliza a plataforma, temos apenas acesso aos diagnósticos e pudemos concluir que muitos destes são passíveis de ter impacto no trabalho", comenta Vânia Borges.

Por conseguir perceber, junto da análise estatística que a app proporciona, quais os diagnósticos mais prevalentes na sua equipa, a Adecco consegue, assim, atuar também de forma preventiva, com o auxílio da TEAM 24. "Queremos continuar a analisar o nosso dashboard, a ouvir as equipas e assim perceber o que podemos continuar a implementar para que os nossos recursos humanos estejam bem", afiança a diretora de recursos humanos da Adecco. "De momento, o feedback que temos dos nossos colaboradores não poderia ser melhor, por isso, estamos certos que a aposta nesta parceria foi a decisão certa".

VÂNIA GUERREIRO — Diretora de Marca e Comunicação da iServices

Economia circular? Na iServices é uma realidade desde 2011!

Num contexto em que as empresas procuram adotar práticas ambientalmente mais conscientes, na iServices centramos a nossa missão, visão e valores, bem como todo o nosso modus operandi, desde 2011 – ano em que a empresa foi fundada -, na preservação ambiental e na defesa de uma economia circular.

Na última década, o debate em torno das alterações climáticas tem vindo a tornar-se cada vez mais inevitável. Na realidade, começamos já a sentir os efeitos dos danos provocados no meio ambiente ao longo do último século, ou mesmo séculos. Portugal, por exemplo, tem sido alvo de secas severas, e o planeta continua a registar recordes de temperaturas máximas. A este ponto, as empresas devem reinventar-se e procurar novas formas de atuar, tendo em consideração o meio ambiente.

Nesta revolução ecológica, a própria economia tem vindo a adaptar-se, com a chegada de uma nova forma de consumir. A economia circular veio – desta forma – reintroduzir o princípio de dar novos fins ou novas "vidas" a

bens que já não servem o seu propósito a um determinado consumidor, mas que podem ser ainda muito úteis a outros. No ramo da tecnologia, o mercado de recondicionados surgiu e o das reparações tem vindo a reafirmar-se.

A iServices dedica-se há 12 anos ao setor da reparação multimarca de smartphones, computadores e outros equipamentos eletrónicos. A nossa empresa é, na verdade, o líder deste setor em Portugal. Apple, Samsung, Xiaomi, Huawei, Oppo ou OnePlus são apenas algumas das marcas que podem ser reparadas nas mais de 40 lojas por todo o país e não só. A iServices está igualmente presente em Espanha, com duas lojas nas ilhas de Tenerife e Gran Canária, e os planos para este ano são bastante ambiciosos no que respeita à internacionalização da nossa marca além-fronteiras.

Vânia Guerreiro, Diretora de Marca e Comunicação da iServices

Temos como missão contribuir, verdadeiramente, para o desenvolvimento de uma economia circular, nomeadamente através da nossa oferta de recondicionados – que podem ser uma excelente escolha, por parte das empresas que pretendem conceder equipamentos eletrónicos aos seus colaboradores. Na iServices, MacBooks, iPads, Apple Watches e iPhones recondicionados têm três anos de garantia, permitindo, além de uma segunda vida aos equipamentos, um novo e longo ciclo de utilização. São equipamentos em excelente

TEMOS COMO MISSÃO CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA ECONOMIA CIRCULAR, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DE RECONDICIONADOS – QUE PODEM SER UMA EXCELENTE ESCOLHA, POR PARTE DAS EMPRESAS QUE PRETENDEM CONCEDER EQUIPAMENTOS ELETRÓNICOS AOS SEUS COLABORADORES

estado, testados em dezenas de parâmetros de qualidade, para que o utilizador possa desfrutar de um equipamento praticamente como novo.

Os números recentes da Agência Francesa para a Transição Ecológica dão conta que um smartphone recondicionado poupa 175 g de lixo eletrónico e 258 kg de matérias-primas. A mesma entidade avança que um novo smartphone gera cerca de 199 g de lixo eletrónico, enquanto um telefone recondicionado gera apenas 24 g, ou seja, menos 88 por cento. A adicionar à equação, cada smartphone novo pressupõe danos provenientes de extração de matéria-prima, seja por meio de perfurações no solo do planeta, seja pela libertação de dióxido de carbono.

Estima-se que cerca de 5,3 mil milhões dos 16 mil milhões de smartphones e telemóveis pertencentes à população mundial serão descartados até ao final deste ano, seja acumulando-os em casa ou efetivamente deitando-os ao lixo. Considerando que cada um destes equipamentos tem uma espessura média de 99 mm, seria possível empilhar uma torre com 50 mil quilómetros de altura, um oitavo da distância entre a Terra e a Lua.

ESTIMA-SE QUE CERCA DE 5,3 MIL MILHÕES DOS 16 MIL MILHÕES DE SMARTPHONES E TELEMÓVEIS PERTENCENTES À POPULAÇÃO MUNDIAL SERÃO DESCARTADOS ATÉ AO FINAL DESTE ANO, SEJA ACUMULANDO-OS EM CASA OU EFETIVAMENTE DEITANDO-OS AO LIXO

Os serviços abrangentes de reparação multimarca que dispomos nas lojas físicas iServices permitem prolongar a vida dos seus equipamentos eletrónicos, com intervenções levadas a cabo por técnicos experientes, que devolvem a performance original do seu dispositivo na hora – um esforço em prolongar a vida de dispositivos que de outra forma acabariam convertidos em lixo eletrónico. Seja qual for a avaria do smartphone ou computador, a iServices soluciona: problemas de bateria, avarias na câmara, ecrãs partidos, danos líquidos, problemas de rede ou com entradas de conexão. Os nossos técnicos são altamente qualificados e estão sempre dispostos a reparar qualquer avaria em poucos minutos e com garantia!

Loja da iServices

FOTÓGRAFO **FILIPE POMBO**

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

IDALINA TEIXEIRA — CEO da Wise ID

Estamos na vanguarda das novas metodologias na gestão de pessoas

Em entrevista à RHmagazine, a CEO da Wise ID explica como é que a empresa se posiciona em todo o ciclo da gestão de talento: do recrutamento à formação, passando pela conceção customizada de estratégias de desenvolvimento (em áreas específicas ou até na própria cultura organizacional). Com resultados expressivos: crescimento de quase 250 por cento no volume de negócios em 2022.

Como se posiciona a Wise ID no mercado da gestão de talento? Dedica-se a algum setor com maior predominância?
A gestão de pessoas é uma área em constante evolução e as empresas cada vez mais procuram formas eficazes de atrair, desenvolver e fidelizar os seus talentos. Na Wise ID trabalhamos com pessoas especializadas nas mais diversas áreas de atividade, potenciando e apoiando a procura de soluções de gestão de pessoas e formação. Ajudamos as empresas a contratar os melhores, a motivar e desenvolver as suas equipas e a criar condições para uma cultura mais alinhada e comprometida. Neste sentido, desenvolvemos uma metodologia que se foca no desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes na promoção da competitividade das empresas através das pessoas.

A WISE ID acredita que pessoas felizes, motivadas e satisfeitas são mais produtivas e durante mais tempo. As pessoas são o centro da nossa atuação.

Idalina Teixeira
CEO da Wise ID

PRESTAMOS SERVIÇOS DE TALENT ATTRACTION; PEOPLE DEVELOPMENT DESIGN E PEOPLE CULTURE DESIGN

Não estamos focados numa área em particular, pois respondemos a todos os desafios que nos são colocados pelos nossos clientes. Assim, quando iniciamos um projeto, se houver a necessidade de capacitar as pessoas numa área específica, promovemos academias de formação e apoiamos a constituição de centros de competências.

A Wise ID tem como objeto a gestão de pessoas e a formação. Têm ambos o mesmo peso/importância na vossa operação?
A formação ainda assume um maior peso na nossa operação. Aliás, a empresa foi constituída pela equipa de gestão dos Centros de Formação ITGest, dadas as skills internas e as oportunidades na área do recrutamento que começaram a surgir nos diferentes mercados onde o Centro de Formação está presente. Atualmente, a Wise ID atua em três grandes áreas: Formação, People & Culture e Inovação para a formação. As nossas soluções formativas abrangem áreas fulcrais e estratégicas para as empresas garantindo a formação e desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.

A área de People & Culture é uma área mais recente. Os nossos projetos são focados no desenvolvimento das pessoas, equipas e empresas – o que chamamos de soluções centradas em pessoas. Entendemos que o sucesso de uma organização está fortemente dependente da capacidade das suas pessoas desenvolverem as suas competências e interagirem de forma colaborativa e inovadora. Por outro lado, a nossa abordagem é focada em entender profundamente a cultura atual da empresa e identificar oportunidades de melhoria para atingir os objetivos estratégicos.

A Inovação para a formação é essencialmente uma área de suporte às atividades formativas que desenvolvemos. Os modelos tradicionais de formação já não são suficientes para atender as necessidades dos formandos e das empresas nas quais estão integrados. Por isso, apostamos na criação e disponibilização de conteúdos digitais em diferentes formatos, por exemplo o microlearning.

ATUALMENTE, A WISE ID ATUA EM TRÊS GRANDES ÁREAS: FORMAÇÃO, PEOPLE & CULTURE E INOVAÇÃO PARA A FORMAÇÃO

Acreditamos que estas áreas são totalmente complementares, visto que a formação é uma ferramenta incontornável para a gestão de pessoas. Além disso, a formação pode ser utilizada como uma estratégia para fidelizar talentos e motivar a equipa, já que as pessoas tendem a valorizar empresas que investem no seu desenvolvimento.

ANO DE FUNDAÇÃO:
2020

LOCALIZAÇÃO:
Matosinhos

CENTROS DE FORMAÇÃO:
Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde

Nº DE COLABORADORES:
10

O que distingue a Wise ID dos restantes competidores no mercado?

Estamos comprometidos em ajudar as empresas a alcançarem os seus objetivos de negócio. Sabemos que a produtividade dos colaboradores é essencial para o sucesso de qualquer organização. Portanto, a Wise ID ajuda a aumentar a produtividade dos colaboradores e, consequentemente, melhorar o desempenho das empresas.

Prestamos serviços de talent attraction, recrutando pessoas não só pelo que sabem, mas também pelo que podem aprender; people development design, criando programas nas mais diversas áreas de desenvolvimento à medida dos nossos clientes e, também, de people culture design, desenvolvendo uma estratégia personalizada que visa fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Estamos na vanguarda das novas metodologias na gestão de pessoas.

Quais as perspetivas para o ano 2023?

A Wise ID mais do que duplicou o volume de negócios em 2022, tendo ultrapassado os 500.000 euros. Fruto do melhor desempenho financeiro, registou um aumento de 248 por cento em termos de resultado antes de impostos. Neste momento, temos diversos projetos em mãos, nomeadamente projetos internacionais. Além disso, somos uma equipa persistente, sempre atenta a novas oportunidades, portanto, sabemos que o ano 2023 será novamente um ano de crescimento apesar da conjuntura atual. Adicionalmente, fazemos parte de um grupo empresarial fortemente consolidado e em constante crescimento, o Grupo Ideias Dinâmicas, o que nos traz ainda maior robustez.

POR **SARA MOUTINHO LOPES**
RHmagazine

DANIELA LIMA — Managing Partner da Swaifor

Mais do que nunca, as empresas têm consciência que os seus resultados são afetados pelo bem-estar e saúde mental dos profissionais

Daniela Lima, Managing Partner da Swaifor, explica como a empresa está a ajudar as organizações a promover o bem-estar centrado na promoção da saúde dos seus colaboradores, aliada à importância do lazer.

Segundo um estudo internacional, 81 por cento dos trabalhadores sentem-se em risco de burnout. Como podem as empresas prevenir esta síndrome?

As causas do burnout são múltiplas e se é verdade que envolvem fatores organizacionais, não é menos verdade que também abarcam fatores individuais. Colocar 100 por cento do ónus dos níveis de burnout, ou situação de saúde mental, apenas nas organizações é muito redutor à análise da problemática.

Não significa, porém, que as empresas não possam reaprender a gerir as suas pessoas através de estratégias mais sustentáveis que a médio/longo prazo se refletem num aumento de bem-estar individual e organizacional, com repercussões não só ao nível da qualidade de vida individual, como também em termos de resultados organizacionais.

É exatamente isso que defendemos: a promoção do bem-estar, e consequente melhoria da saúde mental dos profissionais, diminui claramente os níveis de burnout identificados atualmente.

Tendemos a olhar para as medidas organizacionais de uma forma mais global do que deveríamos. Quando afirmamos, e com verdade, que o burnout e outros problemas de saúde mental, mas também física, são causadas por uma exposição prolongada ao stress elevado, não estamos a atender às causas desse stress.

As fontes de stress podem ser múltiplas e diferenciadas entre organizações. Isto significa que nunca poderá elaborar-se um plano de promoção de bem-estar que resulte de igual modo para todas as organizações e pessoas. É necessário um diagnóstico aprofundado que nos permita fazer um plano ajustado às necessidades organizacionais.

Como podem as empresas verificar o clima laboral? Os estudos de clima são suficientes?

Os estudos de clima organizacional podem ser um ponto de partida, ou até uma das dimensões de diagnóstico, mas não são, de todo, suficientes para uma análise mais aprofundada do nível de bem-estar e saúde mental dos profissionais.

A avaliação tem de ser multidimensional e multinível, por forma a permitir mapear as diferentes áreas/dimensões que compõem o bem-estar, estabelecendo níveis contínuos entre o saudável e o disfuncional, bem como identificar esses níveis nos diferentes indivíduos, equipas, departamentos, etc..

Estes resultados podem e devem ser utilizados para elaborar um plano integrado de medidas preventivas e interventivas, sejam elas

(...) A PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR, E CONSEQUENTE MELHORIA DA SAÚDE MENTAL DOS PROFISSIONAIS, IRÁ DIMINUIR CLARAMENTE OS NÍVEIS DE BURNOUT IDENTIFICADOS ATUALMENTE

OS ESTUDOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PODEM SER UM PONTO DE PARTIDA, OU ATÉ UMA DAS DIMENSÕES DE DIAGNÓSTICO, MAS NÃO SÃO SUFICIENTES PARA UMA ANÁLISE MAIS APROFUNDADA DO NÍVEL DE BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL DOS PROFISSIONAIS

Daniela Lima, Managing Partner da Swaifor

individuais, coletivas e/ou organizacionais.

A pandemia alertou as pessoas para a importância de ter uma vida mais equilibrada entre o trabalho e a vida fora do emprego. Como podem as empresas ajudar neste equilíbrio?
A pandemia colocou em evidência a necessidade de termos mais qualidade de vida. Contudo, aquilo que importa reter é que devemos parar de ver a necessidade de equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal como algo extraordinário, mas sim perceber que o nosso "eu" profissional e o pessoal são exatamente o mesmo.

O ser humano precisa de viver em equilíbrio. O quanto cada um, em determinado momento da sua vida, pretende dar ao trabalho ou lado pessoal é diferente de indivíduo para indivíduo.

Cabe às empresas compreender esta idiossincrasia e construir medidas de flexibilidade que permitam a cada um, dentro do aceitável, estabelecer os seus limites, que podem ir variando.

Mais do que nunca, as empresas têm consciência que os seus resultados são afetados pelo bem-estar e saúde mental dos profissionais.

Porém, há uma crença errada, e quase generalizada, de que esse bem-estar ou saúde mental está ligado a medidas de wellness, o que leva a que algumas empresas se deparem com uma baixa adesão dos colaboradores e ao insucesso destas medidas.

As práticas de wellness são positivas e podem trazer valor acrescentado se, por um lado, houver adesão e se, por outro, elas fizerem sentido junto dos trabalhadores. Estas podem e devem ser integradas numa cultura de bem-estar, mas não podem ser as únicas.

O que distingue a abordagem da Swaifor junto das empresas na promoção da saúde mental?
Aquilo que nos diferencia é claramente trabalhar em equipa multidisciplinar que nos permite dar uma resposta multidimensional, assente nos conhecimentos mais avançados da ciência comportamental e organizacional.

A abordagem da Swaifor reveste-se de complementaridade, ou seja, o nosso diagnóstico permite traçar um esboço do bem-estar a nível micro, meso e macro organizacional, mapeando a situação das diferentes dimensões que compõem o bem-estar, permitindo elaborar um planeamento detalhado e personalizado de intervenção para cada organização, alinhando os objetivos de saúde e bem-estar organizacional com os objetivos estratégicos das organizações.

SENSE AND SENSIBILITY
CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

Colaboradores vs Empresa: o risco da indiferença

Nathalie Ballan
Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

Em fevereiro foi publicado o estudo "Desenvolvimento Humano, fator-chave para o sucesso de Portugal - o contributo das empresas francesas", realizado pelo BNP Paribas Personal Finance em parceria com os Conselheiros do Comércio Externo da França (CCEF) em Portugal*. Para além da apresentação de boas-práticas de empresas francesas, a pesquisa aponta dados interessantes e inéditos dos cidadãos portugueses sobre a sua relação com as empresas.

Zonas de conforto
96% dos inquiridos identificam-se com a missão, objetivos e valores da sua empresa. Cerca de 90% avaliam de forma positiva a adoção de novas formas de trabalho, a preocupação em relação à saúde e bem-estar dos colaboradores, contribuição para a sociedade. Temos aqui as bases para uma relação com grande qualidade. Que podia ser até reforçada pelo entendimento face ao "Desenvolvimento Humano": os cidadãos são percecionados como os mais responsáveis (63%), antes do Estado e das escolas. As empresas aparecem em 4º lugar (43%). Para os inquiridos, três palavras top of mind: educação, ensino e formação. Excelente sinal para as academias corporativas e para as formações executivas em contexto universitário (mas... apenas 20% dos colaboradores afirmam receber formação de forma regular). Primeiro gap.

Sobre as questões salariais, os colaboradores olham para os benefícios de uma forma holística, com critérios que vão além do salário, indo ao encontro das novas ofertas das empresas.

Estas eram as boas notícias, mas que não podem esconder a tendência de um distanciamento inquietante.

Alertas
Só 9% dos portugueses recordam boas-práticas desenvolvidas pela sua empresa!

É AQUI QUE AS EMPRESAS DEVERÃO FOCAR OS SEUS ESFORÇOS – MELHOR CAPACIDADE DE COMUNICAR OS SEUS IMPACTOS E SOBRETUDO PROCESSOS DE ENVOLVIMENTO E CAPILARIDADE DAS "BOAS-PRÁTICAS".

Face a todos os esforços de comunicação interna e externa das empresas (em geral) este dado não deixa de ser bastante preocupante. E permite perceber melhor o resultado sobre o grau de envolvimento com a empresa: grande parte dos portugueses (55%) afirmam ter um grau mediano e 16% referem um nível baixo ou inexistente.

E pior ainda: apenas 4 em cada 10 colaboradores têm a perceção de que as empresas se preocupam com o "Desenvolvimento Humano", nomeadamente através da aposta da qualificação dos colaboradores e de políticas ativas de diversidade e inclusão. A responsabilidade empresarial é, para a grande maioria, uma responsabilidade interna em prioridade. É aqui que as empresas deverão focar os seus esforços – melhor capacidade de comunicar os seus impactos e sobretudo processos de envolvimento e capilaridade das "boas-práticas" para que os tais impactos sejam reconhecidos a nível individual.

* HTTPS://WWW.CCILF.PT/PT/EVENTOS/AGENDA-2023/E/EVENT/8A-CONFERENCIA-ECONOMICA-FRANCO-PORTUGUESA.HTML

cegid Academy

A Primavera Academy agora é Cegid Academy

Um novo nome, um novo mundo de competências para si.

Make more possible!

Áreas de formação:

- Software Cegid Primavera
- Software Cegid Eticadata
- Desenvolvimento Interpessoal
- Negócio e Estratégia
- Tecnologia e Digital

Consulte a nossa oferta formativa em
www.primaveraacademy.pt

cegid

POR **TÂNIA MARTINS**
RHmagazine

Da engenharia eletrotécnica à gestão de RH

A vida profissional do pai (ligada aos camiões e carros) marcou os gostos, o que queria ser "quando fosse grande" e até a primeira escolha académica de Francisco Matias. Depois, já a meio do curso, mudou para a área que, afinal, era a da sua eleição. Desde fevereiro, dirige os RH, e logo de uma transportadora: a DPD Portugal.

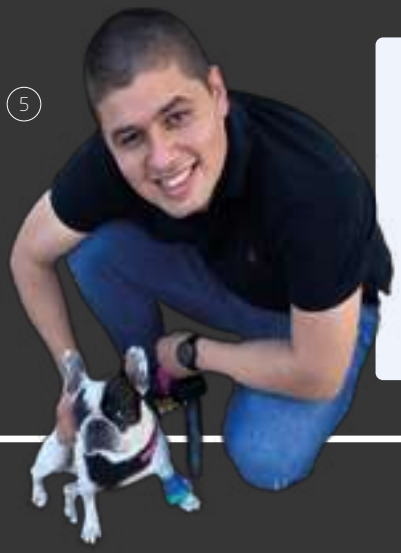
Uma chamada telefónica na véspera do casamento abriu caminho à segunda grande mudança, em poucos dias, na vida de Francisco Matias: o desafio para entrar no processo de recrutamento para DRH da DPD Portugal.

Um mês e meio depois (fevereiro deste ano), iniciava funções na transportadora que tem a seu cargo 1.200 colaboradores. "Todos os dias sinto que tomei a melhor decisão. É uma fantástica oportunidade, numa empresa de referência no seu setor e cheia de matéria-prima com muita qualidade, que nos ajuda a ser os melhores no mercado do `last mile`", avalia à RHmagazine o gestor de Recursos Humanos.

Criado em São João da Talha (concelho de Loures), Francisco Matias , 34 anos, começou por conformar o seu percurso académico (curso de Engenharia Eletrotécnica) ao negócio do pai (oficina de reparação automóvel). Mas, na verdade, sempre gostara da gestão de pessoas, o que o fez, a meio do percurso, mudar para Gestão de Recursos Humanos.

Após a conclusão do curso, ingressou na Sovena (2015), ainda como estagiário, onde se manteve até este ano.

1. Atividade de teambuilding_responsabilidade social já na DPD (2023). 2. Ida ao futebol, ao seu Sporting, com 2 grandes amigos (2022). 3. Passagem de ano em época de COVID (2021_22). 4. Francisco com a mulher, Joana (2022). 5. Com o elemento mais novo da família (2020)



CARGO ATUAL:
Diretor de Recursos Humanos da DPD Portugal

IDADE:
34 anos

CURSO:
Gestão de Recursos Humanos

FAMÍLIA:
Casado e, em breve, pai pela primeira vez

ESCUTISMO E CAMIÕES

O DRH da DPD Portugal teve uma infância marcada pelo contacto com a natureza, devido às atividades desenvolvidas enquanto escuteiro. Nesse período, tinha uma paixão por camiões e sonhava ser camionista, influência das vivências que a profissão do pai (na Auto-Sueco/Volvo) lhe proporcionavam.

Filho único, gostava (e ainda gosta, apesar da falta de tempo) de jogar futebol, de natação, de desportos motorizados (especialmente Fórmula 1 e Le Mans) e de manter um papel cívico na sociedade. Considera-se "um eterno jovem que ainda hoje está a amadurecer" e confessa que, por vezes, tem um "humor demasiado negro".

Este ano nascerá o primeiro filho – neste caso, filha – do casal Francisco/Joana. Ambos partilham vários gostos (passear/viagens, praia, gastronomia, futebol), ainda que, neste último, com preferências clubísticas distintas.

cegoc
Beyond knowledge

Uma mudança que vai para além das aparências...

SCAN ME

Mais que sensações, ritmo
Mais que idade intemporalidade
Mais que identidade, alma

Venha descobrir a nova
Cegoc de sempre.

cegoc.pt

MARCO ALEXANDRE AGUIAR — IGNÍT Director

Como podem os novos modelos de educação corporativa promover a produtividade?

No mundo atual e, principalmente, no mercado das tecnologias, as organizações começam a ser medidas pelo conhecimento que são capazes de gerar. Essa capacidade coloca-as na linha de frente da inovação, fazendo da criatividade, da aprendizagem e da colaboração a sua própria cultura.

A educação corporativa é uma prática cada vez mais presente nas empresas que procuram melhorar o desempenho dos seus colaboradores e, consequentemente, o sucesso do negócio. Traduz-se em programas de formação e desenvolvimento de competências, que visam capacitar os trabalhadores para atuarem de forma mais eficiente nas suas funções.

De acordo com o World Government Summit de 2023, a procura por educação corporativa centrar-se-á cada vez mais em três skills principais: technological skills, social and emotional skills e higher-level cognitive skills.

A necessidade de habilidades tecnológicas, que abrangem skills avançadas de TI como programação, bem como skills digitais básicas, é talvez a mais previsível; mas será também sentida em funções não tecnológicas, como saúde e ensino, entre outras, à medida que as tecnologias digitais se tornarem cada vez mais prevalentes e as skills digitais básicas se tornarem essenciais.

A procura por skills sociais e emocionais – como liderança e gestão de pessoas – torna-se mais importante num mundo cada vez mais digitalizado – e são skills intrinsecamente humanas, não facilmente replicadas por máquinas.

O modelo de educação corporativa da IGNÍT abrange desde cursos técnicos e formações específicas para determinada função, até programas de liderança e gestão de equipas em modelo de pós-graduação ou formação avançada - em parceria com instituições de ensino superior.

Um dos principais benefícios desta oferta é a possibilidade de desenvolver skills e competências que vão além das exigidas pela função atual do colaborador. Isto significa que uma organização pode preparar os seus trabalhadores para assumirem novas responsabilidades e cargos, contribuindo para o desenvolvimento profissional, a retenção de talento e para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Marco Alexandre Aguiar, IGNÍT Director

A PROCURA POR SKILLS SOCIAIS E EMOCIONAIS (COMO LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS) TORNA-SE MAIS IMPORTANTE NUM MUNDO CADA VEZ MAIS DIGITALIZADO – E SÃO SKILLS INTRINSECAMENTE HUMANAS, NÃO FACILMENTE REPLICADAS POR MÁQUINAS

No entanto, a educação corporativa deve ser vista como um investimento a longo prazo. Os resultados podem não ser imediatos, mas os benefícios tornam-se mais evidentes com o desenvolvimento de novas skills e a melhoria do desempenho dos colaboradores.

O modelo da IGNÍT permite lidar com as amplas mudanças nas exigências de novas skills, desenvolvendo estruturas granulares de conhecimento e de competências, que respondem às necessidades do mercado.

Com esta aposta na geração de conhecimento, os colaboradores garantem assim o seu desenvolvimento profissional e as organizações estarão mais perto do sucesso do negócio.

ignít

human potential
through tech

Tech Skills Advisory

Literacia tecnológica
e competências críticas
para o desenvolvimento
do negócio e das pessoas.

Mais informação:
ignit.tech/tech-skills-advisory

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

Luís Morgadinho
Especialista em management intercultural da AKTEOS

Mayka Rodriguez

› Diretora-geral do Hotel Sofitel Lisbon Liberdade

"É com a atenção aos pormenores que se consegue uma boa integração profissional em Portugal

Natural de Bilbau (País Basco, Espanha), Mayka Rodriguez é desde 2017 diretora-geral do Hotel Sofitel Lisbon Liberdade, localizado na mais famosa avenida da capital portuguesa. Nos 28 anos que leva de ligação ao grupo AccorHotels, Mayka trabalhou em Espanha e foi expatriada em França, República Dominicana, Colômbia, Guiné Equatorial, Egipto, Emirados Árabes Unidos e Bahrein, colaborando com mais de 50 culturas.

Como definiria a cultura do Sofitel?
O grupo Accor tem, de forma geral, uma cultura fortemente focada na experiência do cliente e o Sofitel em particular, porque sendo a cadeia 5 estrelas francesa de referência, cultivamos um "savoir faire à francesa", combinando generosidade e elegância. A nossa baseline é "live the french way", mas também temos a preocupação de integrar a cultura local nos nossos hotéis. Os colaboradores são "embaixadores" da marca e são formados na escuta, para que possam oferecer aos hóspedes uma experiência única. Em termos de RH, investimos fortemente no desenvolvimento de talentos e criámos, aliás, a nossa própria academia.

O que a motivou a escolher Portugal?
Estava à procura de assumir pela primeira vez um cargo de direção-geral e a oportunidade surgiu durante uma conversa informal com o meu predecessor. Em primeiro lugar, Lisboa é uma cidade acolhedora, que está na moda a nível internacional. Em segundo lugar, a missão apresentava um desafio que consistia em renovar o hotel e reposicioná-lo em pleno boom turístico. Vi Lisboa como um desafio entusiasmante e, como espanhola habituada a vir a Portugal desde a infância, sentia que conhecia bem o país e a sua cultura. Pensei que seria fácil.

Este sentimento confirmou-se ou foi surpreendida por algum aspeto particular da cultura portuguesa no trabalho?
No País Basco somos teimosos e demasiado diretos. Apercebi-me muito rapidamente que isto não era uma mais-valia em Portugal, no início estava mesmo em contracorrente. O que me surpreendeu foi o facto das pessoas terem um excelente nível de educação tanto a nível académico como pessoal, e embora fosse de esperar, na minha ótica, uma certa dose de afirmação, os colaboradores são mais respeitadores da hierarquia e, se não concordam, não o dizem necessariamente. Comparado com os espanhóis, e penso que especialmente com os bascos, fazer com que as pessoas assumam riscos é mais desafiante aqui. Outro aspeto que eu não tinha medido é o ritmo particular que há em Portugal, também ele influenciado pela burocracia muito forte do Estado. As decisões são mais lentas e é preciso saber aceitá-lo e adaptar-se a isto. O perigo para um gestor que venha de fora é querer avançar demasiado rápido.

De um ponto de vista mais pessoal, fiquei muito tempo a tentar perceber algo que parece paradoxal de um ponto de vista espanhol. Os portugueses são muito relacionais e sociais, mas não estão habituados aos "after work" que se veem noutras capitais - que consistem em tomar uma bebida e socializar com os colegas depois do trabalho. A forma de gerir as relações sociais é diferente do que vivi noutros lugares.

OS COLABORADORES [EM PORTUGAL] SÃO MAIS RESPEITADORES DA HIERARQUIA [DO QUE EM ESPANHA] E, SE NÃO CONCORDAM, NÃO O DIZEM NECESSARIAMENTE

Como mulher espanhola numa função de liderança, sentiu alguma dificuldade em particular?
É verdade que os espanhóis conhecem a expressão portuguesa "de Espanha nem bom vento nem bom casamento" e muitas vezes receiam não ser bem-vindos. Fui a primeira mulher e a primeira espanhola a gerir o hotel e não senti nada disso. Antes de mais, a nossa equipa de gestão é muito feminina, pelo que talvez a solidariedade tenha funcionado a meu favor. Em segundo lugar, o facto de falar espanhol permite perceber muito rapidamente o português e facilita a comunicação. Falamos todos o "portunhol" e funciona bem. É verdade, no entanto, que o setor hoteleiro parece-me bastante fechado às mulheres nas funções de responsabilidade. Acho que ainda há algum caminho a percorrer nesta matéria.

Que conselhos daria a managers estrangeiros que venham trabalhar para Portugal ?
Muitos internacionais que descobrem a cultura portuguesa no trabalho comentam que as pessoas não dizem necessariamente o que pensam e demonstram uma certa humildade e respeito. O que eu vejo acima de tudo é que os portugueses querem "agradar". Quando se chega a um país, cabe-lhe a si adaptar-se. O meu primeiro conselho seria ser paciente e respeitar o ritmo local. Depois, seria investir mais na relação pessoal através de conversas one-to-one. Assim é que poderão saber o que pensam as pessoas.
É preciso ganhar confiança para que as pessoas se abram. Leva tempo. Com paciência e proximidade, tudo se consegue em Portugal. Finalmente, aconselharia a apostar na formação dos colaboradores porque isto é muito valorizado pelas pessoas.

ELIANA PITA — Coach de carreira, especialista em desenvolvimento pessoal

Feedback e mudança: como melhorar a sua comunicação e relacionamentos

Sabemos que não existem mudanças sem novas aprendizagens e que a aprendizagem faz parte do conhecimento.

À medida em que entramos em contacto com novas ideias, já não somos os mesmos e não podemos alegar ignorância, o que nos torna mais responsáveis pelos nossos comportamentos e relacionamentos.

Portanto, ao ler as linhas abaixo, quem o faz não somente se informa e adquire conhecimento, mas, também, torna-se mais responsável pela sua própria comunicação e relacionamentos. Parodiando Exupéry em "O Principezinho": "tornas-te eternamente responsável por aquilo que aprendes".

Mas mudar exige mais do que conhecimento, é preciso desafiar-se a si mesmo e ao ambiente.

Diariamente, repetimos praticamente todos os pensamentos do dia, da semana e do mês anterior.

Enquanto estivermos a repetir aquilo que são os nossos padrões de pensamentos e sentimentos, manteremos os mesmos comportamentos e isso impedir-nos-á de mudar.

Para mudar, precisamos de lutar contra os pensamentos e sentimentos automáticos que

Eliana Pita

tomam conta de nós e "geri-los", escolhendo conscientemente pensar, sentir e agir de forma diferente da habitual.

Para mudar a forma como comunicamos, como damos e recebemos feedback e nos relacionamos com as nossas equipas, gestores ou colaboradores e para mudarmos os resultados que temos hoje, precisamos de mudar os nossos conceitos a respeito do feedback, mas também precisamos de mudar os nossos padrões de pensamento e desafiar os hábitos próprios.

O feedback é um assunto tão amplo que seria impossível abordá-lo em profundidade em poucas linhas, por isso vou trazer apenas alguns insights sobre dois aspetos importantes:

- **a complexidade do feedback;**
- **a necessidade de saber dar feedback, mas também de recebê-lo.**

Nove em cada dez mentorados que atendo queixam-se das dificuldades com feedback, reclamam da falta dele, da culpabilização disfarçada de feedback, da falta de objetividade, das generalizações e da dificuldade (deles) para se refazer depois de conversas difíceis.

Ao mesmo tempo, a maior parte dos gestores relatam não se sentir adequadamente preparados para dar feedback e consideram isso uma das tarefas mais difíceis da liderança, ao ponto de, não raramente, adiarem o máximo que podem este tipo de conversa.

Tudo isto acontece porque o feedback está envolvido numa série de percepções,

É DE EVITAR DAR FEEDBACK "NO CALOR" DAS EMOÇÕES, MESMO QUE ACREDITE QUE TEM DOMÍNIO DELAS: POSSIVELMENTE, O TOM DE VOZ, A LINGUAGEM GESTUAL E AS PALAVRAS DE QUEM ESTÁ A PASSAR O FEEDBACK VÃO DE ALGUMA FORMA DENUNCIAR ESSE ESTADO DE ESPÍRITO

sentimentos e pensamentos extremamente complexos.

O primeiro aspeto tem a ver com o facto de nos sentirmos responsáveis pelos sentimentos dos outros, gerando o receio de falarmos o que pensamos.

Acreditamos que, se tivermos de falar sobre coisas más, podemos chocar as pessoas ao redor, e elas talvez mudem de atitude na relação, ataquem-nos ou punam-nos de alguma forma; tememos, assim, que o nosso feedback seja mal interpretado ou que o interlocutor nos acuse e aponte também as nossas falhas.

Por outro lado, em geral, estamos muito confortáveis com a maneira como agimos e encontramos explicações e justificativas – que fazem muito sentido para nós mesmos – para todo e qualquer comportamento ou atitude que adotamos.

Quando o feedback é positivo ou de reconhecimento, sentimo-nos impulsionados e estimulados e concluímos: "estou a ir bem, portanto é só continuar a ser quem eu sou".

O problema está no feedback de orientação ou de correção, porque estes colocam em causa as nossas atitudes e comportamentos, obrigando-nos a pensar sobre eles e até a reavaliá-los.

Nesse momento, a nossa primeira reação é questionar, duvidamos da veracidade e questionamos a utilidade, ao mesmo tempo contestamos a intenção de quem nos dá o feedback e esquecemo-nos "do que" está a ser dito, concentrando-nos "em quem" está a dizer.

Se, como líder, acredita que os seus colaboradores não utilizam bem os respetivos talentos, têm hábitos errados e estão a adotar atitudes que prejudicam o seu desempenho, e não lhes diz isso, então está a roubar-lhes a oportunidade de desenvolvimento

Portanto, se o feedback vem de alguém que admiramos e respeitamos, recebemos com mais abertura e boa-vontade, ao contrário, a nossa tendência será ignorar todo e qualquer conteúdo, ainda mais se não nos agradar, se não conhecermos ou não gostarmos de quem o emitiu.

Outro aspeto importante tem a ver com o "dar feedback e receber feedback" .

De forma geral, dizer o que pensamos e sentimos é relativamente fácil, mas dizê-lo sem ferir e de forma a impulsionar e estimular as pessoas é um pouco mais desafiador.

Primeiro porque, como pessoas, somos muito diferentes uns dos outros, e a mesma ação que pode motivar um, pode desmotivar outro.

Por isso, ao dar feedback, é importante que o líder entenda que precisa:

- **1) Conhecer-se a si mesmo** e ter domínio sobre as suas emoções.

É de evitar dar feedback "no calor" das emoções, mesmo que acredite que tem domínio delas: possivelmente, o tom de voz, a linguagem gestual e as palavras de quem está a passar o feedback vão de alguma forma denunciar esse estado de espírito. Sem dúvida que, 24 horas depois, o emissor do feedback terá muito mais clareza sobre o assunto.

- **2) Ter clareza sobre o objetivo do feedback.**

Há basicamente três tipos de feedback: de reconhecimento, de orientação e de correção.

O ideal é separar o primeiro dos outros dois, quando quiser dar um feedback de reconhecimento, dedique-se a isso e faça-o da melhor maneira possível.

De preferência, não dê feedback de correção ao mesmo tempo. É como se a correção apagasse os efeitos positivos do reconhecimento. Todo o feedback de correção também envolve uma orientação. Corrigir sem orientar é o mesmo que criticar, e isso não tem efeito prático para impulsionar e estimular.

HÁ BASICAMENTE TRÊS TIPOS DE FEEDBACK: DE RECONHECIMENTO, DE ORIENTAÇÃO E DE CORREÇÃO. O IDEAL É SEPARAR O PRIMEIRO DOS OUTROS DOIS

- **3) Conhecer o seu liderado,** planear e adaptar o seu estilo de comunicação a ele.

Há pessoas mais diretas e objetivas e que preferem ir direto ao ponto, o excesso de rodeios deixa-as ansiosas e ofuscam a sua percepção, neste caso o melhor a fazer é ser zeloso, mas franco, direto e objetivo.

Outras pessoas, no entanto, são mais sensíveis e reagem melhor a uma abordagem mais atenciosa e cuidadosa, resgatando o contexto e significados.

Diante disso, podemos propor ainda três sugestões práticas:

- **1) Se, como líder, acredita que os seus colaboradores** não utilizam bem os respetivos talentos, têm hábitos errados e estão a adotar atitudes que prejudicam o seu desempenho e não lhes diz isso, então está a roubar-lhes a oportunidade de desenvolvimento. Não roube de seus liderados o direito à verdade.

Além disso, saiba que não é responsável pelos sentimentos dos outros, é responsável apenas pelas suas palavras e atitudes, portanto, preocupe-se com o que está na sua zona de controlo, planeie a sua abordagem, atenha-se a fatos e dados, escolha as palavras e os exemplos e dê o seu melhor nisso.

- **2) Já como liderado,** comece por separar o "quê" de "quem": não coloque toda a responsabilidade do feedback sobre o líder ou emissor do feedback.

Ignore o seu grau de simpatia por quem forneceu o feedback, concentre-se somente no conteúdo. Pergunte-se, sim, se tem algo nele que lhe possa ser útil.

Ainda que 80 por cento do feedback não faça sentido, pode ser que os 20 por cento restantes seja exatamente o que precisa para crescer e evoluir.

- **3) Note que todos temos pontos cegos,** mas que as pessoas percebem em nós. São pontos que somos totalmente incapazes de detetar, a menos que alguém nos alerte e coloque um espelho à nossa frente.

Esteja aberto, admita a possibilidade de existirem aspetos que lhe são desconhecidos e extraia o melhor que puder disso.

Cada um de nós é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento e crescimento.

Lembre-se: "tu tornas-te eternamente responsável por aquilo que aprendes".

Corporate Alumni, uma estratégia e múltiplos benefícios

De acordo com uma pesquisa internacional publicada recentemente pela Harvard Business Review, que entrevistou 3 milhões de funcionários de mais 120 empresas globais, entre 2019 e 2022, em média, 20% dos funcionários que saíram dos seus empregos em período de pandemia já retornaram para as suas antigas empresas dentro do primeiro ano de trabalho.

O LinkedIn também já tem acompanhado, nas suas estatísticas, o crescimento da contratação de ex-colaboradores a nível mundial. Subiu de 3,9% em 2019 para 4,5% em 2021.

Em termos gerais, este é um número bastante expressivo, uma vez que, num passado não muito distante, poucos profissionais faziam este movimento de carreira, e ainda tinham que apresentar uma boa razão pela decisão durante novas entrevistas.

Durante o período mais crítico em que vivemos a pandemia, alguns países registaram um aumento dos pedidos de demissão voluntária, ou seja, um movimento incomum no mercado, mesmo diante de tanta incerteza. Entretanto, agora, já é possível observar que, em alguns desses casos, estes mesmos profissionais que saíram durante os últimos dois anos estão a retornar para a antiga empresa.

Tal fenómeno tem sido chamado pelas empresas de "colaborador boomerang".

Camila Reis. HR Talent Management na Galp

Mas, afinal, trazer de volta alguém que pediu para sair é algo positivo para a organização? Dadas as particularidades de contexto de cada setor de negócio, em geral, pode ser, sim.

Da mesma forma que as instituições de ensino superior, a nível mundial, já possuem programas específicos para ex-alunos (alumni) e constatam que esta é uma estratégia de alto valor de retorno sobre o investimento, empresas inovadoras já estão a fazer o mesmo relativamente aos seus ex-colaboradores.

ENTRE AS EMPRESAS QUE JÁ ADOTAM O PROGRAMA CORPORATE ALUMNI COMO ESTRATÉGIA, PODEMOS DESTACAR, POR EXEMPLO, A MCKINSEY, GE, INBEV, CHEVRON, ERNEST YOUNG, DELLOITE

É disso que tratam os programas de Corporate Alumni. Expressão "emprestada" do mundo académico, mas com uma visão mais organizacional, centrada na gestão e atração de talentos.

Impactos positivos da contratação de ex-colaboradores podem ser facilmente observados. Destacamos aqui alguns:

- **A curva de aprendizagem** e adaptação de um colaborador boomerang é reduzida, pois o ex-colaborador, quando volta, já conhece a dinâmica da empresa e certamente, pelo menos, uma parte dos outros colaboradores. Isto é, já "chega jogando";
- **Contribui rapidamente** com seu alto desempenho e muitas vezes volta com competências acrescidas (por ter sido exposto a novas experiências noutras empresas), com visão para inovações e melhoria de processos;
- **Pode também apresentar** um grande engagement e compromisso com a empresa, pois na maioria das vezes retorna em posições mais elevadas na estrutura organizacional. Cerca de 40% dos entrevistados pela pesquisa citada voltaram em posições mais altas do que quando saíram.

Contudo, outros impactos poderão não ser positivos e é necessário conhecê-los para tomar ações preventivas. Pode ser o caso do regresso de um ex-colaborador, antes colega, mas que agora se assume como líder de uma mesma equipa. Esta situação pode ser delicada para os colaboradores que permaneceram na empresa, mesmo em tempos incertos, e que tinham expectativas de serem promovidos. Pode ser algo pontual, porém são situações que oferecem riscos de retenção de pessoas-chave.

Numa outra perspetiva, é necessário garantir ações de onboarding sólidas e sustentáveis para que as novas contratações não voltem aos seus antigos empregadores. A retenção torna-se ainda mais sensível neste contexto. Em especial, para os novos colaboradores que já apresentam alta performance e que se aproximam do período crítico de retenção (término do primeiro ano e início de segundo ano na empresa).

Estes, e outros mais impactos que possam surgir, devem ser geridos pela liderança juntamente com a equipa de Recursos Humanos, mas é um facto que, trazer ex-colaboradores talentos "de volta a casa" traz mais impactos positivos do que negativos.

Ampliar a visão! É disso que se trata. Um novo olhar sobre o que geralmente ignoramos. Repensar as relações de trabalho, observar o presente e propor um novo futuro na busca por talentos.

Entre as empresas que já adotam o programa Corporate Alumni como estratégia, podemos destacar, por exemplo, a MCKinsey, GE, InBev, Chevron, EY, Delloite. Ter uma estratégia de relacionamento com ex-colaboradores traz múltiplos benefícios para a organização. Um programa de Corporate Alumni bem planeado e organizado contribui de forma direta para outras frentes igualmente importantes para o negócio – atração, retenção, reputação da marca empregadora, etc..

Vejamos alguns exemplos:

- **Aumentar o pool** de talentos ao mapear pessoas-chave que tiveram bom desempenho e que fazem trajetos de carreira interessantes após saírem, com alta possibilidade de retornar.

Quem são eles, onde estão? Há especialistas que indicam que as empresas devem considerar o pool de talentos de ex-colaboradores como a primeira opção estratégica de recrutamento.

- **Mapear sucessores** para posições críticas e considerar talentos externos (ex-colaboradores) não apenas para casos urgentes de substituição, mas também de forma mais planeada.
- **A marca empregadora** e reputação da empresa no mercado: ao evidenciar as suas práticas de Corporate Alumni, a empresa pode fazer a ponte com ações de marketing e reforçar o posicionamento da marca como empregador, atraindo, assim, talentos que queiram trabalhar na organização. Além de contribuir para o employer branding, a prática recorrente do regresso de antigos colaboradores é indicadora de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar e isso deve ser mostrado ao mercado. A utilização das redes sociais para reforço da marca empregadora é um meio essencial e de fácil acesso, como exemplo LinkedIn e Instagram.
- **Trabalhar o processo** de saída do colaborador (offboarding) de forma que sejam mantidas portas abertas. Muitas empresas, se não a maioria delas, não dão a devida importância para este momento da vida do colaborador. Ao fazer com que esta seja uma experiência positiva, estaremos, de imediato, a contribuir positivamente para a experiência do colaborador. Boas-práticas neste ponto podem ser destacadas, tais como, por exemplo, entregar uma carta do presidente/CEO

COMO MISSÃO, O PROGRAMA CORPORATE ALUMNI VISA DEMONSTRAR, A TODOS OS QUE SAEM, QUE AS PORTAS CONTINUARÃO ABERTAS, QUE SERÃO BEM-VINDOS DE VOLTA EM CASO DE TEREM INTERESSE POR ALGUMA OPORTUNIDADE QUE SURJA

BOAS-PRÁTICAS PODEM SER DESTACADAS: ENTREGAR UMA CARTA DO PRESIDENTE/CEO A AGRADECER PELO TEMPO DE SERVIÇO; NÃO CORTAR A DISPONIBILIZAÇÃO DE OPÇÕES DE DESENVOLVIMENTO, COMO CURSOS ONLINE, PARA QUE O EX-COLABORADOR POSSA CONTINUAR O SEU CICLO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA MESMO APÓS A SAÍDA

a agradecer pelo tempo de serviço; não cortar a disponibilização de opções de desenvolvimento, como cursos online, para que o ex-colaborador possa continuar o seu ciclo de desenvolvimento de carreira mesmo após a saída.

Como missão, o programa Corporate Alumni visa demonstrar, a todos os que saem, que as portas continuarão abertas, que serão bem-vindos de volta em caso de terem interesse por alguma oportunidade que surja.

Diana Aguiar Vieira. Professora Coordenadora no ISCAP - Politécnico do Porto

Tal procedimento potencia que a empresa "continue no radar" do ex-colaborador como uma opção enquanto este progride na carreira e pode oferecer às equipas de recrutamento um massivo e conhecido pool de talento.

Em linhas gerais, Corporate Alumni é uma tendência que deve ser, cada vez mais, explorada pelas empresas nos seus planos estratégicos. Trata-se da inovadora arte de manter o relacionamento vivo com os ex-colaboradores com base em ações conectadas e com propósito. Devido aos seus múltiplos benefícios, investir no Corporate Alumni vale a pena e viabiliza uma melhor resposta e adaptação da empresa aos desafios trazidos pelas mudanças constantes verificadas no mundo atual.

*ARTIGO CITADO NO TEXTO:
THE PROMISE (AND RISK) OF BOOMERANG EMPLOYEES. HBR_MARCH 15, 2023
BY ANTHONY C. KLOTZ, ANDREA DERLER, CARLINA KIM, MANDA WINLAW.

O TEXTO REFLETE A OPINIÃO DAS AUTORAS E NÃO VINCULA A GALP

POR **GUILHERME LOPES**
RHmagazine

Portugal perdeu 412 mil jovens numa década

Mais de metade das pessoas que saíram do país entre 2012 e 2021 tinham entre 20 e 39 anos, sendo uma das principais razões para o abandono os salários baixos. Ao mesmo tempo, a taxa de natalidade portuguesa situa-se abaixo da média da UE. Estes fatores são, no presente, decisivos para impedir o recrutamento de talento qualificado.

A Business Roundtable Portugal (BRP) caracteriza a situação demográfica portuguesa como um "inferno demográfico". O "forte envelhecimento da população", aliado ao aumento da idade média e a redução sistemática da taxa de natalidade, são os fatores que estão a conduzir a este flagelo.

Em quase uma década, Portugal perdeu 412 mil jovens, que escolheram progredir na sua carreira em outros países, o que representou 55% do total da população que emigrou no mesmo período. A BRP, no seu estudo "Um país com futuro: atrair e reter talento em Portugal", de março de 2023, enfatiza "a fase crítica", em torno dos 30 anos, em que as condições de instalação de jovens são "determinantes para formarem família".

Além da emigração, Portugal apresenta uma estrutura etária "deficitária". De acordo com dados do INE e do Observatório da Emigração, em Portugal 23,5% das pessoas têm mais de 65 anos; 36,3% têm entre 40 e 64 anos; 22,2% situam-se entre os 20 e 39 anos; e apenas 18,8% da população têm menos de 20 anos.

Em conjunto com uma estrutura demográfica cada vez mais envelhecida, alia-se uma taxa de natalidade cada vez mais distante da média europeia. Os dados do INE e do Observatório da Emigração mostram que em 2021 nasceram 79.580 bebés em Portugal, o que representa uma taxa de natalidade de 7,7%.

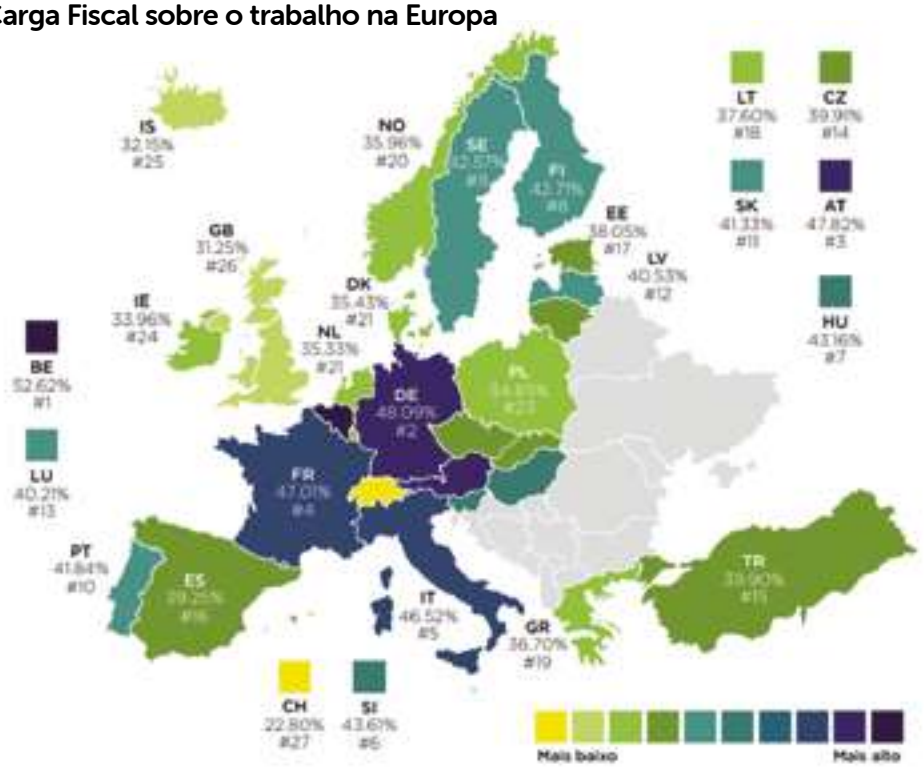
24% do talento que reside em Portugal e quase metade (48%) da geração Z, está propenso ou muito propenso a emigrar

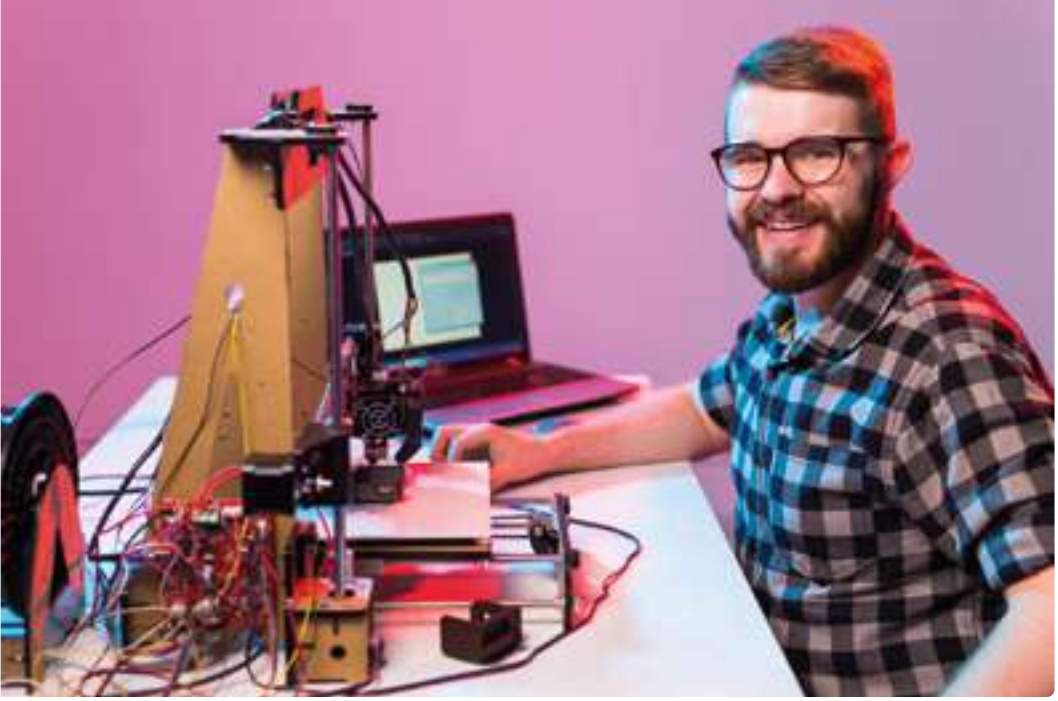
Salário continua a ser principal motor para a emigração

O desafio em torno da atração e retenção de talento é transversal a vários países. No entanto, importa considerar que, se os jovens configuram mais de metade do número total de emigrantes, a situação do mercado português torna-se ainda mais dramática. Em parceria com a Deloitte, a BRP concluiu, inclusive, que 24% do talento que reside em Portugal e quase metade (48%) da geração Z, está propenso ou muito propenso a emigrar.

Segundo os dados apurados, os jovens com pouca experiência são os mais propensos a

Carga Fiscal sobre o trabalho na Europa





emigrar, sendo engenharia e informática as áreas de formação com maior intenção de emigrar.

O principal fator citado para a saída é a remuneração. "O salário é a principal razão que faria com que os inquiridos que exercem a sua atividade profissional no estrangeiro viessem trabalhar e residir em Portugal", afirma a BRP. Em comparação com países como a Alemanha, França, Itália e a Espanha (países tradicionalmente associados com a emigração portuguesa), o salário médio anual líquido português é inferior.

Ao analisar a atratividade e a competitividade das empresas na retenção de talento, a BRP concluiu que as carreiras em Portugal são "pouco atrativas" e a competitividade das empresas para atrair e reter talento é negativamente afetada pela "carga fiscal". Em Portugal, o trabalhador fica com 55% do custo total para a empresa de um salário anual de 28.000€ e 51% de um salário anual de 42.000€. A BRP descreve-o como "o pior rácio dos países analisados".

Além deste fator, a BRP explica que Portugal apresenta um dos piores tax wedges (hiatos fiscais) sobre o trabalho dos países europeus da OCDE, penalizando excessivamente o sucesso e o trabalho. "Com 42% de hiato fiscal para o salário médio, a situação de Portugal piora bastante quando se comparam salários líquidos - com um trabalhador com o salário médio espanhol a ganhar 1,4 vezes mais em termos líquidos do que em Portugal, 2,7 vezes no Reino Unido e 5,1 vezes na Suíça", explica a BRP.

SALÁRIO MÉDIO ANUAL LÍQUIDO

SUÍÇA, ISLÂNDIA, NORUEGA E LUXEMBURGO
75 mil euros e 46 mil euros

ALEMANHA, FRANÇA, ITÁLIA E ESPANHA
21 mil euros

PORTUGAL
15 mil euros

Inverter a tendência é urgente

Para Pedro Ginjeira do Nascimento, é fundamental considerar este "inferno demográfico" que Portugal enfrenta como "um tema fundamental". Neste sentido, o secretário-geral da BRP apresentou um conjunto de propostas elaboradas pela sua associação, para empresas e para o Estado, assente em quatro pilares essenciais: salário, poder de compra, impostos e modelos de trabalho.

Para as empresas, o comforting living wage - um termo utilizado para explicar que um salário deve ser "suficiente" para habitação, carro, despesas correntes, viagens anuais e que permita o conforto financeiro das pessoas - é apresentado como uma das soluções para combater este paradigma. Os benefícios, onde se inclui a comparticipação de despesas relacionadas com a habitação, bem como implementação de trabalho flexível/trabalho remoto ou um modelo de trabalho orientado para desafios/tarefas, também são propostas colocadas em cima da mesa pela BRP.

Já no que diz respeito à intervenção do Estado, desbloquear o tema da oferta de habitação, reduzir o hiato fiscal (IRS e SS) e a flexibilização da lei laboral são alguns dos conselhos apresentados.

A flexibilidade no trabalho é um dos pontos mais críticos para a BRP. "É inegável que o trabalho remoto se generalizou, nas funções em que é aplicável, ao ponto de ser hoje um fator diferenciador em termos de proposta de valor para os trabalhadores", pode ler-se no documento.

Tax wedge do salário médio por país

POR **TÂNIA MARTINS**
RHmagazine

No comando da transformação da PagoNxt Payments

Há três anos como principal responsável pela transformação e processos de uma empresa do grupo Santander sediada em Londres, Rui Fonseca Pedro viu superadas as suas melhores expectativas para esta experiência. Em grande medida devido à qualidade de vida da capital inglesa e à cultura laboral britânica.

Rui Fonseca Pedro trabalha em Inglaterra desde o final de 2015. Depois dos primeiros quase oito anos da sua vida profissional passados em Portugal (Capgemini, Grupo Korn Ferry e Everis) - com temporadas em Angola -, resolveu arriscar e mudar de ares, assumindo o formato de freelancer para o Santander UK, como gestor sénior de projetos na área de change management.

Em 2019, este licenciado em Informática e Gestão de Empresas pelo ISCTE teve o seu primeiro grande reconhecimento, fora de Portugal, pelo desempenho: o convite para assumir a liderança do programa de operações da PagoFX (app para pagamentos em moeda estrangeira). No ano seguinte, a sua capacidade proporcionou-lhe o desafio para uma nova função, agora já com vínculo, e que exerce até hoje: Head of Transformation & Processes, na PagoNxt Payments (na mesma no grupo Santander UK). Esta empresa está integrada na PagoNxt, que reúne soluções de pagamento para comerciantes, negócios internacionais e consumidores.

Responsável por uma equipa de consultoria interna (Payments Hub), Rui Fonseca Pedro explica à RHmagazine o seu papel na empresa: "o foco é garantir que a minha equipa tem tudo o que precisa para poder ser a melhor versão de si mesma, o que significa não só interessar-me genuinamente por cada um dos integrantes e pelo que valorizam, mas também desafiá-los a superarem-se e a proporcionar-lhes o melhor ambiente de trabalho possível".

A experiência profissional que acumulou em Portugal acabou por se revelar bastante importante para aquilo que são hoje as suas funções. "O facto de ter trabalhado na consultoria ajudou-me a diversificar o meu skillset. Aprendi muito em termos de negócio bancário, gestão de projetos, pessoas e interação com clientes e, mais importante ainda, saber como entregar um projeto", refere o alto quadro da PagoNxt Payments.

PAÍS:
Reino Unido

EMPRESA:
PagoNxt Payments (Grupo Santander)

CARGO EXATO:
Head of Transformation & Processes

ANTIGUIDADE NA EMPRESA:
3 anos

No Peru, com Susana, a sua mulher (2019)

Com a mulher (Susana) e a filha (Alice), no jardim de casa, em Londres (2022). Em Machu Picchu, no Peru (2019)

Cultura laboral britânica

O principal responsável pela transformação de processos da empresa do grupo Santander UK foi surpreendido pelo modo de trabalhar que encontrou em Inglaterra, uma surpresa agradável: "Os horários de entrada e saída são cumpridos, mas se as pessoas entrarem depois ou saírem antes da hora, desde que o trabalho apareça (bem) feito, está tudo bem. Os dias são intensos, com cafés e almoços à secretária, portanto, a produtividade dispara".

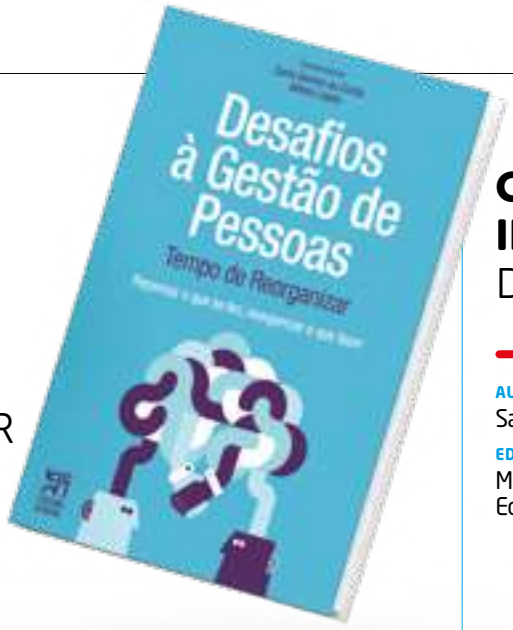
Um dos aspetos que Rui Fonseca Pedro sublinha, e que o impressionou, é a componente da avaliação e a sua estreita e efetiva correlação com o desempenho, já que "o bom trabalho é frequentemente reconhecido e as pessoas são premiadas pelo seu mérito".

Apesar de viver numa das maiores e mais populosas urbes da Europa, o gestor tem uma rotina que lhe permite conciliar as vidas profissional e familiar, o que considera ser uma das grandes vantagens que aponta à sua realidade laboral em Londres. "Desperto às 6h30 e pelas 8h30 – 9h estou a sentar-me à secretária para começar a trabalhar. Os meus dias são dedicados a fazer seguimento de iniciativas em curso, liderança de reuniões com stakeholders internos e/ou clientes, antecipação de riscos e problemas e definição de planos de ação futura. Vou ao escritório (no centro) entre uma a duas vezes por semana e na semana seguinte viajo para uma cidade Europeia (desde setembro tem sido Düsseldorf, antes ia para Lisboa e Madrid). O fim do dia de trabalho dá-se tipicamente pelas 17h00, quando vou buscar a minha filha", descreve Rui Pedro.

EM 2020, A CAPACIDADE DE RUI FONSECA PEDRO PROPORCIONOU-LHE O DESAFIO PARA UMA NOVA FUNÇÃO: HEAD OF TRANSFORMATION & PROCESSES, NA PAGONXT PAYMENTS (GRUPO SANTANDER UK)

A capital e grande símbolo do Reino Unido é, para Rui Pedro, um território fértil em oportunidades: "O tecido empresarial é mundialmente reconhecido e o facto de ter esse mercado ao nosso alcance tem um valor incalculável, como por exemplo, ter sido convidado várias vezes para fazer parte de painéis de discussão e dar conferências", revela o Head of Transformation & Processes da PagoNxt Payments. A nível pessoal, Rui Pedro destaca a quantidade e qualidade dos espaços verdes espalhados por toda a cidade e, principalmente, na zona onde vive, pois "torna a vida familiar muito mais fácil e enquadrada", revela. Ainda assim, o consultor, nascido e criado em Lisboa, pensa regressar a Portugal, embora ainda sem data ou prazo.

DESAFIOS À GESTÃO DE PESSOAS - TEMPO DE REORGANIZAR



AUTORIA
Albino Lopes e Carla Gomes da Costa

EDITORA
Editora D'Ideias

A Gestão de Pessoas continua a ser uma área desafiante perante as mudanças e crises vividas nos últimos tempos. Neste sentido, Albino Lopes (Doutor em Psicologia pela Universidade Católica de Lovaina e em Gestão pelo ISCTE) e Carla Gomes da Costa (Diretora da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia) refletem sobre um conjunto de tendências que têm vindo a desenvolver-se, mediante a identificação crítica de práticas de gestão que podem ser entendidas como estratégias para a valorização e retenção de pessoas nas organizações.

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS

AUTORIA
Pitra Napoleão

EDITORA
Lisbon International Press

A obra "Gestão de Competências nas empresas" surge numa altura em que a formação dos profissionais é essencial. Neste cenário conturbado, as empresas públicas estão agarradas indiscutivelmente na busca de melhores formas para alcançar a performance face aos meios de que dispõem. Neste livro, Pitra Napoleão coloca ênfase nas empresas públicas, consideradas burocráticas, e evidencia como estas devem, através de metodologias rigorosas, criar estratégias significativas para facilitar a sua perenidade.

GANHAR POUPAR INVESTIR - O LIVRO DO DOUTOR FINANÇAS

AUTORIA
Sara Antunes

EDITORA
Manuscrito Editora

Por vezes é difícil perceber a saúde das finanças pessoais. "Estão horriveis", "não consigo poupar" ou "a inflação não me dá descanço". Estas respostas estão presentes no dia-a-dia de muitas pessoas e, para dar a solução a todas elas, a Doutor Finanças reuniu 180 especialistas que partilham toda a sua expertise no livro "O livro do Doutor Finanças - Ganhar Poupar Investir".
O livro da Doutor Finanças tem também a resposta para quem procura impulsionar as suas finanças através dos investimentos certos. Neste livro são dados a conhecer temas como: formas de economizar milhares de euros renegociando créditos e seguros; fazer um "check-up" às finanças de forma simples e rápida; ou como aumentar o reembolso do IRS.

PUB

MDS coverflex

Há benefícios que nos ligam.

Descubra como, connosco.

O objetivo que nos liga às pessoas? Ter equipas motivadas e felizes. É por isso que a **MDS e a Coverflex** oferecem soluções de **compensação flexível com benefícios para todos.**

Compensação para empresas e colaboradores

- Plataforma all-in-one de gestão de benefícios
- Otimização de custos para a empresa
- Potencial de rendimento adicional para os colaboradores
- Personalização da compensação à medida de cada utilizador

BENEFÍCIOS SOCIAIS | SEGUROS | CARTÃO REFEIÇÃO | % DESCONTOS

MDS - Corretor de Seguros, S.A., Sede: Av. da Boavista nº 1277/81, 2º, 4100-130 Porto. Matrícula/Pessoa Coletiva: 501 469 460. Conservatória do Registo do Porto. Capital social €1.000.000,00; Mediador de seguros inscrito em 27/01/2007 na ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, na categoria de Corretor de Seguros, sob o número nº 607095560, com autorização para os Ramos Vida e Não-Vida, verificável em www.asf.com.pt.

TELEPERFORMANCE PORTUGAL NOMEIA **PATRÍCIA CALVÁRIO COMO CHRO**

Com um percurso profissional em diferentes indústrias - têxtil, retalho, automóvel e oftalmológica - Patrícia Calvário conta com mais de 20 anos de experiência na gestão de pessoas em empresas multinacionais.

A NOVA CHRO DA TELEPERFORMANCE PORTUGAL terá como missão assegurar o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, e, paralelamente, reforçar a captação e retenção de talento. Licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica pelo Instituto Superior de Línguas e Administração, Patrícia Calvário começou o seu percurso profissional no Grupo Inditex, onde esteve durante seis anos na função de gestora de recursos humanos. Depois, trabalhou na Galp, no grupo SIVA e Essilor, em que ocupou o cargo de diretora de Recursos Humanos em Portugal e diretora EMEA de Recursos Humanos.

RUI ALVES É O NOVO CPO DA BI4ALL

Com mais de 30 anos de experiência em gestão de pessoas, desenvolvimento de equipas, líderes, talentos e organizações, Rui Alves assume o cargo de Chief People Officer (CPO) da BI4ALL.

O NOVO CPO TEM COMO PRINCIPAIS OBJETIVOS a expansão da cultura IAMBI4ALL, preparar a organização para os múltiplos desafios futuros, fortalecer os processos de liderança e robustecer as práticas e iniciativas para atrair, desenvolver e reter talento. Rui Alves é licenciado em Sociologia do Trabalho pelo ISCSP, mas também é mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e tem um MBA Executivo pelo ISCTE. Exerceu funções em empresas e instituições como o Banco de Portugal, Johnson & Johnson, Novartis e SAP, onde exerceu cargos de direção de RH. Também já trabalhou na Europa, Médio Oriente, África e EUA.

ANA MARCELINO PASSA A INTEGRAR RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE EUROPEIA

Com 15 anos de experiência na área de Recursos Humanos, Ana Marcelino inicia agora nova jornada na Universidade Europeia, como Talent & Development Manager.

O SEU DESAFIO SERÁ ATRAIR, reter e envolver as pessoas nas práticas organizacionais através de estratégias que criem boas experiências e levem à autonomia dos colaboradores. Formada em Psicologia pela Universidade de Lisboa, Ana Marcelino também desenvolveu o seu percurso académico num Advanced Program for Human Resources Management na Universidade Católica e na pós-graduação em Gestão de Talentos e Pessoas na Nova SBE. Desempenhou cargos na Tracy Human Performance, no Banco Banif, no Grupo Multifood e no Arrow Global Group.

ÉLIA JESUS É A NOVA DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO EAD

A EAD - Empresa de Arquivo de Documentação anunciou a contratação de Élia Jesus para diretora de Recursos Humanos, gerindo cerca de 400 colaboradores nas três empresas do Grupo.

O DESAFIO DE ÉLIA JESUS VAI SER UTILIZAR A SUA FORMAÇÃO e experiência, sobretudo industrial, no sucesso dos objetivos estratégicos da EAD, no âmbito de uma parceria de longo prazo.
Élia Jesus é licenciada em Gestão de Recursos Humanos pela ESCE e tem um mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, na vertente de Sociologia da Empresa, pelo ISEG.

SAMSIC ANUNCIA **INÊS ALVORÃO COMO CHRO**

Inês Alvorão assumiu o cargo de Chief Corporate Human Resources Officer (CHRO) na Samsic Facilty.

"EMPATIA, LIDERANÇA PRÓXIMA E COMUNICAÇÃO EFICAZ" são algumas das características que a Samsic Facility acredita que Inês Alvorão trará para as lideranças das equipas.
A escolhida tem formação académica no ISPA em Psicologia Social. Obteve também um certificado em coaching pela DISC Behavior Analyst.

SOLUÇÃO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Garanta uma gestão integrada de recursos humanos para maior produtividade

Capte os melhores talentos, retenha-os com autonomia e motivação, automatize processos internos, melhore a colaboração e tenha uma gestão de trabalho multi-disciplinar.

A solução Human Capital Management, totalmente integrada com o ERP, apoia-o desde o primeiro momento na gestão eficiente dos processos relacionados com os recursos humanos da sua empresa, tornando-a mais colaborativa e aumentando assim a produtividade.

Junte-se às mais de 35 000 empresas que confiam a gestão dos seus negócios ao PHC CS.

phccs.net

PRÉMIOS LEITOR PC GUIA PCGUIA 2022

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

DONATO MINGARELLI — Account Manager para Portugal da Cezanne HR

O software Cezanne HR implementa todos os tipos de processo e torna-os mais eficientes

Gerir as ausências dos colaboradores, principalmente em empresas com equipas de grande dimensão, pode ser um enorme desafio para os departamentos de RH. Donato Mingarelli, Account Manager para Portugal da Cezanne HR, explica como o seu software de gestão de ausências pode ser um verdadeiro aliado dos Recursos Humanos das organizações.

Que benefícios é que o recurso a software de gestão de ausências e férias traz para os departamentos de Recursos Humanos?
São muitos os benefícios que um sistema de gestão de ausências, principalmente se for na cloud, traz para os recursos humanos. Através do software da Cezanne, é possível implementar todos os tipos de processo, torná-los mais eficientes, e menos propensos a erros e reduzir radicalmente o tempo com as atividades repetitivas. Garante também que as informações referentes a cada tipo de ausência sejam hospedadas num único local, central e seguro, mas ao mesmo tempo facilmente acessível. O software deve fornecer sistemas de relatórios eficientes e garantir a profundidade histórica das informações. Não basta extrair e organizar dados, é necessário trazer tendências estatisticamente significativas e ter métricas para alertar sobre questões críticas que devem determinar ações corretivas.

Que dados fundamentais deve ter um software deste tipo?
São diversos os cenários de ausências do trabalho e, por isso, é fundamental que

Donato Mingarelli
Account Manager para Portugal da Cezanne HR

É FUNDAMENTAL QUE O SOFTWARE REGISTE DADOS COMO AS FÉRIAS, AUSÊNCIAS POR DOENÇAS, MATERNIDADE, DESCANSO EM COMPENSAÇÃO, EXAMES, ASSISTÊNCIA A UM FAMILIAR

o software registe dados como as férias, ausências por doenças, maternidade, descanso em compensação, exames, assistência a um familiar, assim como situações particulares como, por exemplo, uma ida a tribunal. Um software de RH como o Cezanne HR possui a flexibilidade de lidar com cada situação, configurando adequadamente os Planos de Ausência de acordo com as políticas de ausência de cada empresa.

Como é que os fornecedores de tecnologia e os utilizadores do software podem garantir a conformidade com o RGPD?
Dados sensíveis devem ser mantidos seguros e visíveis apenas para aqueles que têm direito. O provedor de tecnologia é responsável por fornecer uma arquitetura robusta e segura na infraestrutura de hospedagem, assim como nas camadas de segurança do aplicativo. User authentication, data encryption e uma arquitetura aplicativa multi-tiered que impede o acesso direto ao banco de dados devem ser garantidos. Os utilizadores devem dispor de perfis diferenciados, com permissões de visibilidades e de gestão de dados configuráveis, compatíveis com a função desempenhada.
A empresa é uma entidade dinâmica e a todos os colaboradores que rescindem deve ser garantido o cancelamento ou a anonimização dos dados sensíveis, de acordo com a política de retenção de dados adotada pela empresa.

Por vezes, os colaboradores são surpreendidos com a impossibilidade de ir de férias ou de se ausentar, pois o seu líder acabou por se esquecer de as registar antecipadamente. Como é que ter um software de gestão de férias ajuda a colmatar esta situação?
Um software de gestão de férias disponibiliza um acesso fácil a um registo centralizado de informações atualizadas e partilhadas, reduzindo o risco de situações inesperadas. Não basta, porém, organizar e extrair dados. É fundamental também dispor de tarefas, alertas e notificações para informar e "engajar" no momento certo, de forma automática.
É crucial também existir o acesso a um calendário integrado, para que os gestores sejam capazes de visualizar a quantidade de ausências e também avaliar se alguma destas irá comprometer o funcionamento da equipa.
Num contexto diversificado, é essencial ter a capacidade de estabelecer regras e políticas locais que tenham em conta as diferentes situações em termos de férias, encerramento de empresas, manutenção de um nível correto de funcionários ativos, obrigações de consumo de férias dentro de um determinado período e transição de férias para anos subsequentes.

Que impacto é que a possibilidade de poder recolher dados como, por exemplo, a quantidade de ausências de um colaborador por motivo de doença de curta duração tem para os departamentos de Recursos Humanos?
A possibilidade de recolher dados estatísticos tem um impacto muito significativo para os Recursos Humanos, pois permite identificar tendências e padrões de ausências que podem indicar problemas de saúde. Muitas vezes a "gripe" ou a "enxaqueca" é genuína, mas às vezes suspeita-se que existem outras razões para tais ausências de curto prazo, particularmente quando são um fenómeno recorrente às segundas-feiras ou próximo aos feriados, por exemplo.
Todas as pessoas devem ter consciência que uma ausência persistente de curta duração, sem razão justificada, é inaceitável. Mas também deve estar claro que, se estiverem realmente doentes, não se espera que trabalhem.
É essencial ter um sistema que registe tanto o histórico como os motivos das faltas, para suportar eventuais medidas disciplinares, tendo a disposição toda a informação de apoio necessária.

A POSSIBILIDADE DE RECOLHER DADOS ESTATÍSTICOS TEM UM IMPACTO MUITO SIGNIFICATIVO PARA OS RECURSOS HUMANOS, POIS PERMITE IDENTIFICAR TENDÊNCIAS E PADRÕES DE AUSÊNCIAS QUE PODEM INDICAR PROBLEMAS DE SAÚDE

Exemplo de dashboard do sofware de gestão de férias da Cezanne H

28ª EDIÇÃO

fórum RH 2023

23 DE MAIO
ESTÁDIO DO SPORT LISBOA E BENFICA

O EVENTO ANUAL DE REFERÊNCIA PARA A COMUNIDADE RH

KEYNOTE SPEAKER

DR. PAULO PORTAS

PATROCINADORES PREMIUM

Adecco · Edenred · goodhabitz online training · SEC Executive Education · cornerstone · ISQe · WORKPLACE OPTIONS

PATROCINADORES

ADP · AMT Consulting · ARAGO Consulting · Capgemini · cegid · CENTRALMED · GROW-ING · ISQ · ptc business software · RAY.BBDM · URBAN SPORTS CLUB

EXPOSITORES E OUTROS APOIOS

actuasys · atec · Futuro · seines

ORGANIZAÇÃO

iiRH INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

REINVENTING PEOPLE
TRANSFORMING ORGANIZATIONS

TEMAS PRINCIPAIS:

- Technology for a human-centric strategy
- Novas tendências em recrutamento e seleção
- O impacto da IA na aprendizagem
- Benefícios flexíveis na remuneração dos colaboradores
- Estratégias para promover a saúde física e mental dos colaboradores
- Como construir uma cultura de aprendizagem contínua
- Novas soluções para os novos desafios dos RH
- Como ter um impacto tangível através do envolvimento, desenvolvimento e experiência de trabalho dos colaboradores
- Cativar para a formação com formatos de aprendizagem disruptivos
- Cultura corporativa como estratégia de atração e fidelização
- Upskilling e reskilling: como desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua na sua organização
- It's oh so quiet: a liderança e o quiet quitting
- Os RH enquanto talent advisors para a transformação digital

O FÓRUM RH É MAIS DO QUE UM EVENTO...

É UMA EXPERIÊNCIA!

VISITE-NOS EM FORUMRH2023.IIRH.PT

POR REDAÇÃO
RHmagazine

ALEXANDRA ANDRADE — Country Manager da Adecco Group Portugal

Os CEO devem ter no seu **top of mind** o desenvolvimento das pessoas

A líder da Adecco em Portugal aborda os pontos críticos da retenção de talento, as tendências emergentes do mercado de recrutamento e a evolução da sua empresa (bem como o modo como esta encara a participação no Fórum RH).

O vosso último relatório "Global Workforce of The Future Report 2022" revela que o salário já não é suficiente para reter os colaboradores: é importante na captação, mas não na retenção. Pode explicar-nos porquê?
O salário, por si só, já não é a premissa para reter colaboradores. Naturalmente que num ano em que os portugueses veem os preços, de forma geral, a subirem de forma exponencial, a remuneração, de acordo com benchmarking, será sempre um dos fatores essenciais quando falamos na progressão da carreira, bem como no início das negociações, onde é uma tática de atração das pessoas certas. No entanto, a retenção tem de ser pensada considerando uma escala quase 360º, ou seja, hoje em dia as pessoas privilegiam mais o desenvolvimento da carreira, o bem-estar profissional e a saúde mental, a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e o propósito da empresa.

Muito se falou nos últimos meses do quiet quitting ou demissão silenciosa dos colaboradores. O que pode uma empresa fazer para reter o seu talento para além do salário? Que estratégias de retenção são mais eficazes?
As entidades empregadoras devem proporcionar espaço para as pessoas, coaching e processos para conversas abertas e honestas com os seus líderes. Deve-se ter um bom planeamento de carreira, flexibilidade nos horários, uma estrutura que privilegie o bem-estar e forneça as oportunidades de upskilling e reskilling adequadas. É Importante também fazer com que as pessoas sintam que têm um papel fundamental na construção do futuro de qualquer empresa.

ADOTÁMOS O INBOUND RECRUITING. INSPIRADO NO INBOUND MARKETING, É UM CONJUNTO DE ESTRATÉGIAS QUE TEM COMO PRINCIPAL OBJETIVO ATRAIR, CONVERTER E CONQUISTAR CANDIDATOS ATRAVÉS DO MARKETING DE CONTEÚDO, SEO E SOCIAL MEDIA MARKETING

No vosso estudo, mais de 30 por cento das pessoas revelam que o principal motivo que as leva a procurar outro emprego é a falta de perspetiva de evolução na carreira. Como devem os CEO encarar este facto e que consequências devem retirar?
As empresas, nomeadamente os seus CEO, devem encontrar formas para reter o seu talento. As estratégias que devem ser aplicadas passam, sem dúvida, por incluir conversas de carreira e desempenho com feedback com as pessoas, perceber as suas expectativas, dar a conhecer as oportunidades e falar sobre a mobilidade interna e oportunidades de qualificação. A falta de exposição às conversas de progressão de carreira e a falta de incentivo pode levar ao quiet quitting. Os CEO devem ter no seu top of mind que primeiro estão as pessoas. Por vezes, conhecer os talentos internamente pode evitar termos de ir buscar fora. As oportunidades podem encaixar-se num perfil interno, mesmo que à partida não seja óbvio.

AS DIREÇÕES DE RH, ANTES, DEPENDIAM QUASE EXCLUSIVAMENTE DAS DIREÇÕES FINANCEIRAS. HOJE, A ESTRATÉGIA DA EMPRESA PASSA 60 POR CENTO PELOS RH

Alexandra Andrade, Country Manager da Adecco Group Portugal

Que balanço faz destes últimos meses no setor em que opera a Adecco e que perspetivas tem para o futuro próximo?
A Adecco sofreu, tal como outras empresas, profundas transformações. Com o COVID-19 a surgir e os trabalhos a terem de ser remotos e a ter de se manter o mesmo nível de produtividade. A Adecco já conseguiu ultrapassar os resultados de 2019, que foram impactantes para grande parte das empresas, mas já conseguimos navegar por cima desta situação e, para tal, valeu-nos a confiança e profissionalismo da nossa equipa, que conseguiu manter os níveis de excelência. A Adecco Portugal está no maior crescimento de sempre e isso deve-se ao facto de sermos uma empresa que presta um serviço de qualidade, a nível de estratégias inovadoras de recrutamento e seleção especializado. Em relação ao emagrecimento da população e fluxos migratórios, cada vez mais em IT e engenharia, como Portugal está mais aberto à contratação em qualquer parte do mundo, conseguimos minimizar esses fluxos em cargos de gestão e não gestão.

Quais são as tendências emergentes no recrutamento em Portugal? Como está a Adecco Portugal a lidar com elas?
Num mercado caracterizado pela escassez de recursos é fundamental "inovar". Além da constante melhoria das nossas plataformas de gestão de recrutamento, para encontrar o candidato certo, a Adecco apostou na inovação na forma como comunicamos e atraímos talento. Adotámos o inbound recruiting. Inspirado no inbound marketing, é um conjunto de estratégias que tem como principal objetivo atrair, converter e conquistar candidatos através do marketing de conteúdo, SEO e social media marketing.

Esta estratégia permite-nos captar a atenção dos candidatos através de mensagens apelativas, diferenciadas e direcionadas, utilizando as melhores técnicas de employer branding e marketing digital.

Que mensagem traz a Adecco para o Fórum RH?
Em primeiro lugar, reforçar a ideia que os CEO devem ter no seu top of mind o desenvolvimento das pessoas e a criação de oportunidades adequadas ao seu perfil e depois sublinhar a importância que a direção de Recursos Humanos tem, hoje em dia, nas empresas. Estas direções, antes, dependiam quase exclusivamente das direções financeiras. Hoje, a estratégia da empresa passa 60 por cento pelos RH, até porque, num futuro, muitas funções vão deixar de existir e temos de ser responsáveis por arranjar ferramentas para que estas pessoas tenham desenvolvimento nas suas funções. Se não nos modernizarmos, podemos não acompanhar o futuro, vejam o caso da Blockbuster. Outra situação que gostaria de salientar prende-se com o conflito geracional que hoje vivemos e que penso que será o mais marcante. Nunca tivemos tantas gerações a trabalhar na mesma empresa e, como tal, temos de saber comunicar eficazmente com todas.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

ROSA MARTINS — Chief Sales Officer da Edenred

Os benefícios sociais têm uma capacidade comprovada de gerar valor

A responsável máxima de vendas da Edenred aborda o papel dos benefícios sociais no atual contexto socioeconómico, as tendências do mercado em que está inserida e a presença no Fórum RH.

Num contexto económico inflacionário e com escassez de recursos humanos, as questões da compensação são cruciais nas empresas. Como estão os vossos clientes a abordar estas questões?

O contexto desafiante em que vivemos veio tornar ainda mais relevante o papel dos benefícios sociais. E é importante diferenciar o que são benefícios sociais de outras vantagens, regalias ou benesses que possam ser dadas – como o trabalho remoto/híbrido –, porque os benefícios sociais estão associados a políticas públicas e têm uma capacidade comprovada de gerar valor para a sociedade e economia.

Os vales sociais, por exemplo, foram desenhados para responder a necessidades específicas e, de acordo com a Diretiva DSP2, devem ser utilizados em redes, estimulando a economia local e levando à criação de mais emprego, que, por sua vez, aumentará o consumo. Isto significa que o próprio Estado coleta mais receita via impostos, que depois é injetada de novo na sociedade – em áreas como saúde, educação, etc.. É por isso que os vales sociais têm benefícios fiscais, minimizando o investimento das empresas e maximizando os rendimentos dos colaboradores. Estas são vantagens inequívocas em cenários de inflação, permitindo às organizações melhorar a sua proposta de valor, atraindo e motivando o talento, enquanto asseguram o bem-estar, o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

As empresas reconhecem cada vez mais todas estas vantagens e, para se diferenciarem e responderem às diferentes necessidades, procuram alargar o leque de benefícios que oferecem aos seus colaboradores, aumentando a procura pelo tipo de soluções que oferecemos.

Rosa Martins. Chief Sales Officer da Edenred

(...) os vales sociais têm benefícios fiscais, minimizando o investimento das empresas e maximizando os rendimentos dos colaboradores

O mercado dos benefícios extrassalariais tem sofrido grandes mudanças nos últimos anos. Como vê a Edenred o estado deste mercado e qual o vosso posicionamento?

A evolução tem sido no sentido de passar de benefícios isolados para uma oferta multibenefício, mais abrangente, de fácil gestão e que permita maior flexibilidade. Ao mesmo tempo, é fundamental que a política de benefícios não comprometa a equidade. Até porque o papel de empresa social é cada vez mais relevante. É uma questão de ética e responsabilidade as empresas assegurarem que todos os seus colaboradores têm acesso e poder de compra para um

A sustentabilidade é uma preocupação da Edenred. Além de fabricar os seus cartões com materiais mais ecológicos, participa no projeto MERECE, para reciclagem de cartões.

conjunto de produtos e serviços essenciais – como alimentação, formação ou saúde.

Foi com esse objetivo que lançaram o Edenred Flexível?
Sim. O Edenred Flexível é um benefício que ajuda a suportar despesas com formação, educação, saúde e apoio social, adaptando-se às diferentes necessidades e fases de vida dos colaboradores. Pode ser atribuído ao colaborador e utilizado por este para uso próprio, de dependentes ou outros familiares. Sem limite de valor a atribuir nem necessidade de predefinir em que área em concreto irá utilizar o valor, é a verdadeira expressão de flexibilidade e a prova de que um benefício pode, de facto, dar resposta a todos, facilitando a gestão quer pela empresa, quer pelo utilizador.

A Edenred tem trabalhado muito nos últimos anos na digitalização e na simplificação do acesso aos seus serviços. Como influenciou a vossa oferta?
A Edenred tem sido, desde sempre, pioneira no setor e mantém-se na linha da frente da inovação. A nossa história funde-se com a dos próprios benefícios sociais.

Criámos o vale de refeição em papel, depois lançámos os vales para infância e educação. Passámos para o formato de cartão eletrónico e, hoje, a nossa oferta multibenefício está assente em plataformas digitais únicas e modernas, a partir das quais é possível gerir com autonomia e simplicidade todos os benefícios: o Portal Cliente para a empresa e a App MyEdenred para o colaborador, que é a mais utilizada do setor.

Agregamos em permanência mais valor às nossas soluções, com novas funcionalidades – como a possibilidade de fazer pagamentos sem contacto e online, através do MB WAY –, com mais descontos nos nossos programas de vantagens, com ferramentas mais eficientes, sustentáveis e seguras. Queremos facilitar a vida das pessoas e libertá-las para que se foquem no mais importante.

Os benefícios da Edenred podem ser geridos em plataformas digitais: o Portal Cliente, para a empresa, e a App MyEdenred, para o colaborador.

AGREGAMOS EM PERMANÊNCIA MAIS VALOR ÀS NOSSAS SOLUÇÕES, COM NOVAS FUNCIONALIDADES, MAIS DESCONTOS NOS NOSSOS PROGRAMAS DE VANTAGENS E FERRAMENTAS MAIS EFICIENTES, SUSTENTÁVEIS E SEGURAS

Em fevereiro, a Edenred reforçou a política de responsabilidade social ao dar uma segunda vida aos seus cartões eletrónicos, através da adesão ao MERECE – Movimento Empresarial para a Reciclagem de Cartões com Componentes Eletrónicos. Qual a importância deste programa?
Através do MERECE, a Edenred dá mais um passo no caminho da transição verde, fechando o ciclo de um produto que foi já desenhado com preocupações ambientais. Todos os cartões da Edenred já são fabricados com materiais mais ecológicos. Ao participarmos no Merece, passa a ser também possível reciclá-los, bastando inseri-los num ATM quando a sua validade expirar para que, depois, se transformem em peças de mobiliário urbano.

Que mensagem traz a Edenred para o Fórum RH?
A Edenred está sempre ao lado das pessoas e do setor, a ajudar a construir um mundo do trabalho melhor para todos. Oferecemos às empresas uma gama alargada de benefícios sociais, disponível em múltiplas plataformas, sendo o parceiro de confiança em termos de compliance e cumprimento de política ESG. Não poderíamos deixar de apoiar este evento, de partilha de boas-práticas e geração de conhecimento. Convidamos todos os participantes a passarem pelo nosso stand para descobrirem como os podemos ajudar também nesta missão.

POR REDAÇÃO
RHmagazine

RICARDO LOPES — Diretor de Marketing do ISEG Executive Education

Em momentos como o Fórum RH, focamos a nossa atenção em trazer conteúdos importantes. Este ano a IA aplicada aos negócios e RH

Os programas e formações desenvolvidos pelo ISEG Executive Education e a forma como a prestigiada universidade perspetiva a sua participação no Fórum RH em discurso direto, pelo responsável máximo do marketing da instituição.

Como perspetiva o ISEG a sua presença no Fórum RH?
Desenvolvemos o nosso portfólio tendo por base uma análise cuidada do mercado, incluindo as necessidades presentes e as tendências emergentes com impacto futuro. Nesse sentido, estar próximos dos profissionais de RH, que têm a responsabilidade de gerir as pessoas nas organizações, é crucial para nós. Trabalhamos para a sociedade e economia, pelo que, em momentos como o Fórum RH, focamos a nossa atenção em trazer conteúdos importantes. Este ano apresentaremos a Inteligência Artificial aplicada aos negócios e RH, assim como escutar os profissionais, perceber os seus pain points e das suas organizações, para mantermos o nosso foco em inovar, com formações que promovem o upskilling e reskilling, mas acima de tudo a transformação de mindset necessária para lidar com um contexto incerto.

Como é implementada a criação de programas e formações customizadas junto dos colaboradores das empresas?
A melhor forma de responder é apresentar os cinco passos da co-criação:
1. **Diagnóstico** - Fase de conhecimento mútuo e recolha de informação global (compreensão do negócio, setor, necessidades e desafios) e específica para a realização da proposta (destinatários, ponto de partida, objetivos e definição de sucesso do projeto).
2. **Co-Design** - Com base no diagnóstico, desenhamos uma solução ajustada às necessidades do grupo a envolver e da organização, conjugando rigor académico e experiência empresarial.
3. **Customização de conteúdos** - Após a aprovação global do projeto, nesta fase são realizadas reuniões com os SME (Subject Matter Experts) da organização para garantir que os conteúdos estão em consonância com a realidade da empresa.
4. **Entrega do projeto** - Nesta fase decorrem as diferentes atividades que compõem o projeto e que podem decorrer ao longo de vários meses.
5. **Avaliação & Feedback Loop** - O processo formativo é monitorado em contínuo tendo em vista o seu aperfeiçoamento. No final e com base no feedback recolhido, é produzido um relatório de avaliação que servirá de base à reunião de de briefing do projeto e ajustamentos em futura colaboração.

Qual o feedback que tem recebido das empresas relativamente às vossas formações?
A melhor forma de medir o impacto dos nossos programas customizados é termos muitas empresas que, após realizarem

ESTAR PRÓXIMOS DOS PROFISSIONAIS DE RH, QUE TÊM A RESPONSABILIDADE DE GERIR AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES, É CRUCIAL PARA NÓS

um programa para a direção, decidem expandi-lo às lideranças intermédias ou o inverso. No fundo, compreendemos, por estas parcerias, que os nossos programas têm impacto no dia a dia das empresas, com aumentos de produtividade, motivação e conhecimento específicos, o que resulta num ROI muito positivo para elas. Permitem-lhes, assim, ficar mais preparadas para lidar com um contexto incerto, mas também trazem consigo muitas novas oportunidades quando as direções, lideranças e equipas estão equipadas com o know-how e mindset corretos. Esta percepção é corroborada pelo excelente feedback aos nossos programas customizados.

No entanto continuam a apostar em programas abertos de formação. Como deve uma empresa decidir entre uma e outra modalidade?

A análise, em primeira instância, deverá ser da empresa, de avaliação das suas necessidades específicas. Se conta com um grupo alargado de pessoas que necessita de um upskill ou reskill fundamental para a operacionalização da visão estratégica da empresa, as soluções customizadas serão a aposta certa, permitindo ajustar todos os conteúdos e assegurar um envolvimento e, muitas vezes, estreitar de relação entre as pessoas. Se, por outro lado, tem identificadas algumas pessoas com vontade ou necessidade de realizarem formação, numa lógica de lifelong learning, a opção pelos programas de inscrição aberta, onde estarão expostos a grupos diversos que permitem networking e enriquecimento da experiência por visões distintas, será a aposta certa.

Ricardo Lopes. Diretor de Marketing do ISEG Executive Education

Que temáticas tem o ISEG especificamente para um público de Recursos Humanos?

A área dos Recursos Humanos é importante na nossa oferta, temos uma Pós-Graduação em Strategic HR Practices, em parceria com a SHL, que assegura uma formação estruturante para profissionais que iniciaram ou pretendem iniciar funções na área de Recursos Humanos, mas também para quem já tem experiência e pretende fazer um refresh e aquisição de novas competências, através por exemplo das metodologias implementadas pela SHL, uma das principais consultoras na área de RH.

Nos programas curtos, temos o Leading HR Branding, em parceria com a Brands Community, onde dotamos os profissionais de RH, nomeadamente diretores e managers, de conhecimento sobre as melhores práticas de employer branding, recorrendo a estratégias de gestão de marcas e marketing, para a captação e retenção do talento.

Que mensagem forte traz o ISEG ao Fórum RH?

O lifelong learning é fundamental para a performance, motivação e sucesso, mas não existem fórmulas certas. Vivemos um período de grandes mudanças e desafios, pelo que cada organização, empresa e profissional deve ter a coragem de avaliar o seu propósito e objetivos para definir um plano. Nós, enquanto instituição de ensino, estamos comprometidos em inovar, olhar para o mercado e sociedade, e trazer soluções de formação impactantes que respondem aos desafios atuais e futuros das pessoas e organizações.

POR REDAÇÃO
RHmagazine

PEDRO REIS COELHO — Director Sales & Marketing do ISQe

A Cornerstone posiciona-se como uma TXP – Talent Experience Platform

O responsável máximo pelas vendas e marketing do ISQe fala, com pormenor, da sua "joia da coroa" – a plataforma Cornerstone – e da importância do Fórum RH.

O que explica o sucesso da plataforma de gestão de talento Cornerstone OnDemand, implementada pelo ISQe?
Creio que o sucesso vem claramente de dois fatores, ser uma plataforma de elevada maturidade nos processos de gestão que assegura e por isso tão reconhecida e distinguida como tal pelos principais analistas de mercado, e ser implementada por um parceiro local experiente e certificado, que não só assegura a implementação como fornece um suporte contínuo e dedicado ao cliente. Escolher Cornerstone como uma ferramenta estratégica para gerir talento numa organização é também eleger uma plataforma que unifica todos os processos inerentes à gestão do ciclo de vida do colaborador num único sistema escalável, desde o recrutamento, à formação e avaliação de desempenho ou ao planeamento de carreira.

Como são implementadas as soluções Cornerstone?
Um projeto Cornerstone pressupõe uma metodologia de implementação concebida pela própria Cornerstone e na qual a equipa ISQe está certificada. As várias fases incorporam as melhores práticas de mercado na implementação de projetos, e visam integrar as práticas e os requisitos de cada cliente. Uma das mais valias e diferenciação é a fase pós implementação, em que o nosso serviço CARE, serviço de suporte dedicado ao cliente, acompanha e assegura um suporte de proximidade que se encontra sempre disponível.

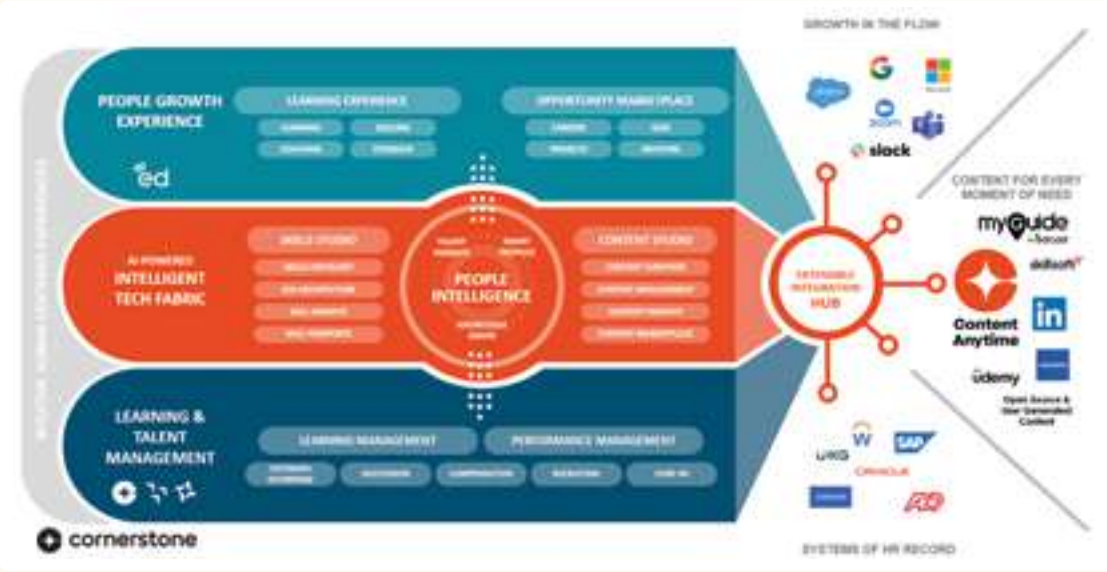
Que feedback recebem das empresas relativamente à implementação destas soluções? Quais têm sido os principais entraves?
Cada cliente tem as suas práticas e processos, cabendo ao ISQe verter para a tecnologia a realidade de cada cliente e encontrar as melhores soluções para cada desafio. O leque de opções que a própria plataforma oferece e a nossa experiência permitem-nos inclusive dar resposta a necessidades específicas dos clientes em Portugal como requisitos de reporting, exemplo disso é o relatório único da formação ou a integração com sistemas de Payroll ou ainda redesenhar processos e funcionalidades na própria plataforma com o objetivo de melhorar a user experience. Os principais entraves são, por vezes, o baixo nível de maturidade de alguns processos existentes ou até mesmo ine-

Pedro Reis Coelho, Director Sales & Marketing do ISQe

xistentes no cliente, o que leva à necessidade de uma maior reflexão sobre as linhas orientadoras e como a tecnologia poderá ajudar a melhorar o que é a prática ou até mesmo levar à adoção de processos já existentes na base das plataformas.

Como pode a solução Cornerstone ajudar as empresas a diminuir o turnover?
A plataforma Cornerstone é uma solução de grande flexibilidade e adaptabilidade. Através de mecanismos de machine learning e IA, "conhece" todo o percurso do colaborador na empresa, assim como as suas competências, sugerindo ao próprio como as poderá melhorar e que outras pode e deve adquirir para que contribuam diretamente para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, seja através de formação recomendada, da interação com especialistas ou do desenvolvimento de atividades que lhe permitam aumentar a performance e o cumprimento de objetivos. É também através de mecanismos de "gaming" e de reconhecimento da própria plataforma que é possível tornar o sistema mais interativo e apelativo. A solução Cornerstone contribui para uma melhor relação entre as áreas internas de desenvolvimento de talento e recursos humanos, tornando-se um sistema útil e uma ferramenta essencial para o desenvolvimento do colaborador, onde este encontra os recursos necessários para tal, identifica qual o seu papel na empresa, o que de si é esperado e que contributo ele próprio pode dar ao crescimento da empresa.

2023 é o ano europeu das competências. Como contribui o ISQe para a aquisição de novas competências?
Acelerar a melhoria contínua de competências e a aquisição de novas é uma realidade atual e urgente. Para os nossos clientes, estamos agora a trazer todo um conjunto de novas ferramentas e plataformas que integram o catálogo de soluções Cornerstone, fruto de aquisições recentes, bem como a Cornerstone que está a integrar novas funcionalidades, o que faz com que se posicione como uma TXP - Talent Experience Platform, combinando formação, ferramentas de talento centradas no desenvolvimento das pessoas e o poder da IA para ajudar os gestores de talento a gerar resultados verdadeiramente transformacionais para pessoas e negócios. A plataforma Cornerstone Edcast, por exemplo, disponibiliza já de base uma matriz de competências de acordo com as normas europeias e permite a sua ampliação e adaptação a cada realidade, cruzando estas competências com funções e planos de carreira, mostrando os gaps e oferecendo soluções para eliminá-los através de formação e conteúdos, assim como tem a capacidade de se ligar a outros sistemas LMS e até a sistemas concorrentes e bases de dados para centralizar a experiência do utilizador.



Cornerstone TXP - Talent Experience Platform

A PLATAFORMA CORNERSTONE É UMA SOLUÇÃO DE GRANDE FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE: "CONHECE" TODO O PERCURSO DO COLABORADOR NA EMPRESA, ASSIM COMO AS SUAS COMPETÊNCIAS, SUGERINDO AO PRÓPRIO COMO AS PODERÁ MELHORAR E QUE OUTRAS PODE E DEVE ADQUIRIR

Que mensagem traz o ISQe ao Fórum RH?
O Fórum RH é uma oportunidade excelente de partilha de experiências, de conhecer os desafios atuais e futuros de todos aqueles que como nós procuram soluções para o desenvolvimento do asset mais valioso em qualquer empresa, as pessoas. É esse o nosso propósito e a nossa expectativa, e lá estaremos para dar o nosso contributo.

POR REDAÇÃO
RHmagazine

RICARDO SOUSA — Director Business Solutions Iberia da Workplace Options

Temos verificado um crescente investimento relativamente a soluções de well-being

A maior consciencialização das empresas para a importância da saúde mental dos seus colaboradores, a estruturação de um programa de apoio e outros temas ligados ao bem-estar em contexto de trabalho, na visão do principal responsável ibérico de um dos maiores players da área (Workplace Options), que estará presente no Fórum RH.

A saúde mental dos portugueses tem vindo a deteriorar-se, com quase metade dos adultos (47 por cento) a dizer que os seus níveis de stress pioraram com a pandemia. Até que ponto é que o empregador deve cuidar da saúde mental dos seus colaboradores? Não será essa a função do SNS?

A saúde mental dos portugueses agravou-se com a pandemia, contudo, anteriormente já estava num nível muito preocupante. O SNS teoricamente poderia ter essa função, mas na maioria dos países essa realidade é assegurada por entidades privadas e pelos empregadores. As empresas têm um papel fundamental em cuidar da saúde mental e bem-estar dos seus colaboradores, não sendo este papel somente um dever, mas acima de tudo uma solução para alguns dos seus problemas. O absentismo, presentismo, baixa produtividade e baixas médicas, impactam negativamente nas empresas com elevados custos financeiros. A Ordem dos Psicólogos no seu mais recente estudo, estimou terem um custo de 1,4 por cento do volume de negócios anual das empresas. As empresas ao cuidarem dos seus colaboradores, investindo em programas estruturados, estarão simultaneamente a cuidar da sua organização.

Como é que os empregadores devem cumprir o seu dever de cuidado?

No dever de cuidado, tem de estar presente as necessidades das suas pessoas e da própria organização, assim como os desafios que enfrentam. Não é eficaz implementar uma solução simplista e igual para todas as empresas. Após avaliação das necessidades, é imperioso que seja implementado um programa de apoio aos colaboradores à medida da sua organização. Este deverá ser estruturado, global e holístico, incluindo soluções nas várias vertentes do well-being: apoio emocional, prático e físico. Um programa deverá também conter o apoio, desde o primeiro momento, de um psicólogo. Permite o eficaz mapeamento das necessidades das pessoas, apoiando-as nas suas dificuldades diárias, com o desejado impacto na sua vida e na das suas organizações.

A cultura de trabalho em Portugal é a de que se tem de trabalhar muitas horas em detrimento de um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Como é que as lideranças das organizações podem fazer

O PROGRAMA DE APOIO AOS COLABORADORES DEVE SER ESTRUTURADO, GLOBAL E HOLÍSTICO, INCLUINDO SOLUÇÕES NAS VÁRIAS VERTENTES DO WELL-BEING: APOIO EMOCIONAL, PRÁTICO E FÍSICO. E DEVERÁ TAMBÉM CONTER O APOIO, DESDE O PRIMEIRO MOMENTO, DE UM PSICÓLOGO

A MENSAGEM [NO FÓRUM RH] PARA TODOS OS LÍDERES E ORGANIZAÇÕES É DE QUE O APOIO AO WELL-BEING E SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES É UM INVESTIMENTO COM RETORNO E NÃO APENAS UM CUSTO PARA AS EMPRESAS

Ricardo Sousa
Director Business Solutions Iberia da Workplace Options

evoluir esta ideia, que já sabemos ser falsa?
Esta cultura de quantidade ao invés de qualidade, é algo que continua a afectar muitas organizações em Portugal. No entanto, a preocupação crescente com o bem-estar e um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos colaboradores, por parte de vários líderes, tem vindo a gerar uma transição. São já muitas as empresas que permitem uma maior autonomia na gestão do tempo por parte dos colaboradores, com a consequente responsabilidade individual daí advinda. Esta abordagem tem demonstrado um maior empenho dos que dela usufruem. Uma maior flexibilidade e modelos híbridos (quando possível), levam a um incremento na produtividade e engagement dos colaboradores com as suas organizações.

Quais são as tendências emergentes no âmbito da saúde mental em Portugal que a Workplace Options Portugal está a implementar? Por exemplo, o envelhecimento da população ou a ansiedade financeira nos mais jovens.
Uma das tendências emergentes que verificamos é a ansiedade financeira. Com o degradar da situação financeira de muitas pessoas, derivada da conjuntura atual, temos vindo a assistir a uma maior necessidade de apoio nesta área. Cerca de 40 por cento das pessoas que nos contactam por temas financeiros, além do aconselhamento financeiro necessitam e obtêm simultaneamente apoio emocional com os nossos psicólogos. O envelhecimento da população é outro tema de preocupação crescente, derivado da escassez e desconhecimento de algumas soluções de apoio existentes. Acompanhamos todas as necessidades emergentes, disponibilizando soluções adequadas.

Que balanço faz destes últimos meses no vosso setor e que perspetivas tem para o futuro próximo?
A Workplace Options tem vindo a consolidar a sua estratégia de apoiar as diversas organizações e as suas pessoas em Portugal e no mundo. Temos verificado uma crescente sensibilização e investimento relativamente a soluções de well-being. Existe uma maior preocupação em implementar programas globais e holísticos, que apoiem todos os colaboradores da mesma forma, independentemente destes estarem em Portugal ou num outro país. Futuramente, continuaremos a incrementar o número de organizações parceiras da Workplace Options a nível Ibérico.

Que mensagem traz para o Forum RH?
A mensagem para todos os líderes e organizações é de que o apoio ao well-being e saúde mental dos colaboradores é um investimento com retorno e não apenas um custo para as empresas! Cuidem das vossas pessoas com a Workplace Options! "We Help People!"

Afiar o machado

Paula Rocha

Presidente do Grupo Português de Coaching da APG

Conta-se que dois madeireiros participaram num "Campeonato Mundial do Lenhador", com o objetivo de cortarem o maior número de árvores num determinado período. Chamavam-se Peter e John. Ao som do apito de início da prova, os dois lenhadores começaram a trabalhar, derrubando árvores atrás de árvores. Peter reparou que John parava a sua tarefa frequentemente, mas viu nessa atitude uma grande oportunidade de ganhar avanço na competição. À medida que o tempo passava, Peter sentia a vitória cada vez mais próxima. Quando soou o apito, sinalizando o fim da competição, Peter estava convencido de que tinha ganho a prova.

Quando o júri comunicou o número de árvores derrubadas, deu John como vencedor. Peter perguntou a John como tal tinha acontecido e a resposta foi surpreendente: "Enquanto você derrubou árvores sem descanso, eu dediquei-me a afiar o machado"

Serve esta história para ilustrar o facto de que, ao longo dos tempos, sempre houve quem se preocupasse em atualizar competências. A questão é que no passado era possível manter o emprego com capacidades obsoletas. Hoje, a sobrevivência das organizações depende da atualização permanente de competências.

NO PASSADO ERA POSSÍVEL MANTER O EMPREGO COM CAPACIDADES OBSOLETAS. HOJE, A SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES DEPENDE DA ATUALIZAÇÃO PERMANENTE DE COMPETÊNCIAS

O coaching surge como uma ferramenta extraordinária na gestão das pessoas e como uma metodologia potenciadora para identificar e desenvolver talentos. Beneficia as empresas na medida em que capacita os trabalhadores, ajuda à construção de equipas e desenvolvimento de sinergias e também equipa executivos para que estes possam assumir maiores responsabilidades e desenvolver a empresa.

Os coaches devem possuir uma certificação em coaching internacional uma vez que em Portugal não existe nenhuma entidade reguladora. O que significa que devem recorrer a entidades formadoras que tenham os seus cursos certificados pelas entidades internacionais reconhecidas para o efeito como a International Coach Federation (ICF), a European Mentoring and Coaching Council (EMCC) e a Association for Coaching (AC).

O Grupo Português de Coaching, como grupo focado numa área tão relevante ao desenvolvimento do capital humano, é parte integrante da APG - Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas e tem como missão prestigiar o coaching em Portugal, promover o desenvolvimento dos seus membros como profissionais de coaching e proceder ou colaborar no reconhecimento da profissão de coach, sendo inclusive, consignatário do Código Global de Ética internacional assinado pelas entidades internacionais referenciadas. A todos os membros é recomendado o cumprimento rigoroso do código de ética.

Não há dúvidas de que a próxima década trará grandes desafios ao nível da formação de competências. Investir em metodologias de desenvolvimento de pessoas como o coaching, será com certeza uma aposta ganha.

#2023
O ANO EUROPEU DAS COMPETÊNCIAS
CONTE CONNOSCO!
isqacademy.@isqpt

SisTrade®

SOFTWARE DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PORTAL DO COLABORADOR

Otimização eficaz da gestão de competências, gestão de relógio de ponto e gestão da formação dos recursos humanos, para o sucesso da sua empresa.

PORTAL DO COLABORADOR

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DASHBOARDS PERSONALIZÁVEIS

sistrade.com