RH MAGAZINE

EVENTO
GLOBAL TALENT DAY

ARTIGO TÉCNICO

REVOLUÇÃO NOS RH
O IMPACTO DA IA NO FUTURO DO TRABALHO

FORMAÇÃO

Para além da formação...
APRENDIZAGEM!

Compensação & Benefícios

O que procuram e valorizam os **JOVENS PROFISSIONAIS?**

#148
SET/OUT 2023
19,99€ PORTUGAL (CONT.)

Maria Fernanda Campos
Inspetora-Geral Autoridade para as Condições do Trabalho

"A evolução do investimento das empresas em ambientes de trabalho seguros e saudáveis tem sido notável."

Carlos Gonçalves
CEO Casa Mendes Gonçalves

"Esta empresa, de verdade, é da terra"

Precisa do Nosso Apoio? Entre em Contacto!

Portugal Lisboa - Porto - Faro

www.global.pt info@global.pt 219 236 550

POR **CRISTINA MARTINS DE BARROS**
Diretora da RHmagazine

Rumo a 2024

Caros leitores,

É com grande satisfação que lhe apresento a edição de setembro/outubro de 2023 da nossa RHmagazine, repleta de artigos, entrevistas e testemunhos para abordar este último trimestre do ano. À medida que navegamos até 2024 numa Gestão de Pessoas em constante evolução, trazemos para sua análise e reflexão um conjunto de tópicos que espero relevantes para o exercício da sua função.

No tema de capa, mergulhamos fundo na mente dos jovens profissionais, explorando o que procuram e valorizam quando se trata de compensação, numa altura em que sabemos que um terço dos licenciados sai do país em busca de melhores oportunidades e salários. Descubra o que as empresas estão a fazer para reter este talento em Portugal de forma eficaz, garantindo que as expectativas dos jovens profissionais sejam atendidas.

Nas entrevistas, temos o privilégio de conhecer Carlos Gonçalves, Chief Executive Officer of Dream and Instability da Mendes Gonçalves, conhecidos pela marca Paladin, que nos explica como é possível mudar o mundo começando pela sua terra, uma pessoa de cada vez. Um testemunho a não perder de um empresário inspirador.

Outra das entrevistas dá a palavra a Maria Fernanda Campos, Inspetora-Geral da Autoridade para as Condições do Trabalho, que insiste sobre a importância de melhorar as condições laborais, reduzindo os acidentes e criando locais de trabalho seguros, respeitadores, promotores da segurança e saúde dos colaboradores.

A tecnologia também é destaque nesta edição, com um artigo técnico sobre o impacto da Inteligência Artificial (IA) no futuro do trabalho e a análise preditiva na retenção de colaboradores. A ler com atenção, pois o tema da IA será certamente um dos que nos vai ocupar nos próximos meses e anos tal se afigura o seu impacto na forma como trabalhamos e vivemos.

Outro dos grandes temas que abordamos sempre na RHmagazine é o do desenvolvimento de competências. Nesta edição, Ana Pinto explica-nos como ir mais além e fazer da formação verdadeiras aprendizagens para apoiar o desenvolvimento dos colaboradores.

O número 148 da RHmagazine contém também dois dossiês especiais. O dedicado ao Global Talent Day, o evento do IIRH do segundo semestre: poderá descobrir aqui as empresas participantes, assim como todos os temas a serem abordados no dia 10 de outubro na Lispolis, em Lisboa. E aquele que preparámos sobre formação e desenvolvimento, com os exemplos de sete organizações que, através do conhecimento e de boas-práticas, melhoram o quotidiano profissional e pessoal de colaboradores, clientes ou alunos.

Neste mundo em constante mudança, é essencial estarmos atualizados e preparados para enfrentar os desafios que surgem, por isso também encontrará nestas páginas empresas recentemente chegadas ao mercado português (Login Autonom e FED Finance, HoneyComb ou ainda Payflow), boas-práticas de gestão de Recursos Humanos por parte de organizações (Deco Proteste, Inditex) e muitas mais novidades às quais é bom estar atento.

Espero que esta edição da RHmagazine seja uma valiosa fonte de informação e inspiração.

Aproveite a leitura!

EDIÇÃO #148

06 **NOW**

TEMA DE CAPA

10 **Compensação:** o que procuram e valorizam os jovens profissionais

16 **Cada colaborador deve ter voz** quanto ao momento em que recebe o salário

18 **Descontos** também para os seus

21 **Benefícios para colaboradores** como vantagem competitiva

22 **Edenred mais digital** e com o nome nos seus benefícios

24 **Saiba como apoiar os seus colaboradores** e reduzir custos na empresa

26 Saúde Mental & Bem-estar
Mário Vinhas COO da MDS Portugal e Ana Ruivo COO & Co-Founder da TEAM 24

30 Mercado
A gestão dos vencimentos nas mãos dos colaboradores? Agora já é possível

32 Recrutamento
Nancy Gonçalves Manager da Fed Finance Portugal

40 Entrevista
Maria Fernanda Campos Inspetora-Geral da Autoridade para as Condições do Trabalho

44 Sustentabilidade
Cláudia Silveira Head of Engagement & Wellbeing da Jerónimo Martins

ENTREVISTA CEO

34 **Carlos Gonçalves** Chief Executive Officer of Dream and Instability (CEODI) da Mendes Gonçalves

48 Wellness
Hugo Aguiar Team Lead B2B Portugal do Urban Sports Club

50 Corporate Wellness
Daniela Lima Managing Partner da SWAIFOR

52 Opinião
Paulo Leite de Magalhães CEO da Inovflow

54 Boas-práticas
Susana Nunes Diretora de Recursos Humanos & Comunicação Interna da Deco Proteste

56 Boas-práticas
Como a Inditex procura e promove talento

58 Boas-práticas
Nova sede que inspirou melhores práticas de RH

60 Artigo Técnico
Revolução nos Recursos Humanos: o Impacto da IA no futuro do trabalho

64 Mercado
Ana Koester Diretora de Operações da ADP Iberia

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 / **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

66 **Mercado**
Cristina Castanheira Rodrigues Administradora-Delegada da Capgemini Portugal

68 **Inovação**
Feliciano Roldão Country Manager Portugal & Espanha da Login Autonom

70 **Interim Management**
Mário Fernandes CEO da Experienced Management

72 **Corporate Wellness**
Tendências atuais em matéria de saúde mental e bem-estar: como apoiar os seus colaboradores!

74 **Pessoas**
Alexandre Monteiro Coach, palestrante, especialista em decifrar pessoas

78 **Mercado**
Coaching personalizado, efeito potenciado

80 **Training & Development**
Paulo Oliveira CEO & Founder da Bang Produções

82 **RH Tech**
Rute Ferreira Head of Digital Learning Experience no ISQe

84 **RH Tech**
O papel da análise preditiva na retenção de colaboradores

86 **Boas-práticas**
Teresa Lopes Gândara Noesis Human Capital Senior Director

88 **Pessoas**
André Leonardo Empreendedor, viajante, autor, orador e professor universitário

90 **Crónica**
Nathalie Ballan

91 **Formação & Desenvolvimento** **Ana Pinto** Head of Learning da Leroy Merlin Portugal

94 **Talent Management**
Inês Paes de Vasconcelos Senior Manager da Michael Page Insurance

96 **Fornecedor do Mês**
HoneyComb O portal de emprego disruptivo e inovador

97 **Recrutamento**
Selecionar, formar e reter talentos

98 **BiogRHafia**
Isabel Moço

100 **Talento Além-fronteiras**
Isabel Afonso

102 **Passaporte**

104 **Formação & Desenvolvimento**
Filipe Luz Head of Sales Strategy & Team Performance da **CEGOC**

106 **Formação & Desenvolvimento**
Centralmed: muito mais do que evitar o absentismo

108 **Formação & Desenvolvimento**
ESCP Business School /ATOS: Como a academia pode ir formar às empresas

110 **Formação & Desenvolvimento**
Pedro Monteiro Sales Manager da **GoodHabitz** em Portugal

112 **Formação & Desenvolvimento**
GROW-ING anuncia parceria com a isEazy para novas soluções de e-learning

114 **Formação & Desenvolvimento**
António Saraiva Business Development Manager do **ISQ Academy**

116 **Formação & Desenvolvimento**
Rui Santos Coordenador de Inovação e Desenvolvimento da Formação da **Wise ID**

118 **Management Intercultural**
Rafael Silva Brasil

122 **Especial GTD**
João Franqueira Chief People Officer da **Coverflex**

124 **Especial GTD**
Pedro Costa Santos Co-founder & Head of Marketing and Sales da **Learninghubz**

126 **Especial GTD**
Mafalda Isaac Diretora Executiva da **B-Training Consulting**

128 **Especial GTD**
Duarte Pacheco de Carvalho Account Director Portugal da **CoachHub**

130 **Especial GTD**
Irene Vieira Rua Chief People Officer do **Doutor Finanças**

132 **Especial GTD**
Santiago Iges Sales Director Iberia da **goFLUENT**

134 **Especial GTD**
José Crespo de Carvalho Presidente da Comissão Executiva do **Iscte Executive Education**

136 **Especial GTD**
Filipa Dantas Marketing & Communication Manager da **Mind Source**

138 **Espaço APG**
Vamos experienciar pessoas!!

INQUÉRITO - COLABORADORES

90% dos portugueses avaliam positivamente as iniciativas de retenção de talento da sua empresa

ESTUDO DO CETELEM REFERE QUE OS PORTUGUESES AVALIAM POSITIVAMENTE A RETENÇÃO DE TALENTO POR PARTE DOS SEUS EMPREGADORES.

Cetelem - marca comercial do BNP Paribas Personal Finance - concluiu num estudo recente que a maioria dos portugueses avalia positivamente (90%) as iniciativas que são levadas a cabo pelo seu empregador para reter talento.

No entanto, o mesmo estudo revela que apenas 12% consideram que as práticas para a retenção de talento da sua empresa são muito boas.

As iniciativas de retenção mais valorizadas pelos portugueses são o desenvolvimento de competências, os planos de desenvolvimento de carreira e a promoção de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A grande maioria dos entrevistados diz ter condições para desenvolver o seu trabalho. 50% dos inquiridos dizem que se sentem felizes no seu ambiente de trabalho e manifestam uma maior satisfação em relação a Liderança (48%), Regime de Trabalho (47%), Oportunidades de Formação (44%) ou Democracia Interna (44%).

54% dos portugueses indicam igualmente sentirem-se valorizados nos empregos, mas apontam que a remuneração não é adequada. Por outro lado, 24% afirmam não se sentirem valorizados nem remunerados justamente e apenas 18% dos portugueses referem que são devidamente valorizados e remunerados.

Já no que respeita a regime de trabalho, quem, entre os inquiridos, tem a possibilidade de exercer a sua atividade profissional em teletrabalho (75%) ou em regime misto ou híbrido (82%), prefere estes regimes face ao presencial. Uma preferência que cada vez mais empresas têm em conta, como mostram os dados oficiais. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), no segundo trimestre de 2023, os níveis de teletrabalho permaneceram próximos da pandemia, com mais de 908 mil a trabalharem total ou parcialmente a partir de casa, o que corresponde a 18,3% da população empregada.

Estas alterações profundas na forma de trabalho e relacionamentos nas empresas levam a que os portugueses valorizem igualmente que as empresas façam refletir nas suas estruturas a diversidade da sociedade onde estão inseridas.

54% DOS PORTUGUESES INDICAM SENTIREM-SE VALORIZADOS NOS EMPREGOS, MAS APONTAM QUE A REMUNERAÇÃO NÃO É ADEQUADA

INCLUSÃO

INTERCONTINENTAL LISBON RECONHECIDO COM A DISTINÇÃO "MARCA ENTIDADE EMPREGADORA INCLUSIVA"

A UNIDADE HOTELEIRA FOI DISTINGUIDA PELO IEFP PELAS PRÁTICAS DE GESTÃO RELATIVAMENTE A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E INCAPACIDADE.

> **O InterContinental Lisbon voltou a ser distinguido pelos seus valores sociais e inclusivos e pelas ações que promove no seu dia-a-dia.** Acresce o facto que foi o único hotel a conquistar esta certificação do IEFP. Na quarta edição da "Marca Entidade Empregadora Inclusiva" foram destacadas 54 marcas, de um total de 165 candidatos, sendo que apenas 7 conseguiram o reconhecimento de excelência.

"Esta distinção é o reconhecimento das nossas políticas e práticas de gestão abertas e inclusivas relativamente às pessoas com deficiência e incapacidade", explica Vítor Silva, diretor de recursos humanos do InterContinental Lisbon.

A par disto, o hotel integrou ainda o grupo de trabalhos da APPDI, "Divers@s e Ativ@s" na Promoção da Diversidade e Não Discriminação no âmbito Profissional, onde foram desenvolvidos os "Guias de Formação de Pessoas Formadoras", disponíveis à sociedade em geral.

A "Marca Entidade Empregadora Inclusiva" é um reconhecimento atribuído pelo IEFP.

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

O trabalho remoto, além da produtividade

> **Há um ano escrevi aqui um artigo sobre o trabalho remoto e híbrido, resultado de grandes conversas nas empresas sobre como encontrar o equilíbrio em termos de número de dias em presencial.** Um ano mais tarde, até empresas tecnológicas como a Apple, Google e Meta estão a pedir o regresso ao escritório três dias por semana, e a resistência continua. Não há ainda consenso.

Primeiro, o argumento do aumento da produtividade no trabalho remoto foi objeto de inúmeros estudos recentes e as conclusões são que afinal a produtividade do trabalho remoto é mais baixa em 18-19 por cento, ao contrário do que se afirmou durante a pandemia. A razão principal é a dificuldade de colaboração quando se trabalha a partir de casa e a limitação da rede pessoal.

Segundo, além da produtividade, o argumento para o regresso aos escritórios é a dificuldade de desenvolvimento de capital humano. Dentro dos escritórios, as pessoas desenvolvem competências nas conversas com colegas e chefias; a partir de casa, isolados, sem feedback, acaba por ser muito mais difícil aprender uns com os outros. As empresas e os escritórios têm uma função social que permite às pessoas fazer crescer as suas redes de forma dinâmica, além de aprenderem umas com as outras, e de se tornarem visíveis para as promoções...

Por todas estas razões, nota-se um movimento nas empresas para encorajar as pessoas a regressar ao escritório... mas há ainda alguma resistência porque os colaboradores olham para o seu bem-estar de forma global, além da sua mera produtividade.

Apesar da produtividade mais baixa, a maioria dos colaboradores valoriza o trabalho remoto, que permite não perder tanto tempo em deslocações, ter flexibilidade com a sua vida privada, e quando necessário fazer tarefas que necessitam de concentração, como escrever um artigo (estou a escrever a partir de casa...). Além da produtividade, o trabalho remoto é essencial para o bem-estar e a felicidade dos funcionários, e deve ser valorizado como tal.

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

MERCADO DE TRABALHO

Volume de ofertas de emprego no 2º trimestre de 2023 diminuiu 16% face aos primeiros três meses do ano

INSIGHT DA FUNDAÇÃO JOSÉ NEVES (FJN) REVELA A EVOLUÇÃO DAS OFERTAS DE EMPREGO NO 2º TRIMESTRE DO ANO.

> **Depois do crescimento de 25% do volume das ofertas de emprego no 1º trimestre de 2023 em comparação com o último trimestre de 2022, a Fundação José Neves (FJN)** revela que, face ao 1º trimestre do ano, as ofertas de emprego no 2º trimestre de 2023 diminuíram 16%, invertendo assim uma tendência de crescimento registada no 4º trimestre de 2022.

Comparando com o período homólogo de 2022, a mais recente análise da FJN verificou uma forte redução de 47% no número de ofertas de emprego. Ou seja, o volume de ofertas de emprego do 2º trimestre de 2023 foi cerca de metade do registado no 2º trimestre de 2022.

Uma análise à evolução do trimestre revelou que, face a março de 2023, as ofertas registaram uma forte redução de 25% em abril, tendo sido este o mês com menos ofertas em todos os meses do 1º semestre de 2023.

"As ofertas voltaram a aumentar em maio (22%) e novamente em junho, com um crescimento mais tímido de 8%. Assim, as ofertas de junho foram 32% superiores às de abril", explica a FJN.

Apesar da recuperação face ao início do trimestre, o volume de ofertas mensais em junho foi inferior ao registado em janeiro (- 18%), mês com mais ofertas no 1º semestre de 2023.

De acordo com a FJN, as profissões que registaram um decréscimo a nível das ofertas de emprego superior a 90% foram: trabalhadores manuais de artigos têxteis, couro e materiais similares; trabalhadores de vidro de ótica, salineiros, fogueteiros, revestidores manuais e escolhedores; trabalhadores qualificados da floresta e similares; técnicos e assistentes de veterinários; operadores de máquinas para o fabrico de produtos têxteis, de pele com pelo e couro.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

A SUSTENTABILIDADE APENAS CONTRIBUI 12,6% NO VALOR FINANCEIRO DAS 100 MARCAS MAIS VALIOSAS

DELTA É A MARCA EM QUE A SUSTENTABILIDADE MAIS CONTRIBUI PARA O VALOR FINANCEIRO DA MARCA COM 17,2%, COM UM POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DE 20%.

> **Um estudo da consultora OnStrategy observou as 100 marcas portuguesas mais valiosas e calculou o impacto económico da sustentabilidade no valor financeiro das marcas.**

Uma das conclusões apuradas pela consultora foi a de que, em termos médios, o impacto económico das dimensões e atributos diretamente relacionados com a sustentabilidade (ESG), deveria contribuir já com 19,8% para a construção do valor financeiro das marcas.

Contudo, de acordo com os índices de perceção dos diferentes stakeholders sobre o desempenho das marcas nessas dimensões e atributos, verifica-se que na realidade o impacto ainda é de apenas 12,6%.

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

2022 SCORING TOP 5%

PME líder'22

centralmed.pt

+ saúde segurança relevância

POR **BÁRBARA FANGUEIRO**

Compensação: o que procuram e valorizam os jovens profissionais

Atrair e reter talentos novos é uma das grandes preocupações atuais nas estratégias de Gestão de Pessoas. Fazê-lo pela compensação é um dos caminhos inevitáveis. A diferenciação necessária para se ser eficaz no mercado passa pelos benefícios flexíveis, adaptando-os ao público-alvo. As tendências nas preferências das novas gerações segundo estudos, especialistas e profissionais de RH.

Do aumento do custo de vida à crise da habitação, o mundo está a atravessar um período de incertezas e de mudanças — e as políticas de Gestão de Pessoas não são exceção à regra. As empresas enfrentam desafios diários no que toca à gestão de benefícios, principalmente com as gerações de profissionais mais jovens. Mas afinal, será que mudam-se os tempos, mudam-se as vontades?

A nova força de trabalho tem hábitos, prioridades, objetivos e formas de pensar muito distintos das gerações anteriores. O relatório "O efeito Z: Tendências do Talento 2023", elaborado pela LLYC, em colaboração com a Organização Internacional de Gestores de Capital Humano (DCH), designa este fenómeno de "efeito Z" e refere que é uma das principais tendências de talento deste ano.

Com a massificação do ensino superior português, o nível de escolaridade dos jovens melhorou, mas não significa que estejam livres de dificuldades. De acordo com o estudo da Pordata "Retrato dos Jovens (2017)", Portugal posiciona-se em 7º lugar no que diz respeito às maiores taxas de desemprego jovem e é o 5º país da União Europeia com a maior proporção de profissionais com empregos precários.

Se, por um lado, temos a geração mais qualificada de sempre, por outro, avistar um cenário de independência está a tornar-se cada vez mais difícil para estes jovens. Prova disso é o facto de "95% dos jovens portugueses, com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos, ainda viverem em casa dos pais".

O "Livro Branco: mais e melhores empregos para os jovens", da Fundação José Neves, alerta para um fenómeno que tem causado preocupação nos últimos anos: jovens que não estão a trabalhar nem a frequentar qualquer atividade de educação ou formação. Esta situação "pode contribuir para níveis elevados de desemprego de longa duração e de uma proporção significativa de inatividade entre os jovens. Níveis elevados deste indicador podem também contribuir para o crescimento da exclusão social", aponta o relatório.

Apesar das dificuldades no processo de transição, a geração Z já está a transformar o mercado de trabalho e, por sua vez, a área dos Recursos Humanos. Será que ambientes mais inclusivos e menos desiguais são os principais requisitos destes profissionais? E o apoio à saúde mental?

O report Global Talent Trends 2023 da Mercer aponta a capacidade de adaptação da marca empregadora como o primeiro fator que mais contribui para a atração e retenção de novos talentos

Os critérios mais valorizados

Desengane-se quem pensa que um bom salário é suficiente para cativar estes profissionais. "Hoje, os jovens talentos exigem conhecer as empresas

"Por outro lado, a diferenciação também passa pela inclusão de benefícios mais disruptivos, que poderão passar por incentivos à mobilidade elétrica, formação em contexto externo, aquisição de dias de férias adicionais, entre outros"

TIAGO BORGES, MERCER PORTUGAL

para onde querem trabalhar, querem fazer o match com a cultura, valores e o propósito da empresa numa primeira fase, mas depois querem conhecer os benefícios que a empresa oferece", defende Susana Silva, Diretora de Pessoas do El Corte Inglés Portugal.

Para Tiago Borges, Career Business Leader da Mercer Portugal, "as empresas cada vez mais têm consciência que a proposta de valor (Employee Value Proposition/EVP) é um conceito holístico e que considera, não só a compensação/benefícios, como as oportunidades de carreira, o bem-estar, temas como o propósito organizacional e o seu alinhamento com as motivações individuais, entre outros".

Atualmente, as empresas não têm mãos a medir à necessidade de criar uma cultura organizacional focada na valorização e reconhecimento dos colaboradores. "Nos últimos anos, a gestão de RH teve de organizar a sua comunicação interna e externa de forma diferente. De repente, passámos a divulgar as nossas boas-práticas e preocupados em criar o nosso EVP. As redes sociais ou portais internos tornaram-se um dos principais dinamizadores de informação, onde passámos a divulgar de forma constante", esclarece Susana Silva.

Tiago Borges, Career Business Leader da Mercer Portugal

Assim sendo, as organizações que olharam para a pandemia como uma oportunidade de reestruturar o seu negócio e, consequentemente, de criar formas de trabalhar mais flexíveis, são aquelas que mais colaboradores conseguiram reter nos dois últimos anos. O report Global Talent Trends 2023 da Mercer aponta a capacidade de adaptação da marca empregadora como o primeiro fator que mais contribui para a atração e retenção de novos talentos.

O presente e futuro da Gestão de Pessoas

Para dar resposta à mudança, as empresas têm de conseguir ouvir as necessidades dos seus colaboradores e redefinir prioridades. Por isso, a gestão de benefícios tem de ser pensada de forma personalizada e adaptada à realidade individual dos jovens colaboradores.

Segundo o Gen Z and Millennial Survey 2023, da Deloitte, a flexibilidade laboral e o equilíbrio entre a vida pessoal

e profissional estão entre os fatores mais valorizados pelas novas gerações.

A verdade é que existem várias maneiras de as empresas proporcionarem oportunidades de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, basta os profissionais RH estarem mais atentos e praticarem escuta ativa. Horários flexíveis, trabalho remoto, subsídios para atividades físicas, apoio financeiro para programas de desenvolvimento pessoal são apenas alguns exemplos de possíveis benefícios.

"Quem pretende estudar, pode fazê-lo nas nossas instalações através de processos RVCC (Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências); têm ainda a possibilidade de ter apoio comparticipado para tirar licenciaturas, mestrados ou pós-graduações. Para quem tem filhos: quando nascem têm um kit de maternidade e quando entram no 1.º ano escolar têm um kit de materiais escolares; e apoiamos monetariamente os filhos dos colaboradores com bolsas de estudo do 7.º ano até aos mestrados", avança Susana Silva.

"Por outro lado, a diferenciação também passa pela inclusão de benefícios mais disruptivos, que poderão passar por incentivos à mobilidade elétrica, formação em contexto externo, aquisição de dias de férias adicionais, entre outros", acrescenta Tiago Borges.

Susana Silva, Diretora de Pessoas do El Corte Inglés

Mais do que nunca, a gestão de benefícios tem de ser definida de forma cuidada; porque não só promove a saúde e bem-estar dos colaboradores, como aumenta a produtividade e contribui para uma cultura organizacional mais atrativa e transparente.

A pesquisa da Deloitte veio trazer ao de cima a necessidade de as organizações levarem a sério o tema da saúde mental e criarem políticas que promovam uma mudança positiva. "Quase metade dos inquiridos da geração Z e quatro em cada 10 millennials dizem que se sentem stressados o tempo todo ou na maior parte do tempo", revela o estudo.

Tiago Borges elucidou-nos que "algumas medidas e iniciativas têm sido consideradas pelas organizações, tais como: 79% fornecem atualmente algum apoio à saúde mental dos colaboradores; 27% oferecem acesso on-demand a fornecedores de saúde mental".

Apesar deste progresso, ainda existe um longo caminho a ser percorrido quanto ao acesso a cuidados de saúde. Os seguros de saúde, financeiros e de reforma, de vida e de acidentes continuam a ter importância para quem trabalha, mas os planos ainda estão desajustados às necessidades de cada colaborador.

E é por este motivo, e tantos outros, que é tão necessário existir "canal aberto" de comunicação entre o departamento dos Recursos Humanos e os colaboradores, de forma a não existirem constrangimentos ao endereçar temas como a saúde mental.

"os jovens querem mais; desafiam-nos com planos de carreira e projetos profissionais onde possam acrescentar valor. Querem fazer parte integrante das mudanças organizacionais, o que é um desafio, conseguir alimentar este ímpeto, mas por outro lado muito gratificante pois são pessoas totalmente integradas e motivadas e acrescentam mesmo muito valor às empresas"

SUSANA SILVA, EL CORTE INGLÉS

A tecnologia de braço dado com a compensação

Para "dançar o tango" da compensação são precisos dois: a tecnologia e a personalização. Quando se fala em gestão de

corporate benefits

Digitalize para mais informações

Satisfação dos seus empregados com a sua própria plataforma de descontos!

Confie no líder do mercado europeu que tem sido bem-sucedido em 9 países com mais de 20 anos de experiência. Oferecemos várias ofertas atrativas nas áreas da tecnologia, viagens, moda, lazer e muito mais para reter os seus empregados a longo prazo e atrair novos talentos.

Sem custos de implementação, uso, ou outros serviços

Sem obrigações ou encargos administrativos

Portal de vantagens adaptado na sua corporate identity

Equipa local em Lisboa

Ofertas atrativas de mais de 150 marcas fortes

odisseias · IBEROSTAR · HUAWEI · logitech · Europcar · DeLonghi

→ Aumentar o poder de compra dos seus empregados **https://www.corporate-benefits.pt/rhmagazin**

benefícios, a tecnologia tem desempenhado um papel fundamental porque não só automatiza os processos como cria estratégias e, por sua vez, facilita o processo de gestão de pessoas.

Com a ajuda da tecnologia, todos os colaboradores podem ter acesso a ferramentas de trabalho e de liderança, como softwares de RH com plataformas de benefícios, de comunicação interna, etc., tornando o processo mais flexível e acessível.

Além disso, estas ferramentas tecnológicas facilitam a recolha e análise de dados, permitindo assim que as organizações consigam ajustar os seus pacotes de benefícios com base tanto no feedback dos colaboradores como nos padrões de utilização.

A tecnologia, quando bem utilizada, só traz mudança positiva para as empresas até porque "a geração Z (nascidos após 1997) valoriza a tecnologia no local de trabalho e está focada nos benefícios que permitam um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, bem como o desenvolvimento de competências digitais e oportunidades de crescimento", esclarece Tiago Borges.

Enquanto Susana Silva afirma: "os jovens querem mais; desafiam-nos com planos de carreira e projetos profissionais onde possam acrescentar valor. Querem fazer parte integrante das mudanças organizacionais, o que é um desafio, conseguir alimentar este ímpeto, mas por outro lado muito gratificante pois são pessoas totalmente integradas e motivadas e acrescentam mesmo muito valor às empresas".

Num mercado cada vez mais orientado para a inovação, nunca foi tão importante termos organizações dotadas de vontade em virar os seus negócios do avesso. Mas como? Comecemos pelas estratégias de atração e retenção de talento, nomeadamente com a redefinição dos pacotes de benefícios.

Esta é a oportunidade das empresas conseguirem conquistar um diferencial competitivo através da implementação de programas de benefícios flexíveis, ajustados às exigências dos jovens profissionais, assim como aos seus contextos de vida.

"algumas medidas e iniciativas têm sido consideradas pelas organizações, tais como: 79% fornecem atualmente algum apoio à saúde mental dos colaboradores; 27% oferecem acesso on-demand a fornecedores de saúde mental"

TIAGO BORGES, MERCER PORTUGAL

A IMPORTÂNCIA DO PEOPLE ANALYTICS

Segundo o relatório "The Talent Shortage", do ManpowerGroup, "62% dos empregadores portugueses estão com dificuldade em encontrar os candidatos com as competências desejadas". Não é novidade para ninguém que, hoje, reter o talento certo continua a ser uma das maiores dificuldades para as empresas, principalmente quando falamos das gerações mais novas. E é com o intuito de enfrentar este desafio que o People Analytics está a ser aplicado à gestão de talento. A implementação do people analytics permite não só a recolha e análise de dados em tempo real como a criação de soluções personalizadas que consigam melhorar a taxa de rotatividade. As informações recolhidas podem ir desde dados de recrutamento e de desempenho até aos motivos de saída e níveis de satisfação dos colaboradores.

multipessoal

Connosco o marketing e o recrutamento andam lado a lado.

multipessoal.pt

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

INÊS ODILA — Country Manager da Coverflex

Cada colaborador deve ter voz quanto ao momento em que recebe o salário

A caminho dos quatro anos de operações, a responsável máxima pela Coverflex em Portugal fala sobre o atual momento da empresa e do que este ano trouxe e ainda vai trazer de novo a esta startup da compensação flexível.

Há 3 anos já em Portugal e bem implantada, qual o momento em que está agora a Converflex?
A Coverflex tem desafiado o status quo da compensação ano após ano, e 2023 reforça a ambição que sempre tivemos. Este ano assumimos uma grande responsabilidade no mercado português, com a nossa presença em mais de 5.000 empresas, junto de mais de 100.000 colaboradores. É também o ano que marca, simultaneamente, o começo da nossa expansão internacional para o mercado italiano - no qual entrámos no primeiro trimestre - e a ambição para replicar este crescimento para um 3.º país. Estamos extremamente motivados para continuar a evoluir a forma como o mundo pensa em compensação. Na primeira metade de 2023, duplicámos a nossa base de utilizadores e o número de empresas clientes cresceu perto de 200%.

A Coverflex tem vários tipos de produtos para diferentes necessidades. Como funciona a vossa oferta?
O que começou como uma insurtech play evoluiu para uma solução de compensação flexível e caminha hoje em dia para se tornar o verdadeiro "Compensation OS" (sistema operativo da compensação). A plataforma Coverflex permite às empresas gerir, num só lugar, várias vertentes da compensação. O subsídio de alimentação, através da utilização de um cartão VISA que permite pagamentos offline e online; mais de 10 benefícios flexíveis para vários contextos e necessidades, como por exemplo o pagamento de despesas escolares, despesas de saúde, investimento em planos de poupança e reforma, entre outros; a gestão de seguros como saúde e vida, com a possibilidade de inclusão do agregado familiar ou aumento das coberturas; os orçamentos ou budgets que a empresa decida oferecer como parte do pacote de compensação dos seus colaboradores, e ainda o acesso a uma rede de descontos exclusiva. Em particular este ano, reforçámos os nossos esforços na área de seguros - contratámos recentemente o Paulo Fradinho, ex-Mercer, para liderar esta área - e acreditamos que a experiência de gestão digital de seguros que oferecemos, aliada à experiência integrada com o restante produto, é ímpar em Portugal e um ponto de diferenciação muito significativo.

Como é que a Coverflex pode ajudar as empresas a reduzir custos e melhorar a compensação dos colaboradores?
É cada vez mais evidente que as empresas querem melhorar a compensação das suas pessoas e que existe urgência em fazê-lo. No entanto, nas últimas décadas não tiveram à sua disposição uma tecnologia que permitisse integrar os vários ângulos da compensação.

Se por um lado a empresa reduz custos ao utilizar uma plataforma que centraliza a compensação e simplifica toda a carga administrativa que incide sobre as equipas de RH e financeiras, permite também que cada colaborador escolha a forma como quer ser compensado.

As políticas de compensação flexível são uma forma de ir ao encontro das necessidades de cada pessoa, fazendo-a sentir-se considerada e ouvida, e aumentando a capacidade de atração e retenção de talento das empresas. Ainda na perspetiva

Caminhamos hoje em dia para nos tornarmos o verdadeiro "Compensation OS" (sistema operativo da compensação)

Até ao final do ano, continuamos a trabalhar nas nossas mais recentes novidades: expansão da solução Coverflex para um novo mercado (o 3.º, depois de Portugal e Itália), reforço da oferta na área dos seguros, e o lançamento de uma nova vertente do nosso produto

de poupança, o leque alargado de benefícios flexíveis, isentos por lei de contribuições para a segurança social e, em alguns casos, também de IRS, ajuda os colaboradores a aumentar o seu rendimento líquido, ao mesmo tempo que permite a otimização de custos por parte das empresas.

Que novidades planeiam apresentar nos próximos meses?

Até ao final do ano, continuamos a trabalhar nas nossas mais recentes novidades: expansão da solução Coverflex para um novo mercado (o 3.º, depois de Portugal e Itália), reforço da oferta na área dos seguros e o lançamento de uma nova vertente do nosso produto.

Inês Odila Country Manager da Coverflex

Hoje, já contamos com uma experiência digital de seguros, em que se insere a possibilidade de inclusão do agregado familiar em segundos e também o aumento da cobertura do seguro de saúde, com a possibilidade de utilizar o saldo de benefícios para o efeito.

Para além da experiência digital numa área que até agora se caracterizava como muito tradicional e pouco digital, estamos também a alargar a oferta do nosso portfólio de seguros, nomeadamente a seguros de vida e acidentes pessoais.

Por fim, e porque a nossa missão passa por trabalhar todos os ângulos da compensação, lançaremos no último trimestre do ano uma nova solução que dará ainda mais liberdade e flexibilidade aos nossos utilizadores.

Os colaboradores poderão requisitar o pagamento do seu salário, se assim o desejarem, de acordo com uma calendarização pré-definida pelos próprios. Esta nova solução permitirá aos colaboradores, sem qualquer esforço e de forma 100% digital e flexível, requisitarem o pagamento do salário no valor correspondente aos dias já trabalhados. Ou seja, poderão requisitar parte do seu salário com uma periodicidade ou calendarização diferente da mensal.

Dependendo dos seus hábitos, do seu contexto ou das suas preferências, acreditamos que cada colaborador deve ter voz na forma como é compensado, e o momento em que se recebe o salário é uma componente chave deste processo. Liberdade e empoderamento financeiro são as palavras de ordem.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

Descontos também para os seus

Ser colaborador da LEROY MERLIN permite comprar com descontos – ou ver restituída parte do valor gasto – em mais 250 parceiros, de modo virtual ou físico. A rede de parcerias que garante a poupança é uma das valências da plataforma de benefícios da Vip District.

Na senda da centralidade que confere à satisfação dos colaboradores, a LEROY MERLIN decidiu, ainda no ano passado, alargar os benefícios que lhes concede. O propósito era também procurar novos caminhos, que privilegiassem a personalização dessas vantagens, para assim poder dar um salto qualitativo nas vantagens disponibilizadas às suas pessoas.

"Um dos nossos objetivos estratégicos é o bem-estar dos colaboradores, atuando em três grandes pilares: mental e estilo de vida; físico e segurança e, finalmente, financeiro. A plataforma Vip District permitiu-nos trabalhar o pilar do bem-estar financeiro", refere à RHmagazine, Catarina Fernandes, Diretora de Compensação, Benefícios e Relações Laborais da LEROY MERLIN.

Através da Mercer, parceira para esta área, a LEROY MERLIN teve conhecimento da Vip District: "O que nos chamou a atenção foi o facto de conseguirmos responder ao que os colaboradores mais valorizavam (mais e melhores parcerias), com acesso a múltiplas vantagens, e em que a gestão é assegurada pela Vip District, libertando assim as nossas equipas do trabalho administrativo", recorda a responsável pela área de compensação e benefícios da LEROY MERLIN.

Em janeiro deste ano, foi lançada a plataforma Vip District na filial portuguesa da gigante mundial especializada em soluções para a casa e construção. Desta forma, os cerca de 6.000 colaboradores da LEROY MERLIN em Portugal passaram a contar, desde então, com uma vasta rede de parceiros nas quais podem usufruir de vantagens financeiras – maioritariamente em descontos diretos, mas também noutras modalidades.

Parceiros para muitos euros

A essência do benefício da LEROY MERLIN viabilizado pela Vip District é a de pagar menos por produtos ou serviços disponibilizados pelos parceiros (o mais frequente) ou usufruir da devolução de uma percentagem da compra, em forma de voucher virtual, nalguns casos convertível em euros que podem ser transferidos para a conta bancária (módulo "Savings").

Os descontos ou montantes a devolver aplicam-se a lojas/marcas tão diferentes como Adidas, Booking ou Samsung, entre muitas outras, sendo fixados pelas próprias. Não há qualquer limite de utilização para o colaborador, que assim não tem restrições à poupança, obtendo um ganho proporcional aos consumos que fizer, logo potencialmente significativo. Para que tal seja possível, a empresa empregadora (neste caso a LEROY MERLIN) paga um fee anual global à Vip District.

Catarina Fernandes, Diretora de Compensação, Benefícios e Relações Laborais da LEROY MERLIN

A diversidade assume-se como uma das principais características da plataforma, inspirada na sua componente principal (o grande espectro de lojas disponíveis). Desde logo nos formatos de uso – compatíveis com smartphone (Android e iOS) e PC –, mas igualmente no modo/espaço de utilização, que poderá ser 100% virtual ou físico (apresentando na própria loja a app ou o desconto impresso).

A adaptabilidade é a outra "impressão digital" desta solução da Vip District, quer na forma, quer no conteúdo. Cada empresa

"O feedback que recebemos é bastante positivo. Por exemplo, recentemente tivemos um colaborador que estava muito satisfeito, pois conseguiu comprar um produto que queria com um desconto superior a 50%."

CATARINA FERNANDES, DIRETORA DE COMPENSAÇÃO, BENEFÍCIOS E RELAÇÕES LABORAIS DA LEROY MERLIN

Plataforma Vip District

pode, por um lado, personificar o design da plataforma com a sua imagem corporativa – designadamente através das cores identitárias e logotipo – e, por outro, customizar a própria oferta, ou seja, se já tiver parcerias anteriores à adesão à plataforma, consegue agregá-las às que a constituem (preestabelecidas pela Vip District).

Em pouco mais de meio ano, a medição do impacto quantitativo deste instrumento de bem-estar revela dados significativos, já que todos os colaboradores da LEROY MERLIN estão registados na plataforma e 50% são seus utilizadores recorrentes. A empresa tem vindo a relacionar esta solução e os parceiros associados com determinados eventos ou períodos especiais, verificando, conforme realça Catarina Fernandes, que quando são feitas as respetivas comunicações "há sempre um grande fluxo de colaboradores a visitar a plataforma".

Quanto à avaliação em si mesma por parte dos seus destinatários, esta é bastante positiva, conforme refere a Diretora de Compensação, Benefícios e Relações Laborais da LEROY MERLIN: "O feedback que recebemos é bastante positivo. Por exemplo, recentemente tivemos um colaborador que estava muito satisfeito, pois conseguiu comprar um produto que queria com um desconto superior a 50%."

Ainda segundo Catarina Fernandes, o processo de implementação da plataforma decorreu sem qualquer complicação, devido ao acompanhamento dado pela equipa da Vip District, materializado nos consecutivos testes de validação da plataforma. A assistência é classificada como "rápida e eficiente", bem como o próprio processo de gestão (relação com as marcas e dúvidas dos colaboradores), que é "assegurado pela Vip".

Desta forma, o balanço é bastante positivo: "O nosso objetivo essencial era responder à tendência de mercado de customização dos benefícios para colaboradores, apoiá-los de uma forma que realmente se adeque a cada um deles e aos diferentes momentos das suas vidas. Tal está a ser conseguido, estamos globalmente satisfeitos com a solução da Vip District e já a trabalhar na implementação de outro módulo da plataforma", afirma Catarina Fernandes.

Esse passo que se segue é a disponibilização do módulo "Incentives", um reforço positivo e de celebração de metas pessoais e profissionais alcançadas pelos colaboradores.

LEROY MERLIN AO RAIO X

GLOBAL

- **Ano de fundação:** 1923
- **Número de países em que marca presença:** 11 países, 464 lojas, 88 mil colaboradores
- **Número de clientes (estimado):** 500 milhões de clientes em todo o mundo

PORTUGAL

- **Ano de instalação:** 2003
- **Número de colaboradores:** cerca de 6.000
- **Número de lojas:** 50 (e 5 plataformas logísticas)
- **Faturação (2022):** 1000 milhões de volume de vendas

Formação Ispa

Desenvolvemos competências. Otimizamos resultados.

ESPECIALISTAS EM COMPORTAMENTO

fi.ispa.pt

fi@ispa.pt

/formação-ispa

Benefícios para colaboradores como vantagem competitiva

NATÁLIA PUCHALA Key Account Manager na corporate benefits Portugal

Natália Puchala, Key Account Manager corporate benefits Portugal

A retenção e manutenção de talentos qualificados a longo prazo está a tornar-se um desafio para as empresas. Aumentos salariais não são sempre viáveis devido a esquemas de remuneração e limites da negociação coletiva, impactando pouco na motivação. Para se destacarem, as empresas devem ser empregadoras atrativas. Os portais de benefícios para colaboradores tornam-se, neste cenário, cruciais. Estes atuam como instrumento eficaz no employer branding e permitem poupar custos aos trabalhadores, aumentando o poder de compra, que tem vindo a ser afetado pela inflação.

Os programas de benefícios garantem vantagens duradouras para os colaboradores, com ofertas atrativas. Assim, conseguem influenciar positivamente a imagem da empresa, a nível interno e externo. Para que consigam ser eficientes, é essencial que as ofertas sejam relevantes e de diversas áreas de interesse. Isto faz com que os colaboradores se sintam reconhecidos e valorizados.

A disponibilidade contínua e a expansão das ofertas ao longo do tempo são fundamentais, exigindo uma abordagem organizada e uma plataforma de benefícios bem gerida. Para isso, é vital que a empresa seja libertada de tarefas administrativas, como a seleção de ofertas apropriadas, garantindo a conformidade com regulamentações de proteção de dados e leis laborais, bem como a comunicação eficaz das ofertas aos colaboradores. A recetividade melhora, se o programa de benefícios para colaboradores estiver diretamente associado à empresa, por exemplo com o próprio design corporativo.

"Os programas de benefícios para empregados podem criar uma vantagem competitiva, aumentando a satisfação dos colaboradores e, ao mesmo tempo, aliviando a gestão dos RH. Na Europa mais de 23.000 empresas já confiam em nós"

E se a empresa não tiver nenhum encargo ou custo adicional no orçamento, a ideia irá facilmente conquistar um "sim" da direção. Estes aspetos são importantes na escolha de um serviço adequado a convencer internamente as respetivas partes interessadas a lançar um programa de benefícios para colaboradores. Com estas condições, os programas podem ajudar a aumentar de forma sustentável a atratividade do empregador. Isto serve como ponto forte no recrutamento de profissionais qualificados e também no aumento da fidelização e satisfação dos colaboradores.

Em resumo, os programas de benefícios para colaboradores podem criar uma vantagem competitiva, aumentando a satisfação dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, aliviando a gestão dos RH. No nosso caso (corporate benefits), na Europa, mais de 23.000 empresas já confiam em nós.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

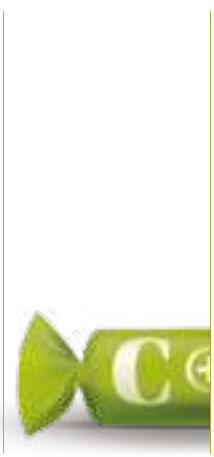
Edenred mais digital e com o nome nos seus benefícios

Soluções de apoio à infância, formação e educação passam a poder ser usados em formato 100% digital (wallet). Edenred reforça a marca e associa o seu nome aos benefícios que disponibiliza.

O formato 100% digital chegou aos benefícios da Edenred. As soluções "Edenred Creche" e " Edenred Estudante" passaram a poder ser operadas integralmente de forma virtual, o que se traduz numa muito maior conveniência e agilidade na sua utilização.

Neste início de ano letivo, as empresas que pretendam atribuir estes benefícios de apoio à infância, educação e formação já podem fazê-lo em formato "wallet". A wallet permite que os montantes pecuniários de apoio sejam adicionados a uma carteira virtual na app MyEdenred, permitindo assim que, depois, os pagamentos sejam depois feitos por esta via.

Em apenas três passos o processo concretiza-se: 1) empresa atribui o benefício ao colaborador no Portal Cliente; 2) colaborador recebe um email a informar que lhe foi atribuído esse mesmo benefício e, finalmente, 3) colaborador adiciona o novo benefício à sua wallet na app MyEdenred. Quando a empresa carrega um novo benefício, é feita uma transferência do respetivo valor para a wallet do colaborador, que a partir dali pode visualizar o seu saldo e efetuar pagamentos nos estabelecimentos aderentes. Para tal, basta selecionar o que quer pagar e em que estabelecimento e preencher os dados correspondentes.



O novo formato, inteiramente digital, contempla cinco grandes vantagens na gestão e utilização do Edenred Creche e Edenred Estudante: comodidade e conveniência (o benefício é atribuído de forma

A empresa carrega a wallet com valor do benefício atribuído, e o colaborador recebe-o na sua wallet, podendo depois fazer pagamentos diretamente através da app MyEdenred nos estabelecimentos aderentes

simples, pela empresa, no Portal Cliente, e gerido comodamente pelo colaborador na app MyEdenred); rapidez (os carregamentos feitos pelas empresas ficam disponíveis para os colaboradores no prazo de 24 horas); flexibilidade (não existe qualquer limite de valor a atribuir nem uma cadência obrigatória, ou seja, pode ser um carregamento regular ou pontual) e, finalmente, segurança (os pagamentos efetuados na app MyEdenred são verificados através de SMS Token e têm total garantia de segurança).

Em suma, a operação torna-se mais fácil para todos os intervenientes (empresa, colaborador e estabelecimento).

Filipa Martins, CEO da Edenred Portugal, explica a adoção deste formato com a importância que a sua empresa dá ao modo de entrega dos benefícios: "Na atribuição de benefícios, as empresas pesam muito mais do que a vantagem fiscal. É preciso ter em conta a simplicidade no processo de atribuição por parte da empresa e na utilização do benefício por parte do utilizador, o nível de serviço que lhe está associado, as valias que agrega e todos os impactos positivos que produz. O formato wallet confere mais simplicidade, comodidade e segurança ao processo, além de ser mais ecológico, por dispensar o papel. E estas são características cada vez mais relevantes, tanto para empresas, como para colaboradores."

Mudança no nome, reforço da marca

Este verão fica assinalado também, no universo Edenred, pela evolução do nome dos seus benefícios: desaparece o "Euroticket" e fica apenas o "Edenred". Assim, todos os benefícios passam a apresentar-se sob o mesmo nome: Edenred Refeição, Edenred Creche, Edenred Estudante e Edenred Flexível.

Há assim uma consolidação de todos os benefícios numa plataforma única, multibenefício. Para Filipa Martins, CEO da Edenred Portugal esta "eliminação da submarca de produto", acaba por ser uma "evolução natural, uma vez que já era utilizado o logotipo composto Euroticket Edenred".

Esta opção reflete, igualmente, a valorização de todos os benefícios, disponibilizados de forma agregada nas plataformas da Edenred, ao invés de promover cada benefício de forma isolada. Isto mesmo é explicado pela CEO da Edenred Portugal: "É também um reflexo do nosso posicionamento. Mais do que fornecermos um determinado benefício, disponibilizamos uma oferta multibenefício, abrangente, através das nossas plataformas digitais: o Portal Cliente para a empresa e a app MyEdenred para o colaborador. Ajudamos as empresas a construir facilmente planos de benefícios ajustados à sua realidade, que lhes permitem melhorar a a sua proposta de valor e atratividade, enquanto aumentam a sua eficiência fiscal. Já os colaboradores, podem gerir facilmente todos os seus benefícios através da app MyEdenred e aceder a vantagens exclusivas que permitem aumentar ainda mais as suas poupanças e poder de compra. Ou seja, temos uma só marca, com todos os benefícios."

Do ponto de vista dos utilizadores/parceiros, nada irá mudar, para não causar qualquer constrangimento: os cartões mantêm-se em vigor até à sua validade expirar, não sendo necessário substitui-los; nada se altera no uso da app MyEdenred ou do MB WAY e os estabelecimentos aderentes podem continuar a fazer as transações nos seus terminais de pagamento com os atuais cartões Euroticket.

EDENRED CRECHE E EDENRED ESTUDANTE: VANTAGENS

EDENRED CRECHE

- **Empresas:** Isenção total de TSU
  MAJORAÇÃO 40% NO IRC
- **Colaboradores:**
  Isenção total TSU
  Isenção total IRS

  ACESSO A + DE 3.200 ESTABELECIMENTOS PÚBLICOS E PRIVADOS

EDENRED ESTUDANTE

- **Empresas:** Isenção total de TSU
- **Colaboradores:**
  Isenção total TSU

  ACESSO A + DE 2.800 ESTABELECIMENTOS PÚBLICOS E PRIVADOS

Saiba como apoiar os seus colaboradores e reduzir custos na empresa

A Ticket Serviços, presente no mercado há quase 50 anos, é um parceiro fundamental na missão de apoiar os decisores das organizações na implementação das melhores soluções de compensação extrassalarial.

Os vários produtos e serviços que a Ticket Serviços gere e comercializa resultam numa maior poupança para as empresas e simultaneamente em mais rendimento disponível para os colaboradores.

Se a componente salário é extremamente importante, cada vez mais, é necessário complementá-la com benefícios extrassalariais de acordo com as pretensões e necessidades de cada colaborador. As diferentes gerações de colaboradores e a mudança do paradigma laboral colocaram novos desafios às empresas, levando-as a ter de ajustar as políticas de RH. Neste capítulo, a Ticket Serviços orgulha-se de acompanhar a vida dos colaboradores, através da utilização de produtos com benefícios, sendo que o colaborador e a empresa poupam e os níveis de produtividade e satisfação têm um enorme incremento em resultado da adoção destas medidas de compensação.

Numa conjuntura em que se regista uma crescente preocupação em valorizar os pacotes de benefícios extrassalariais e rever as necessidades dos colaboradores, ajustando a oferta, é nesta área que a experiência e credibilidade da Ticket se afirmam, apresentando sempre soluções customizadas e adaptadas à realidade de cada organização.

O Ticket Saúde com isenção total de TSU para empresas e colaboradores é utilizado para apoiar as despesas de saúde e bem-estar e, também, para complementar o seguro de saúde

Conheça algumas delas:

Alimentação - O Ticket Restaurant permite às empresas subsidiar, com vantagens sociais e fiscais, as refeições diárias dos seus colaboradores, totalmente isento de contribuições e impostos até 9,60 euros por dia.

Educação - Da creche à universidade, os tickets trazem muitos benefícios, sociais e fiscais. O Ticket Infância, o Ticket Ensino e o Ticket Educação, são atribuídos aos colaboradores para apoiar as despesas de educação/formação dos colaboradores e seus dependentes.

Saúde - O Ticket Saúde com isenção total de TSU para empresas e colaboradores é utilizado para apoiar as despesas de saúde e bem-estar e, também, para complementar o seguro de saúde. A flexibilidade e a sua abrangência na utilização em milhares de estabelecimentos materializam a preocupação da Ticket em ajudar as organizações a terem presente a importância dos cuidados de saúde e estilos de vida saudáveis dos seus colaboradores.

Fidelização e Incentivos - O Ticket Car é um vale multimarca, utilizado para o pagamento de combustível e despesas de assistência auto das viaturas de empresa, em milhares de postos aderentes. O Ticket Oferta permite tornar o ato de reconhecimento e premiação num momento especial.

ticket Serviços®

Uma família de benefícios, com confiança e solidez.

As nossas soluções de benefícios flexíveis, com vantagens sociais e fiscais, convergem numa maior poupança para as empresas e em mais rendimento disponível para os colaboradores.

Siga-nos nas redes sociais

ticket.pt

Vantagens todos os dias.

ticket Restaurant® ticket Infância® ticket Educação® ticket Ensino® ticket Saúde® ticket Oferta® ticket Car® ticket+

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

MÁRIO VINHAS — COO da MDS Portugal

ANA RUIVO — COO & Co-Founder da TEAM 24

“A saúde mental é um fator crítico para o desempenho das empresas

(MÁRIO VINHAS)

“**O bem-estar e a saúde mental dos colaboradores** são a base para a sustentabilidade de uma empresa

(ANA RUIVO)

Parceiros na promoção da saúde mental nas empresas, MDS e TEAM 24 estão perfeitamente conscientes da importância fulcral de prevenir os riscos nesta área crítica. A importância desta missão e o modo como ambas a desempenham são explicados à RHmagazine por dois dos seus altos responsáveis.

Ana Ruivo, Co-Founder, COO da TEAM 24

O que se entende por “risco organizacional” ou “risco empresarial”?

Mário Vinhas (MV): Os riscos estão sempre presentes e constituem simultaneamente desafios e oportunidades, são parceiros da atividade empresarial, da evolução, do empreendedorismo e da inovação. Eles não se eliminam, gerem-se, através do desenvolvimento e implementação de ações de mitigação e transferência de risco. A falta de identificação e mapeamento dos riscos de uma empresa, normalmente associadas à inexistência de políticas de gestão de risco adequadas, pode resultar em impactos relevantes na atividade de uma empresa e até mesmo colocar em causa a sua existência. Pior do que termos uma doença é estarmos doentes e não sabermos.

Ana Ruivo (AR): Quando falamos de risco empresarial referimo-nos à probabilidade da ocorrência de eventos adversos que afetam negativamente o desempenho e os objetivos de uma empresa. A gestão inadequada dos riscos empresariais pode causar danos devastadores à empresa. Falamos de perdas financeiras, danos reputacionais, perda de competitividade no mercado e diminuição de sustentabilidade. Adicionalmente, os riscos mal gerenciados podem afetar o engagement dos colaboradores, levando a um clima organizacional desfavorável e à consequente diminuição de produtividade. É, por isso, importante que as empresas desenhem e implementem um plano de gestão de riscos que lhes permita tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades que lhes estão associadas, com o objetivo de melhorar a sua capacidade de gerar valor.

Quais os principais riscos que põem em causa a sustentabilidade de uma empresa?

MV: Neste momento, pela sua dimensão, abrangência e impacto nas organizações destaco

três: o risco cibernético, o risco operacional (interrupção de negócio/disrupção das cadeias de abastecimento) e os riscos relacionados com a saúde mental. Estes últimos ganharam maior visibilidade com a pandemia, que acentuou este tipo de problemas, com forte impacto na capacidade produtiva dos trabalhadores e nos resultados económicos das empresas. Há dados que apontam para que, em 2022, a perda de produtividade relacionada com problemas de foro mental custou 5,3 mil milhões de euros às empresas portuguesas. No âmbito da saúde mental, são vários os riscos que podem colocar em causa a sustentabilidade das empresas: baixa produtividade, absentismo, dificuldade na retenção e captação de pessoas, aumento de custos com seguros, governance, reputação da empresa, impacto na criatividade e inovação, perda de competitividade.

AR: Existem diferentes tipos de riscos empresariais, mas podemos assumir como os mais consensuais e importantes os riscos operacionais (relacionados com falhas operacionais que ocorrem em processos internos ou externos com pessoas e sistemas), riscos estratégicos (relacionados com a ausência de planeamento estratégico, definição clara de missão, valores e objetivos), riscos financeiros (relacionados com a dificuldade de gestão financeira/equilíbrio financeiro), riscos cibernéticos (relacionados com a segurança de softwares e sistemas e a proteção de dados), riscos de conformidade (relacionados com problemas de incumprimento legal, fiscal e jurídico) e riscos de ambiente de trabalho (relacionados com a segurança do ambiente de trabalho que a nível físico ou psicossocial). A identificação destes riscos, precocemente, é fundamental para a mitigação de problemas e para o crescimento e desenvolvimento sustentável de uma organização.

Mário Vinhas, COO da MDS Portugal

A TEAM 24 E A MDS UNIRAM-SE NUMA PARCERIA QUE VISA UMA RELAÇÃO PRÓXIMA COM OS STAKEHOLDERS DAS EMPRESAS, COM O OBJETIVO DE IDENTIFICAR E PREVENIR OS RISCOS EMPRESARIAIS DE FORMA HOLÍSTICA E INTEGRADA

ANA RUIVO

A FALTA DE IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DOS RISCOS DE UMA EMPRESA PODE MESMO COLOCAR EM CAUSA A SUA EXISTÊNCIA

MÁRIO VINHAS

De que forma uma visão integrada e holística pode otimizar a identificação e mitigação dos riscos empresariais?

MV: A saúde mental é um tema estruturante para as organizações, um fator crítico para o bem-estar geral das equipas e do desempenho das empresas, não esquecendo que cada organização é única, pelo que as abordagens específicas nesta temática podem variar com base nas necessidades e recursos disponíveis. Neste sentido, a MDS tem-se posicionado sempre numa perspetiva de "human capital partner" dos seus clientes, com o objetivo de ajudá-los a aceder a soluções de seguros e risco, bem como a outras disponibilizadas pelos seus parceiros.

Os nossos clientes podem assim pensar e gerir melhor as suas necessidades e desafios na área da gestão de pessoas. Especificamente no âmbito da saúde mental, estabelecemos uma parceria com a TEAM 24, empresa através da qual os nossos clientes podem aceder e usufruir dos serviços definidos num plano de saúde mental integrado, que apoia diretamente os colaboradores (com uma app inovadora), mas também os recursos humanos das empresas (serviços de psicologia organizacional). Enquanto importante complemento ao seguro de saúde e medicina ocupacional, a proposta de valor da TEAM 24 atua sobre os problemas existentes, mas sobretudo visa o diagnóstico precoce, estratégias de prevenção e intervenções de tratamento.

AR: Os riscos empresariais devem sempre ser olhados como um todo e não de forma isolada. A chave para uma boa identificação e mitigação de riscos é o planeamento através de um plano de gestão de risco empresarial. A adoção de estratégias proativas de gestão de riscos é essencial para garantir a continuidade e o crescimento saudável de uma organização. Este plano, desejavelmente flexível e sistematicamente ajustado, deve contemplar quatro fases: identificação e avaliação dos riscos; criação de planos de ação; implementação de estratégias e monitorização e controlo.

O risco empresarial é uma realidade inerente aos negócios, mas não deve ser encarado como uma ameaça insuperável. Um planeamento de riscos integrado, cuidado e atempado não vai eliminar os riscos, mas vai diminuir a ocorrência e o impacto dos mesmos. Neste sentido, a TEAM 24 e a MDS uniram-se numa parceria que visa uma relação próxima com os stakeholders das empresas, com o objetivo de identificar e prevenir os riscos empresariais de forma holística e integrada.

A MDS

Fundada em 1984, a MDS é um grupo especializado na consultoria e gestão de seguros e risco, tendo sido adquirida em 2022 pela multinacional Ardonagh. Tem presença física direta em sete países (Portugal, Angola, Moçambique, Brasil, Espanha, Suíça e Malta) mas opera, através da empresa global de corretagem Brokerslink, num total de 120. Constitui-se como um trusted advisor tanto de empresas como de particulares.

Os riscos psicossociais segundo a TEAM 24

Qual o contributo direto da MDS/TEAM 24 no diagnóstico, prevenção e mitigação dos riscos?

MV: Enquanto corretores de seguros e consultores de risco, acompanhamos todo o processo de gestão de risco dos nossos clientes, trabalhando com eles nas diversas fases. Frequentemente, compõem-se pela identificação e mapeamento dos riscos, definição de medidas de mitigação e controlo dos mesmos, due diligence e gap analysis do programa de seguros em vigor, consequente ajustamento e/ou reformulação do mesmo e obtenção de condições e colocação (transferência) dos riscos junto do mercado segurador. Com este processo, contribuímos para ajudar as organizações a diagnosticar, avaliar e mitigar os diversos riscos associados à sua atividade e aos seus colaboradores, como é o caso da saúde mental, através da TEAM 24.

AR: Sendo o core business da TEAM 24 a saúde mental e o bem-estar das organizações como um todo, o nosso maior input e contributo será ao nível da avaliação dos riscos psicossociais. O bem-estar e a saúde mental dos colaboradores são a base para a sustentabilidade de uma empresa. E os riscos psicossociais inerentes aos colaboradores das empresas são transversais a todos os fatores de risco empresarial. Uma deficiente identificação destes riscos pode inviabilizar todos os pilares de sustentabilidade de uma organização. A TEAM 24 utiliza uma ferramenta de avaliação de riscos psicossociais, COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire), validada e aferida para a população portuguesa, que permite que a empresa identifique 29 fatores de risco ou protetores ao bom funcionamento de uma empresa. Este "raio X" organizacional permitirá delinear um plano de intervenção e monitorização que facilitará o alcance dos objetivos e da sustentabilidade de uma empresa.

A TEAM 24

Fundada em 2017 com o propósito de promover a saúde mental no seio das organizações, a TEAM 24 já conta com mais de 100.000 colaboradores que usufruem do seu Plano de Apoio Psicológico. Com o lema "Mente sã, empresa sã", a TEAM 24 cumpre a sua missão de democratizar a saúde mental, chegando a organizações de diferentes setores de atividade.

ARAGO
CONSULTING

SAP Gold Partner

Habilidade na Gestão de Pessoas

GESTÃO DE TALENTO & FORMAÇÃO

RECRUTAMENTO & ONBOARDING

ANÁLISE E REPORTING RH

GESTÃO DE DADOS DO COLABORADOR

COMPENSAÇÃO & BENEFÍCIOS

GESTÃO DE EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

DIGITALIZAÇÃO DOCUMENTAL RH

GESTÃO DE DESPESAS E VIAGENS

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

SAP SuccessFactors **SAP Concur**

www.aragoconsulting.com • Porto | Lisboa - T. +351 220 135 196 • contact_iberia@aragoconsulting.com

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

A gestão dos vencimentos nas mãos dos colaboradores? Agora já é possível.

Olisipo inova nos benefícios a colaboradores ao utilizar a primeira a plataforma que permite a antecipação do salário. As regras, o modo de funcionamento e o impacto da Payflow na empresa de Gestão de Pessoas na área das Tecnologias de Informação.

Os 30 dias que separam cada pagamento de salário são, tantas vezes, uma dor de cabeça para quem os espera. Surgem despesas inesperadas ou que se pretendem antecipar e nem sempre há dinheiro à ordem para lhes fazer face. Talvez por isso, se ouçam tantos elogios à modalidade britânica de remunerar o trabalho realizado (semanal).

Consciente desta preocupação e apostada em proporcionar o máximo conforto aos seus colaboradores, a Olisipo – empresa dedicada à gestão de profissionais de Tecnologias de Informação (TI) – decidiu possibilitar-lhes a antecipação do pagamento do salário no respetivo mês, sem qualquer custo (sem juros ou comissões). No mercado, escolheu como parceira a Payflow, uma plataforma especializada neste tipo de serviço.

Tudo se processa através da aplicação disponibilizada pela Payflow – que pode, em algumas vertentes, ser customizada – e obedece, naturalmente, a algumas regras específicas, definidas pela própria empresa que contrata o serviço, neste caso a Olisipo. A percentagem de salário antecipado e a data até à qual se pode proceder a(os) "levantamento(s)" são duas das pré-definições mais importantes, determinadas pela empresa que é entidade empregadora.

Paula Peixoto, Diretora de RH da Olisipo

O colaborador pode solicitar a antecipação do seu salário numa única ou em várias tranches (até ao limite percentual estipulado e dentro do cálculo dos dias que tiver trabalhado até esse dia), através da aplicação (descarregável no telemóvel), que acaba por funcionar como um autêntico homebanking, no sentido em que à ordem dada pelo utilizador corresponderá a transferência para a sua conta bancária. Toda a restante tramitação é tratada automaticamente entre a Payflow e a Olisipo, ou seja, a informação para os RH do montante do salário já usufruído pelo colaborador – daí ser imprescindível existir uma data-limite para executar as operações, de forma a "fechar" o mês contabilístico com os valores corretos e, depois, processar o salário com os valores corretos.

No caso concreto da Olisipo, foi definido 40% como teto de percentagem a antecipar do salário do mês.

Paula Peixoto, Diretora de RH da Olisipo, assinala a importante diferença conceptual e prática que esta modalidade veio trazer à remuneração das suas pessoas: "Através da Payflow, colocamos parte da gestão salarial na mão do colaborador, sem ter de recorrer ao departamento de RH. Isto acontece de forma transparente e fluida, dando um sentimento de liberdade, autonomia, conforto e privacidade muito forte ao colaborador. Trata-se de uma nova filosofia, que está a mudar a forma como as pessoas olham e gerem os seus salários".

Empresas pagam consoante dimensão

Implementado em Março de 2023, este benefício teve já a

A equipa da Olisipo com a plataforma Payflow à sua disposição

App Payflow da Olisipo, com a indicação do número de dias ainda disponíveis para solicitar antecipação de salário

adesão de 20% dos colaboradores e a expectativa é que alcance os 40%. Mas Paula Peixoto realça que "o valor de perceção do benefício é muito superior a isso", já que "qualquer colaborador sabe que pode usufruir da solução e que foi a empresa a disponibilizá-la".

Eder Alves, Talent Manager na Olisipo, já utilizou esta antecipação de salário e ficou bastante satisfeito: "A app é muito boa, intuitiva e funciona bem. Dá-me a liberdade de recorrer a parte do salário antes do fim do mês e isso tem sido importante nos momentos em que aparecem despesas imediatas não planeadas."

A Olisipo foi a primeira empresa de IT a tornar-se cliente da Payflow em Portugal. Fundada em 2020 (Espanha) e a operar desde o início de 2021, a Payflow conta com 600 clientes em todo o mundo e cerca de 350.000 utilizadores da respetiva plataforma, tendo a sua atividade centralizada em Espanha, Portugal, Colômbia e Peru.

Benoit Menardo, Cofundador da Payflow, sublinha à RHmagazine que a solução concebida pela sua startup "é um benefício social, o que significa que é totalmente gratuito para os funcionários, sendo as empresas que pagam uma taxa mensal fixa pelo serviço, escalável e acessível, ou seja, com base no seu tamanho". Menardo realça ainda o papel de "aliado crucial" para as equipas de RH: "ajudamos a melhorar a experiência dos funcionários, a aumentar a produtividade e reduzir a rotatividade de funcionários".

O alto responsável da Payflow refere ainda que a sua empresa já concretizou integrações em mais de 50 programas diferentes de software de processamento salarial (operação essencial para que o salário possa ser antecipado pelo colaborador via aplicação).

O COLABORADOR PODE SOLICITAR A ANTECIPAÇÃO DO SEU SALÁRIO NUMA ÚNICA OU EM VÁRIAS TRANCHES (ATÉ AO LIMITE PERCENTUAL ESTIPULADO E DENTRO DO CÁLCULO DOS DIAS QUE TIVER TRABALHADO ATÉ ESSE DIA)

Uma "filha" da Olisipo CARE

A caminho dos 30 anos de experiência (1994), a Olisipo centra (embora não limite) a sua atividade na captação, contratação e gestão de competências de especialistas de TI. Com mais de 500 colaboradores, experimenta ela própria a competitividade de um setor altamente concorrencial e com baixas taxas de retenção.

Assim, a decisão de avançar para o Payflow surge no âmbito da "Olisipo CARE", a equipa interna criada para fomentar a proximidade entre colaboradores e organização. Concretiza essa missão disponibilizando diversos serviços, diretamente ou através de parceiros, por vezes de natureza mais pessoal, em áreas críticas como a financeira. O seu lema é acrescentar valor à relação da Olisipo com cada colaborador.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

NANCI GONÇALVES — Manager da Fed Finance Portugal

Temos mais oportunidades de trabalho do que competências

A Fed Finance é uma consultora de recrutamento especializada em funções financeiras, contabilísticas e de processamento salarial. Nanci Gonçalves, a manager em Portugal, conta-nos como nasceu a empresa e quais os seus objetivos. E reflete sobre os resultados do estudo realizado com os seus próprios candidatos, que permite perceber qual a dinâmica do mercado e o que é valorizado pelos profissionais.

Como começou a Fed Finance?
A Fed Finance pertence ao Grupo FED, primeiro grupo independente francês de recrutamento especializado. Nasceu em 2001, no seguimento do encontro de dois amigos, que eram consultores em recrutamento de uma grande empresa internacional. A ambição e o projeto eram inovadores: criar a própria consultora trabalhando com success fee e posicionando-se como ultraespecialistas nas profissões para as quais recrutavam.

Quais os objetivos da Fed Finance em Portugal? Que planos tem para os próximos anos?
O objetivo da Fed em Portugal é acompanhar as empresas no sucesso dos seus recrutamentos e os candidatos no desenvolvimento da sua carreira. Através de ferramentas digitais de alto desempenho e métodos comprovados, mas também com equipas treinadas e motivadas, que partilham valores fortes, aqueles que as tornam únicas e de sucesso. Queremos destacar-nos como sendo um verdadeiro parceiro de recrutamento. Criar uma relação de confiança entre ambas as partes. Assim sendo, a nossa ambição é também desenvolver novas marcas de recrutamento especializado, em áreas desafiantes que possam trazer, de facto, uma mais-valia ao mercado do trabalho português.

Nanci Gonçalves, Manager da Fed Finance Portugal

PARA MUITOS, O FACTO DE TRABALHAR NUM AMBIENTE AGRADÁVEL E DE EXISTIR FEEDBACK CONTÍNUO REPRESENTA O "SALÁRIO EMOCIONAL", A VARIÁVEL QUE BALIZA O QUERER OU NÃO MUDAR

A Fed Finance fez um estudo com profissionais do vosso setor para perceber as suas motivações para mudar de emprego. 90% das pessoas referem ter sido contactadas pelo menos uma vez no último ano para mudar de emprego e, entre estas, 42% responderam que foram contactados mais de sete vezes. Como se explica esta realidade?
Explica-se simplesmente porque o mercado de trabalho em Portugal para estas funções está bastante dinâmico e a favor dos candidatos. Há um desajustamento entre a oferta e a procura de emprego. Ou seja, temos mais oportunidades de trabalho do que competências,

e sentimos falta de talentos qualificados e com experiência. O mercado tem escassez de profissionais, por isso os candidatos destas áreas são bastante solicitados.

Uma larga maioria (80 %) refere que o principal critério de escolha, entre duas empresas, para trabalhar é o vencimento. Como explica este facto?
Ao longo dos últimos 20 anos a sociedade evoluiu imenso, assim como as preocupações e os objetivos de vida. Estamos numa sociedade de ultraconsumo, onde o poder de compra é uma das preocupações principais dos lares. Por outro lado, existe igualmente o receio da crise que estamos atualmente a passar, pois o custo de vida está elevado, o que leva as pessoas a querer assegurar a parte financeira. Por isso, o critério principal dos candidatos é o vencimento. Além do mais, o reconhecimento do perfil de competências tem de ser valorizado com um preço alto o que, por sua vez, face à volatilidade do mercado, faz com que os candidatos tenham um ponto de negociação a seu favor quando procuram outro desafio.

Apesar disso, 42% das pessoas que responderam estão satisfeitas com a sua remuneração. Será que estas aumentaram?
A Fed implementou-se em Portugal há dois anos e meio e, apenas neste curto prazo, já notámos um acréscimo dos salários para as funções financeiras, devido à escassez de competências. Este aumento explica-se pela concorrência: as empresas querem atrair colaboradores qualificados, assim como retê-los. Além do salário, existem outras formas de se tornarem mais atrativas, como os benefícios oferecidos, o regime de trabalho ou ainda a flexibilidade horária.

A remuneração é muito importante para 69% das pessoas, mas o ambiente também o é para 66% e a conciliação entre vida profissional e pessoal para 50%. O que recomenda a uma empresa para conseguir contratar os melhores talentos, considerando estes factos?
Para a maioria, o incremento no salário é pertinente para a mudança, ainda que estejamos muito perto de poder dizer que a atmosfera do trabalho – o ambiente onde trabalhamos, as equipas, os chefes – possa influenciar-nos na decisão de mudança. Nem sempre a perspetiva salarial é vista como o ponto de viragem. Para muitos, o facto de trabalhar num ambiente agradável e de existir feedback contínuo representa o "salário emocional", a variável que baliza o querer ou não mudar. Por sua vez, o tema work-life balance é visto por metade dos inquiridos numa perspetiva de conseguir conciliar a esfera pessoal e profissional. A flexibilidade, o respeito pelas horas de descanso, os custos com as deslocações para o trabalho, etc. são fatores muito valorizados hoje em dia. Implementar estratégias de work-life balance contribuirá, certamente, para as empresas conseguirem uma maior retenção.

A Fed recomenda às empresas flexibilidade e conhecimento dos seus profissionais. Ou seja, que estejam atentas às necessidades dos colaboradores e adaptem os seus benefícios a estas necessidades. O ideal é um mix de todos os factos, no entanto temos expectativas, prioridades e realidades de vida diferentes. Assim sendo, o melhor é considerar cada colaborador como um indivíduo e valorizar as suas necessidades.

A FED RECOMENDA ÀS EMPRESAS FLEXIBILIDADE E CONHECIMENTO DOS SEUS PROFISSIONAIS. OU SEJA, QUE ESTEJAM ATENTAS ÀS NECESSIDADES DOS COLABORADORES E ADAPTEM OS SEUS BENEFÍCIOS A ESTAS NECESSIDADES

ESTUDO DE CANDIDATOS

Perto de centena e meia (143) de candidatos (ou já colocados) da própria Fed Finance corporizaram o "Dinamismo do mercado de trabalho 2023", o estudo desta empresa de recrutamento especializado. O inquérito foi estruturado em dois eixos – "Dinamismo do mercado de trabalho" (que dá nome à pesquisa) e "Critérios de seleção e fidelização" – e constituído por seis questões.

POR **CRISTINA MARTINS DE BARROS**
RHmagazine

Carlos Gonçalves

Chief Executive Officer of Dream and Instability (CEODI) da Mendes Gonçalves

Esta empresa, de verdade, é da terra

Dona da internacionalmente conhecida marca Paladin (assim como da Peninsular), a Mendes Gonçalves é um caso de sucesso e exemplo de inovação gerado (1982) e continuado fora dos grandes centros urbanos. Permanece na vila da Golegã (distrito de Santarém) e tem na ligação à comunidade onde surgiu, justamente, um dos seus "traços de personalidade empresarial" mais fortes. Este e outros, em grande medida ligados à ESG, foram explanados por Carlos Mendes Gonçalves - administrador desta empresa que se dedica à produção de vinagres, molhos e temperos - em entrevista à RHmagazine.

O caminho trilhado até agora, que começou no vinagre de figo (marca Peninsular) e foi pautado pela inovação, também passou pelas pessoas. Como tem sido feito?

É difícil fugir ao chavão. Na verdade, nós somos o que somos graças às pessoas que por cá passaram. A evolução desta empresa tem sempre que ver com uma estratégia e essa estratégia foi delineada por pessoas.

Criar um departamento de investigação e desenvolvimento foi graças a colegas que vieram para cá. Numa primeira fase, não tínhamos ninguém com qualificações superiores. E foi com colegas com formações superiores que montamos o departamento de investigação e desenvolvimento.

Antes disso, e de forma ainda mais básica, passámos a ter técnicos de qualidade. A seguir, marketing, vendas e estratégia. Tudo isto foram pessoas que vieram e que nos ajudaram a construir. Obviamente, temos neste momento gente muito nova. A nossa diretora de qualidade tem 30 anos. Na investigação e desenvolvimento, temos pessoas com 31 e 34 anos.

E são pessoas daqui da zona (Golegã)?

Sim, são de relativamente perto. Temos as duas situações: gente que decidiu vir ou mudar para cá. Pessoas que se encontram relativamente perto da Golegã (Tomar, Fátima, Torres Novas). A questão da deslocação não é um problema.

Acrescento que fomentamos muito a parceria e a interação com faculdades. Numa primeira instância, para termos um contacto muito direto e os meus colegas possam perceber o que é o conhecimento hoje. E também para que os alunos, nas diferentes etapas da sua educação, possam enriquecer-se bem como à nossa atividade. Fazemos sempre com que esta estratégia faça sentido para as duas partes.

Temos também muitos jovens que, em alguns casos, começaram o seu percurso profissional aqui e agora assumem direções de projetos.

E o que leva estes jovens a quererem vir para a Paladin?

Temos muitas especialidades. Uma fábrica ou empresa, como nós, que comporta produção primária, que está na grande distribuição, que vende a multinacionais e que está em vários países do mundo tem necessidades muito transversais. Ou seja, é não ir para um funil, é ter um sítio onde pode eventualmente aprender mais.

A Paladin dá total liberdade. Como se se tratasse de um fu-

CADA VEZ MAIS, PROCURAMOS QUE FAÇA SENTIDO PARA NÓS QUEM ESTEJA CONNOSCO E TAMBÉM FAÇA SENTIDO PARA A PESSOA QUE ELA ESTEJA CONNOSCO, NAS TRÊS VERTENTES DA ESG

nil invertido: a possibilidade de fazer outras coisas. Hoje a área alimentar é muito transversal.

E como transmitem essa ideia de valor acrescentado que a vossa marca fomenta internamente aos colaboradores?
Também estamos a redefinir essa estratégia, para apostarmos muito mais na comunicação interna. Diria que tudo começa numa primeira fase. Ou seja, na fase em que nós apostamos e desafiamos alguém a vir trabalhar connosco. Hoje queremos ter cada vez mais pessoas para as quais faça sentido a nossa mensagem.

É óbvio que queremos ter bons profissionais. Mas não queremos um "mercenário". Alguém que vem fazer uma carreira para uma determinada atividade ou para despedir pessoas não é algo que queiramos. Na Mendes Gonçalves, não seguimos nessa direção.

Tenho determinados princípios de vida, que são: "eu vou trabalhar com esta empresa porque posso ser mais útil, com as minhas capacidades profissionais, à sociedade naquilo que eu acredito e porque, com esta empresa e com estes colegas, vou conseguir fazer mais em conjunto".

Na fábrica da Mendes Gonçalves produzem-se muitos temperos, mas também grandes ideias

Portanto, cada vez mais, procuramos que faça sentido para nós quem esteja connosco e também faça sentido para a pessoa que ela esteja connosco, nas três vertentes da ESG.

E qual a relevância dessas três vertentes da ESG para a Mendes Gonçalves? Como as têm trabalhado?
Digo sempre aos meus colegas que o que nós temos que fazer,

a partir deste momento, é assentar nestes três pilares. Fazer uma sustentabilidade com base nestes três pilares. Porque ESG é muito mais do que plantar árvores.

Sustentabilidade é os três pilares, e o mais importante é Governance. Mais uma vez, voltamos às pessoas. Temos que ter ciente que este pilar é a cola dos outros dois. É o que faz com que a empresa tenha mais rendimentos, que a empresa possa fazer melhor.

Por isso é que digo que o produto em si não importa nada. Às vezes, por brincadeira, costumo dizer aos trabalhadores: "se vocês não quiserem fazer por convicção, façam por egoísmo". Porque é importante que sejamos um agente de mudança, que façamos a nossa própria mudança.

E como vivem com a mudança? Que ações puseram em prática no âmbito da sustentabilidade?
Por exemplo, no que diz respeito ao pilar económico/governance, há mais de 40 anos que damos rendimentos e que não distribuímos os rendimentos que investimos aqui. Portanto, parece-me que temos tido uma boa governance.

Repetindo o ponto que mencionei, os meus colegas que passaram aqui transformaram esta empresa. Nós hoje somos uma grande empresa numa terra pequena. Numa terra de 3.000 pessoas e num concelho de 5.000, uma empresa que emprega 340 trabalhadores é algo de significativo. Para além de ter uma responsabilidade enorme, que não menosprezamos, é prova que temos trabalhado muito bem nesse pilar.

Ainda nessa vertente, desde há dois anos e com bastante incidência no último (fruto da desgraça do mundo), temos tido uma parceria muitíssimo gratificante com a Fundação Aga Khan para receber refugiados.

VOU CONSTITUIR UMA FUNDAÇÃO E ENTREGAR A EMPRESA À FUNDAÇÃO (...) VAMOS CONSTRUIR UMA ESCOLA, QUE NÃO É APENAS UM EDIFÍCIO. SERÁ ELA PRÓPRIA UMA AGENTE DE MUDANÇA

Ultimamente, esta parceria tem tido mais relevância no caso dos afegãos e dos fluxos migratórios que surgiram depois da saída dos EUA do Afeganistão. Recebemos famílias inteiras e hoje há cerca de 50 pessoas sob a nossa responsabilidade. Alguns deles são colegas nossos, a outra metade são filhos menores que estão nas escolas da Golegã.

Gosto de referir este ponto porque tem sido um exemplo e uma experiência extraordinariamente gratificante de integração destas comunidades.

Estamos a ensinar português a cada um, todas as semanas em parceria com o IEFP e a Fundação Aga Khan. Eu diria que quase todos já evoluíram um ou dois passos na empresa (entraram para funções mais básicas e, conforme foram aprendendo, passaram a ocupar serviços de maior responsabilidade).

Com as famílias, a integração foi imediata. Os filhos foram para a escola e, a partir daí, existe uma maior partilha e mistura no ambiente escolar. Através das atividades das escolas, conseguimos fomentar mais facilmente as relações com eles.

Pessoalmente, vou constituir uma fundação e entregar a empresa à fundação. A empresa, de verdade, é da terra.

Mas já tem uma outra geração a trabalhar na empresa?
Não. E aí pode parecer chocante. Às vezes, nestas empresas familiares, as pessoas podem achar chocante que não exista um sucessor genealógico.

É evidente que existem empresas de sucesso e que fazem muitíssimo bem os protocolos familiares. Antes de ter tido esta ideia da fundação, sempre foi para mim claro que a empresa deveria ser dirigida pelos melhores profissionais e não por alguém que tinha o apelido. Não seria nunca por aí. Portanto, separar muito bem aquilo que é a posse do que é a gestão.

Portanto criaram uma fundação para garantir uma gestão profissional...
Anteriormente, uma vontade do meu pai e que hoje é minha

E se a **inovação tecnológica** permitisse à sua organização **melhorar a Experiência do Colaborador**?

As soluções cloud de RH da Cegid oferecem novas oportunidades para melhorar a experiência dos seus colaboradores. O objetivo final é alcançar um desempenho empresarial sustentável.

Aumente a eficiência através do acesso a dados de RH. Com um processo de recrutamento otimizado, a sua organização proporcionará uma experiência ágil aos candidatos para atrair e converter os melhores talentos. Monitorize o envolvimento dos seus colaboradores para garantir a interação com os melhores membros das suas equipas. A gestão contínua e personalizada de talentos permitirá que as suas equipas atinjam o seu máximo potencial.

Descubra as nossas soluções em:
https://www.cegid.com/ib/pt/

cegid

Together, make more possible

AQUI SÃO OS JOVENS QUE ESTÃO A DEFINIR ESTAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE. MAIS DO QUE NUNCA, TEMOS A OBRIGAÇÃO DE DEFINIR PLANOS DE MÉDIO A LONGO PRAZO, MAS TEMOS TAMBÉM DE FAZER COISAS JÁ! E NÃO FALO DE COISAS MÍNIMAS. VAMOS FAZER COISAS QUE DOAM. POR EXEMPLO: REDUZIR OS PLÁSTICOS EM 30% EM 2030? PORQUE NÃO 100%, AGORA?

é que a distribuição dos resultados da empresa deva ser dirigida, em primeira análise, para o desenvolvimento da própria empresa. Neste momento, claramente o que nós achamos é que temos capacidade para ser um agente de mudança e do desenvolvimento desta terra e desta região. Portanto, vamos construir uma escola, que não é apenas um edifício. Será ela própria uma agente de mudança. Porque a minha crença é que apenas se muda as coisas através da educação.

E fazer mais começa, desde logo, em três vertentes: temos de fazer muito bem a nossa parte económica, a nossa governance; de ter em conta a nossa direção da empresa e que ter mais resultados claros. A partir do momento em que esta estrutura esteja montada, deixou de ser só conversa e está tudo estruturado para devolver à sociedade.

E, obviamente, têm que ganhar dinheiro como forma de mudar o vosso mundo para melhor…
E com regras. Antes de me deslocar para a entrevista conversei com os meus colegas, relativamente ao aspartato. O que nos importa não é tanto a discussão se é tóxico ou não, porque não temos nenhum produto que contenha aspartato. Mas interessa-nos construir já um manual de linhas vermelhas. Nunca vamos usar na empresa aspartato.

Em seguida, pedi aos meus colegas para irem à procura, segundo as áreas científicas, de produtos dúbios. E, em seguida, colocá-los na lista. Vamos assumir isso perante qualquer cliente ou negócio que nos possa ser vantajoso. Uma coisa tem que ser clara para todos: temos princípios pelos quais nos regemos e não os trocamos por nada. Tenho a plena certeza que estas convicções vão levar-nos a um sítio melhor do que aquele em que estamos hoje.

Carlos Gonçalves, CEODI da Mendes Gonçalves

Quando fazemos isto, talvez percamos o negócio do dia seguinte mas ganhamos o futuro. E, amanhã, alguém que é brilhante e que está num sítio qualquer que não é o melhor vai dizer: “Eu quero trabalhar naquela empresa”.

Fizemos o primeiro relatório de sustentabilidade no ano passado com a realidade que tínhamos. O que não fomos capazes de fazer, não fizemos. O que detetámos, detetámos. Mas, principalmente, com esta grande convicção: vamos fazer o levantamento de tudo!

Se fosse jovem estaria ofendidíssimo quando as empresas só estabelecem metas para 2050. Estamos a empurrar as responsabilidades para eles e não a assumi-las nós. Portanto, aqui são os jovens que estão a definir estas práticas de sustentabilidade. Mais do que nunca, temos a obrigação de definir planos de médio a longo prazo, mas temos também de fazer coisas já! Para o mês que vem, para o ano que vem. E não falo de coisas mínimas. Vamos fazer coisas que doam. Por exemplo: reduzir os plásticos em 30% em 2030? Porque não 100%, agora?

Está na nossa mão tomar estas iniciativas. É uma escolha nossa.

Outro exemplo, o caso da água. Se estamos numa terra com água, mas num mundo onde não há água, então vamos geri-la gota a gota como se tivéssemos num deserto. Montamos uma ETAR como forma de resolver o problema. Vamos eliminar o mais possível.

Na Porto Business School, criamos executivos e líderes de excelência, proporcionando-lhes uma educação reconhecida internacionalmente e o acesso a uma rede de contactos global, para que possam impulsionar as suas carreiras e impactar as suas organizações e as suas comunidades.

MBA

The Executive MBA
The International MBA
The Digital MBA

Pós-Graduações

Gestão Geral e Estratégia
Direção de Empresas
Inovação e Transformação Digital
IT Management
Digital Business
Digital Transformation
Business Intelligence & Analytics
Comunicação, Marketing e Vendas
Marketing Management
Comunicação Empresarial
Sales Management
Finanças e Controlo de Gestão
Finanças e Fiscalidade
Controlo de Gestão e Execução Estratégica
Análise Financeira
Operações e Projetos
Gestão de Projetos
Gestão de Operações
Talento, Liderança e Desenvolvimento Pessoal
Gestão de Pessoas
Imobiliário, Saúde, Turismo
Gestão e Direção de Serviços de Saúde
Gestão do Turismo e Hotelaria
Gestão Imobiliária
Internacionalização
International Business

Open Executive Programmes

Mais de 50 programas de formação para executivos, que procuram soluções de formação e especialização flexíveis para promover o desenvolvimento individual e organizacional nas áreas de **Gestão Geral e Estratégia, Inovação e Transformação Digital, Comunicação, Marketing e Vendas, Finanças e Controlo de Gestão, Operações e Projetos, Talento, Liderança e Desenvolvimento Pessoal, Setoriais, Sustentabilidade e Internacionalização.**

Formação para empresas

Soluções de formação desenhadas à medida das necessidades dos empresas, preparando-as para gerir e superar os desafios presentes e futuros.

Self-paced Learning

A Porto Business School é a primeira escola de negócios portuguesa a disponibilizar programas entregues em formato exclusivamente assíncrono, para uma aprendizagem autónoma e flexível.

Saiba mais em pbs.up.pt

POR **CRISTINA MARTINS DE BARROS**
RHmagazine

MARIA FERNANDA CAMPOS — Inspetora-Geral da Autoridade para as Condições do Trabalho

“A integração de sistemas de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) nas empresas é muito importante

Inspetora-Geral da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) há quase um ano (e a exercer, na prática essas funções há mais de dois), Maria Fernanda Campos lidera a instituição estatal que, por excelência, tem a missão de promover a melhoria das condições de trabalho, designadamente através da fiscalização. À RHmagazine falou sobre as principais preocupações da ACT e o que pode ser feito para melhorar a realidade laboral em Portugal, bem como das tendências futuras do trabalho. Esta alto-quadro do Estado aborda também o papel dos RH, considerando os seus profissionais “um interlocutor fundamental para encontrar as melhores soluções”.

Quais são as principais preocupações da ACT em relação às condições de trabalho em Portugal?
Prevenir a ocorrência de acidentes de trabalho e doenças profissionais é um tema que tem inquietado a ACT, tratando-se de um dos objetivos primordiais da sua atividade. A ocorrência de acidentes de trabalho constitui um indicador expressivo da existência de disfunções nos locais de trabalho. Trata-se de um problema muito sério, de gravidade e custos incalculáveis para os trabalhadores, famílias, empresas e, em consequência, para toda a sociedade.
A regularização do mercado laboral, o combate à precariedade laboral, nas suas diversas formas, a discriminação e o assédio moral são igualmente preocupações da ACT face à sua missão de promoção da melhoria das condições de trabalho.
A Agenda do Trabalho Digno trouxe alterações legislativas que enfatizaram a importância de regular o mercado de trabalho, face às novas tendências, e da conciliação da vida profissional com a vida familiar, representando uma crescente responsabilização da ACT.

TODOS OS SETORES DE ATIVIDADE E TODOS OS INTERVENIENTES NO MERCADO LABORAL TÊM CAMINHO A PERCORRER [NA EFETIVA AVALIAÇÃO DE RISCOS E ADEQUADA RESPOSTA DE PREVENÇÃO]

E em que áreas a ACT acredita que o ambiente de trabalho pode ser melhorado?
O ambiente de trabalho deve ser seguro, respeitador e promotor da segurança e da saúde dos trabalhadores. Deve progredir para proporcionar bem-estar físico e mental.
O ambiente de trabalho é influenciador da forma, positiva ou negativa, como evolui a saúde física e mental dos trabalhadores. É também determinante para a evolução da “saúde” da empresa, para a sua capacidade competitiva, melhorando a produtividade e o poder de atrair e reter talentos. São as pessoas que determinam o destino das organizações. A evolução no investimento que se faz em ambientes de trabalho seguros e saudáveis tem sido notável ao longo dos anos. Contudo, felizmente, evoluímos no conhecimento, evoluímos na maturidade e exigências sociais e temos a certeza que a sociedade mais equitativa, mais coesa e justa que pretendemos alcançar, tem que adotar mecanismo de aceleração para lá chegarmos, de preferência, sem perdas. Sobretudo sem vitimas de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, sejam físicas ou mentais. Ou

Maria Fernanda Campos. Inspetora-Geral da ACT

A INTERCONEXÃO DE DADOS COM OUTROS ORGANISMOS PÚBLICOS, O DATAMINING E O RECURSO À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL IRÃO CADA VEZ MAIS PERMITIR UMA ATUAÇÃO CENTRALIZADA DA ACT, COM BASE EM PERFIS DE RISCO DE INCUMPRIMENTO, COM A DETEÇÃO AUTOMATIZADA DE IRREGULARIDADES E A CAPACIDADE DE NOTIFICAÇÃO MASSIVA DE EMPREGADORES PARA A REGULARIZAÇÃO

seja, existe ainda um amplo espaço de melhoria.

Se pretendemos um futuro melhor e sustentável, sem dúvida que temos de investir numa política de gestão que tenha em conta uma efetiva avaliação de riscos e a adequada resposta de prevenção. É um investimento contínuo, num mundo pluridimensional e de constante mutação. Todos os setores de atividade e todos os intervenientes no mercado laboral têm caminho a percorrer. Somos todos responsáveis por esse investimento e exigência de locais de trabalho seguros e saudáveis.

O que pode ser feito para melhorar esse ambiente?

Diria que o ponto de partida será o de dar cumprimento às regras legais. A lei estabelece patamares mínimos de cumprimento sem a observância dos quais comprometeremos a capacidade produtiva, a capacidade de criar e inovar e, portanto, de afirmação e competitividade num exigente mercado global e no bem-estar da comunidade onde nos inserimos.

A integração de sistemas de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) na estrutura de gestão das empresas assume particular importância, uma vez que lhe caberá promover uma abordagem preventiva e proativa da SST e do bem-estar no trabalho. Está nesse patamar o poder de decidir sobre uma adequada prioridade à prevenção de acidentes e doenças profissionais e de realização de investimentos adequados em SST.

Sem esquecer que, tendo todos nós várias dimensões, precisamos de conseguir um ponto de equilíbrio entre elas. Assim, adotar medidas que promovem a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, torna-se essencial. Tal como é fundamental que, independentemente da nossa cor, género, credo ou orientação sexual, sejamos tratados com equidade, respeito e dignidade.

O aumento do bem-estar e satisfação dos trabalhadores tem real, direto e quantificável impacto na produtividade e na saúde de cada um de nós, trabalhadores, com clara projeção na saúde pública.

A ACT tem um especial dever de promover o cumprimento das normas legais, desde logo e entre outras, através da participação em iniciativas relevantes para ampliar a sensibilização e conhecimento público nos

diversas temáticas ligadas ao trabalho, áreas, bem como na disponibilização de informação e disseminação de boas-práticas, mas também, claramente, inspecionando e verificando o cumprimento das regras legais e sancionando o incumprimento.

Quais são os desafios e oportunidades para os profissionais de RH em Portugal?

Nos últimos anos, o mercado de trabalho sofreu diversas transformações, relacionadas com a rápida evolução tecnológica, com a crise pandémica, a guerra, as alterações climáticas, a que se junta, sobretudo no mundo ocidental, o envelhecimento da população, mas também, a aspiração e expectativas que uma nova geração de trabalhadores tem vindo a afirmar.

Há novos desafios a vencer que, sem dúvida, constituem também oportunidades de evolução na abordagem, por exemplo, à forma de organizar processos produtivos, de concertar a prestação do trabalho – presencial? remoto? - de incluir diversas gerações valorizando a passagem de conhecimento e a identidade da equipa, e, fundamental, de construir espaços de diálogo e representação dentro das empresas que assegurem o envolvimento e participação na evolução e fortalecimento da empresa ou organização. São oportunidades e desafios para empregadores, sindicatos, administração do trabalho, para todos.

Quais são as tendências de futuro do trabalho em Portugal?

Maior predominância da prestação da atividade em teletrabalho, a digitalização, a automação, os fluxos migratórios e as novas formas de prestação do trabalho, como é o caso das plataformas digitais, são, talvez mais que tendências, algumas das realidades que o futuro do trabalho nos traz.

A atuação da ACT tem vindo a adaptar-se a estas tendências, nomeadamente com recurso a novos meios tecnológicos. A interconexão de dados com outros organismos públicos, o datamining e o recurso à Inteligência Artificial irão cada vez mais permitir uma atuação centralizada, com base em perfis de risco de incumprimento, com a deteção automatizada de irregularidades e a capacidade de notificação massiva de empregadores para a regularização. O que, naturalmente, não nos fará descurar a presença inspetiva no terreno que reputamos de essencial e que intensificaremos nos locais de trabalho de maior risco de irregularidade.

Estes desafios, estamos cientes, demandam uma inspeção do trabalho mais e melhor preparada. Apenas uma inspeção do trabalho eficaz pode contribuir para a efetivação dos direitos dos trabalhadores, estando a ACT empenhada, à luz da sua missão, na promoção da melhoria das condições de trabalho e na prossecução do trabalho digno para todos.

OS PROFISSIONAIS DE RH TÊM UMA POSIÇÃO PRIVILEGIADA, SITUAM-SE NUMA CONSTELAÇÃO ENTRE O EMPREGADOR, O TRABALHADOR, ESTRUTURAS DE REPRESENTAÇÃO COLETIVA DOS TRABALHADORES, E MUITAS VEZES, O INSPETOR DO TRABALHO, O QUE LHES PERMITIRÁ UMA PERCEÇÃO ABRANGENTE DOS PROBLEMAS QUE OCORREM NO LOCAL DE TRABALHO

Que conselhos daria aos profissionais de RH em Portugal?

É essencial garantir o envolvimento de todos. Os profissionais de RH têm uma posição privilegiada, situam-se numa constelação entre o empregador, o trabalhador, estruturas de representação coletiva dos trabalhadores, e muitas vezes, o inspetor do trabalho, o que lhes permitirá uma perceção abrangente dos problemas que ocorrem no local de trabalho, fazendo deles um interlocutor fundamental para encontrar as melhores (e legais) soluções.

ROBERT WALTERS

Inteligência de Mercado

Relatórios e insights baseados em dados do mercado para impulsionar o crescimento do negócio

Utilizando a nossa equipa dedicada à inteligência de mercado, juntamente com os nossos insights exclusivos obtidos dos nossos especialistas em recrutamento, podemos fornecer-lhe relatórios perspicazes baseados em dados que garantem que está pronto para o sucesso.

Caso esteja à procura de diversificar a sua força de trabalho, de encontrar as habilidades necessárias para aumentar a sua equipa, de avaliar os concorrentes no mercado ou comparar a sua estrutura de remuneração atual; podemos fazer a sua estratégia prosperar com a nossa abordagem baseada em dados

Benchmarking salarial

- Estudo de mercado específico e sob medida, baseado em dados atualizados sobre pacotes de remuneração que o mercado oferece
- Informação detalhada sobre políticas de Comp&Ben dos principais players do mercado
- Principais motivações consideradas numa mudança profissional

Mapeamento de talentos e tendências de mercado

- Identifique quais os talentos com maior procura no mercado
- Informação sobre a oferta existente no mercado para determinada função
- Saiba quais os soft and hard skills mais valorizados

Insights da concorrência

- O que os profissionais mais valorizam
- Como a sua marca é vista no mercado
- Como se posicionar no mercado face à concorrência
- Principais tendências de contratação no seu setor

Susana Costa
Senior Manager

E: Susana.Costa@RobertWalters.com
T: +351 927 349 500

Robert Walters Lisboa

E: lisbon@robertwalters.com
T: +351 210 403 239
www.robertwalters.pt

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

CLÁUDIA SILVEIRA — Head of Engagement & Wellbeing da Jerónimo Martins

A nossa estratégia de bem-estar apresenta um foco na prevenção

Com um universo de mais de 35 mil colaboradores, o grupo Jerónimo Martins tem no bem-estar das suas pessoas uma preocupação efetiva, que está mesmo institucionalizada. A sua Head of Engagement & Wellbeing fala-nos de como está estruturada a área "Wellbeing" deste gigante da distribuição alimentar, bem como dos respetivos serviços e iniciativas.

Como estrutura o grupo Jerónimo Martins a sua área de saúde e bem-estar para os colaboradores?
Desde a fundação do grupo Jerónimo Martins que existe uma preocupação com os colaboradores, o que se traduz num investimento em programas de responsabilidade social interna de apoio aos colaboradores e suas famílias nos eixos da saúde, educação e bem-estar familiar. Só em 2022 investimos, nas três geografias onde estamos presentes – Portugal, Polónia e Colômbia –, mais de 35 milhões de euros nestes programas.

Com a pandemia e todas as consequências em termos sanitários, sociais, comunitários, económicos, fez todo o sentido constituir e organizar uma área específica – "Wellbeing", alicerçada numa visão holística e integrada do colaborador, estruturando respostas com base nas necessidades encontradas. Chegar a todos os colaboradores através de respostas mais universais e, simultaneamente, desenvolver respostas específicas a necessidades particulares foi a estratégia desenhada.

Assim, nesta área de "Wellbeing", temos vindo a desenvolver iniciativas abrangentes para a saúde (física e mental) e bem-estar social. Muito além das consultas obrigatórias de medicina do trabalho, disponibilizamos aos nossos colaboradores consultas de diferentes especialidades clínicas, como psicologia, psiquiatria, nutrição, medicina geral e familiar, consulta do sono, fisioterapia, osteopatia, consulta de segunda opinião em oncologia, entre outras. Estas consultas podem ser presenciais em gabinete, em "Unidade Saúde Móvel" ou via telemedicina, através de um serviço gratuito que lançámos no ano passado que utiliza tecnologia de Inteligência Artificial no apoio à triagem - realizada por enfermeiros - e que dá acesso a consultas médicas de várias especialidades por telefone ou videochamada.

GRUPO JERÓNIMO MARTINS EM NÚMEROS
(DADOS A 31 DE DEZEMBRO DE 2022)

PORTUGAL + POLÓNIA + COLÔMBIA
Número de colaboradores: 131.094 colaboradores
76% mulheres / 26% homens

PORTUGAL
Número de colaboradores: 34.865 colaboradores
65% mulheres / 35% homens

Relativamente às consultas em "Unidade Saúde Móvel", dispomos em Portugal de dois `consultórios móveis` que percorrem o país de norte a sul e estão a assegurar as consultas de medicina do trabalho em cerca de 300 lojas do Pingo Doce, para lá do apoio a outras áreas assistenciais e rastreios.

Nos centros logísticos de distribuição encontramos igualmente serviços de ginásio e fisioterapia para tratamento e prevenção de lesões musculoesqueléticas.

Além da saúde física pura e dura, há também toda uma vertente que também beneficia a saúde mental: da estética ao desporto, passando por atividades que proporcionem bons momentos aos seus intervenientes. O que tem sido desenvolvido nestas áreas?
Sim, sem dúvida que essa também é uma das nossas grandes preocupações. Nos nossos escritórios centrais também são disponibilizados serviços de estética como manicure, cabeleireiro e ginásio e ainda iniciativas como os "Wellbeing breaks", que se

DISPONIBILIZAMOS AOS NOSSOS COLABORADORES CONSULTAS DE DIFERENTES ESPECIALIDADES CLÍNICAS, COMO PSICOLOGIA, PSIQUIATRIA, NUTRIÇÃO, MEDICINA GERAL E FAMILIAR, CONSULTA DO SONO, FISIOTERAPIA, OSTEOPATIA, CONSULTA DE SEGUNDA OPINIÃO EM ONCOLOGIA, ENTRE OUTRAS

NOS NOSSOS ESCRITÓRIOS CENTRAIS TAMBÉM SÃO DISPONIBILIZADOS SERVIÇOS DE ESTÉTICA COMO MANICURE, CABELEIREIRO E GINÁSIO E AINDA INICIATIVAS COMO OS "WELLBEING BREAKS", QUE SE CARACTERIZAM POR PROMOVER PAUSAS NO TRABALHO ACOMPANHADAS PELA NOSSA EQUIPA DE PERSONAL TRAINERS, COM CINCO MINUTOS DE MOVIMENTO

Cláudia Silveira, Head of Engagement & Wellbeing da Jerónimo Martins

caracterizam por promover pausas no trabalho acompanhadas pela nossa equipa de personal trainers, com cinco minutos de movimento, com o objetivo de diminuir o sedentarismo e prevenir as lesões musculoesqueléticas. Destacam-se ainda atividades como as comunidades de cozinha, o padel ou as corridas, que promovem a socialização em ambiente informal e descontraído de colegas com interesses comuns, fomentando estilos de vida saudáveis e interações positivas.

Queria sublinhar esta vertente fundamental. Como as famílias são parte integrante do universo de cada pessoa, investimos também em respostas dirigidas a cônjuges e filhos. Os nossos centros logísticos têm creches gratuitas (0 aos 6 anos) para os filhos dos colaboradores, que são apoiadas com serviço de pediatria, nutrição clínica e aulas de educação física. Disponibilizamos também um curso de preparação para a parentalidade e os programas de apoio psicológico são também extensíveis a filhos. Temos igualmente um conjunto de iniciativas associadas ao apoio ao estudo, bolsas, campos de férias, entre outros.

Paralelamente a todas estas iniciativas, existe um trabalho permanente de informação, sensibilização, formação para estilos e hábitos de vida saudáveis.

Como é medido o impacto da estratégia de well-being seguida?
Com os programas implementados, tentamos de forma consistente melhorar o bem-estar dos nossos colaboradores e contribuir para uma integração da vida profissional e pessoal de forma equilibrada, no contexto de um negócio de grande exigência. A cada dois anos, avaliamos o nível de engagement e o net promoter score dos nossos colaboradores, que são índices diretamente impactados pelas medidas do "Wellbeing". Acreditamos que nos próximos anos veremos crescer estes indicadores.

O programa de bem-estar do grupo Jerónimo Martins está alicerçado em três princípios: informação, prevenção e acompanhamento. Qual o mais Importante?
Claramente que todos são importantes e encontram-se interligados. Uma boa literacia em saúde permite o acesso, de forma precoce, a cuidados, o que torna a própria intervenção uma forma de prevenção (do não agravamento de uma doença). Investimos em rastreios (cardíacos, dermatológicos ou de saúde mental, por exemplo), que nos permitem identificar situações precocemente e encaminhá-las para os serviços respetivos. Apesar de a prevenção e intervenção serem ambas importantes, a nossa estratégia apresenta um foco na prevenção. Há muitos anos que temos em curso respostas assistenciais robustas e, portanto, a estratégia tem sido apostar na prevenção e na promoção de hábitos de bem-estar e de saúde.

As teleconsultas estão à disposição de todos os colaboradores da Jerónimo Martins

PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELA ÁREA "WELLBEING"
(EM PORTUGAL)

- Programa Saúde Mental
- Programa Nutrição Clínica
- Teleconsulta
- Campeonato Nacional de Futebol de 5 (Jampions League)
- Programa Mais Vida (apoio a situações de doença oncológica)
- Rastreios regulares

A saúde mental está cada vez mais na ordem do dia das questões laborais. Como é que o grupo Jerónimo Martins tem enfrentado os desafios ligados a este tema?
Efetivamente esta é uma área muito desafiante. A Organização Mundial da Saúde refere o aumento de perturbações mentais no mundo. Esta realidade é mais visível porque já se fala mais no assunto e existe alguma diminuição do estigma e, como tal, uma maior procura dos serviços. Observamos, simultaneamente, alterações significativas na formas de viver e trabalhar, marcadas por fenómenos de excesso de conexão e digitalização e também pela crise socioeconómica que vivemos, potenciadora de pobreza, dificuldades de acesso a

PROGRAMA DE NUTRIÇÃO CLÍNICA (PNC)

Lançado já este ano pela equipa de nutrição do grupo, o PNC disponibiliza consultas de nutrição, presenciais ou por videoconsulta, a todos os colaboradores do país da Jerónimo Martins. Atualmente, este serviço é usado por mais de 260 pessoas (mas, ao todo, já foram realizadas quase 650 consultas), cujo perfil-tipo-é do género feminino e da faixa etária 46-55 anos.

OS NOSSOS CENTROS LOGÍSTICOS TÊM CRECHES GRATUITAS (0 AOS 6 ANOS) PARA OS FILHOS DOS COLABORADORES, QUE SÃO APOIADAS COM SERVIÇO DE PEDIATRIA, NUTRIÇÃO CLÍNICA E AULAS DE EDUCAÇÃO FÍSICA

condições básicas de vida (como a alimentação e habitação), em contextos muitas vezes com insuficiente suporte social que potenciam vulnerabilidades.

As organizações não podem fechar os olhos a esta realidade. A doença mental não é um problema do indivíduo. É um problema de todos, pois impacta a pessoa e o meio envolvente, seja família, amigos ou colegas. Impacta a própria produtividade, criatividade, o ambiente laboral. Naturalmente que se tivermos colaboradores com saúde, satisfeitos, serão mais produtivos e contribuirão para um ambiente mais saudável e agradável. As questões da doença mental no trabalho não se resumem ao stress e burnout: falamos também de perturbações depressivas, ansiosas e outras mais graves que, não tendo necessariamente como causa o trabalho, têm consequências em todas as áreas de vida. É em resposta a esta tendência crescente, a que a sociedade não está a conseguir responder totalmente, que temos vindo a investir significativamente. Desde logo, através do reforço das equipas especialistas internas, de modo a avaliar necessidades, adequar respostas e também a responder prontamente perante situações de crise.

Disponibilizamos aos nossos colaboradores rastreios e assistência de psicologia e psiquiatria e trabalhamos a prevenção através da literacia, com artigos, webinares, dicas para redes sociais, filmes, formações dirigidas a equipas específicas ou lideranças e workshops para pais, entre outras ferramentas de comunicação e de divulgação de informação.

Qual a iniciativa de que mais se orgulha?
A nossa área de "Wellbeing", como já expliquei anteriormente, tem uma atuação muito abrangente. Mais do que distinguir uma iniciativa, diria que o que mais nos orgulha é a capacidade de intervir de forma holística e integrada junto do colaborador.

Quais os maiores desafios experimentados ao implementar esta estratégia?
Um dos maiores desafios é a nossa dimensão. Em Portugal, somos atualmente mais de 35.000 colaboradores, representando uma amostra significativa do país. Portanto, montar respostas transversais e adequadas a uma população tão vasta, diversa e dispersa geograficamente é sempre muito complexo. Queremos chegar a todos e manter graus de precisão e individualização de cuidados. No entanto, como o objetivo é estar ao lado de quem mais precisa, e reforçar a organização no seu bom funcionamento global, a motivação é forte e faz-nos avançar..

Saúde e bem-estar dos colaboradores: investir agora para reduzir prejuízos depois

HUGO AGUIAR Team Lead B2B Portugal do Urban Sports Club

Negligenciar o bem-estar dos colaboradores e desvalorizar o stress acumulado em cada profissional sai caro às empresas.

A conclusão vem do II Relatório "Custo do Stress e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho", publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses em fevereiro deste ano: questões relacionadas com o stress e a saúde mental dos colaboradores estão a impor um custo substancial às empresas em Portugal, chegando aos 5,3 mil milhões de euros/ano. Este valor corresponde a mais de um mês de trabalho perdido: 23,8 dias úteis de trabalho (8 dias por absentismo e 15,8 por presentismo).

O exercício físico e o desporto são formas eficazes de fazer face ao stress e à ansiedade. Neste mesmo estudo, relaciona-se o aumento da atividade física com a diminuição dos sintomas. O local de trabalho é, frequentemente, uma das principais fontes de stress. Cabe, por isso, às empresas o desafio de promover um ambiente verdadeiramente saudável, feliz e que ajude cada um a encontrar o seu work-life balance. Ou como nós dizemos: o workout-life balance.

Num estudo realizado em 2022 pelo Urban Sports Club com a OnStrategy descobrimos

Hugo Aguiar, Team Lead B2B Portugal do Urban Sports Club

que há cada vez mais portugueses com interesse em começar uma modalidade desportiva de forma regular.

51% dos portugueses dizem que praticam desporto pelo menos uma vez por semana, em comparação com os 44% que o faziam antes da pandemia – mas, por outro lado, as empresas não estão a acompanhar esta tendência, já que 70% dos colaboradores afirmam que as empresas onde trabalham não oferecem apoio suficiente para a prática desportiva.

As próprias empresas confirmam estes dados – apenas 10% dizem fornecer um apoio a 100% para atividades desportivas dos seus colaboradores. Isto vem mostrar a necessidade de alinhamento das empresas com a evolução das necessidades dos colaboradores e com a importância de ter uma política de benefícios que tenha um impacto realmente positivo na vida das pessoas.

Não se esperava que dissessem outra coisa, mas a verdade é que a importância do desporto na rotina diária é, atualmente, indiscutível. A libertação de endorfinas - neurotransmissores associados a sentimentos de felicidade e bem-estar - durante

Problemas de stress e saúde mental dos colaboradores estão a impor um custo substancial às empresas em Portugal, chegando aos 5,3 mil milhões de euros/ano

a prática de exercício ajuda a reduzir o stress, a ansiedade e a depressão, proporcionando uma sensação geral de bem-estar. Tudo isto ajuda a reduzir os efeitos negativos do stress e da pressão do trabalho. Um bem-estar que se prolonga e leva as suas consequências positivas muito para lá do momento do treino ou da prática desportiva.

Neste contexto, as empresas podem operar como facilitadores da prática desportiva junto dos seus colaboradores. A prática de desporto não é benéfica apenas para a saúde individual, que se reflete no trabalho em geral, mas também para as dinâmicas nas próprias equipas. O desporto corporativo reforça as relações interpessoais entre os colaboradores e também promove um ambiente mais coeso e produtivo. Participar em atividades desportivas em conjunto cria uma sensação de união, melhora a comunicação e o trabalho em equipa, resultando num ambiente de trabalho mais saudável e cooperante. Esta é, por isso, uma aposta com retorno de investimento garantido. Afinal, quem é que não gosta de trabalhar num local onde todos são mais ativos, mais saudáveis, com maior espírito de equipa, mais competição positiva e melhor cooperação?

Um benefício para todos, mas à medida de cada um

À semelhança dos benefícios de saúde oferecidos pelas empresas, em que o colaborador escolhe depois como melhor utilizar o seu, também no desporto e bem-estar há parceiros de confiança com que as empresas podem contar.

O Urban Sports Club surge como um parceiro valioso em direção a um estilo de vida saudável e equilibrado. Os membros do Urban Sports Club podem criar um plano de treino único e diversificado ao escolher entre mais de 50 atividades - desde fitness a natação, yoga, escalada, desportos de equipa, bem-estar e muitos outros. Com uma única subscrição é possível treinar em mais de 10.000 locais parceiros em Portugal, Alemanha, França, Espanha e Bélgica.

Os membros do Urban Sports Club podem criar um plano de treino único e diversificado ao escolher entre mais de 50 atividades - desde fitness a natação, yoga, escalada, desportos de equipa, bem-estar e muitos outros. Com uma única subscrição é possível treinar em mais de 10.000 locais parceiros em Portugal, Alemanha, França, Espanha e Bélgica

A grande vantagem desta rede, que também se estende a outros países europeus - sendo por isso ideal para quem viaja com frequência -, é a facilidade de cada colaborador poder aceder aos parceiros mais convenientes para si, pela proximidade ao local de trabalho, à casa ou a outro ponto de referência do seu dia a dia.

Esta grande variedade de opções de desporto permite que os colaboradores escolham aquelas que mais se alinham com os seus interesses e objetivos. Além disso, podem também ser a chave para simplificar a programação de eventos de team building e day out.

Através deste acesso flexível a atividades desportivas, as empresas podem investir no bem-estar dos seus colaboradores, colhendo benefícios tanto na produtividade como na coesão da equipa. É fundamental reconhecer que o desporto não é apenas um passatempo, mas uma ferramenta valiosa para melhorar a qualidade de vida, fortalecer as relações interpessoais e promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

DANIELA LIMA — Managing Partner da SWAIFOR

O well-being como eixo estratégico para o negócio

O well-being é o tópico do dia na vida das organizações, com impacto direto na felicidade das "nossas pessoas". Sabemos que estes dois conceitos na prática organizacional podem ser confundidos, o que em alguns momentos gera alguma tensão entre os especialistas do well-being e da felicidade. Contudo, o well-being organizacional está a montante da felicidade organizacional. Porquê? Porque o well-being é o caminho que as organizações devem preparar e adequar às necessidades individuais dos seus colaboradores, assumindo de forma holística que o bem-estar individual (das "suas pessoas") em contexto organizacional é a uma prioridade. Neste sentido, o grande desafio para as organizações hoje é definir o well-being organizacional como um eixo estratégico e, posteriormente, integrá-lo no seu propósito organizacional, devendo fazer parte do conjunto das melhores práticas de Gestão de Pessoas. Só assim, é que é possível às organizações evoluírem no sentido de se transformarem em sistemas sociotécnicos sustentáveis.

Como é que é possível fazer esta mudança de mindset? Através da identificação das áreas-chave presentes em contexto organizacional, que podem alavancar uma cultura de well-being. É vital compreender as quatro grandes dimensões do well--being que impactam no well-being individual e, que simultaneamente permitem alavancar o well-being organizacional. A primeira dimensão que destaco é o well-being mental: é vital compreender como é que as "nossas pessoas" se encontram do ponto de vista emocional e psicológico. Sabemos que existem inúmeros estudos nacionais e internacionais que revelam dados assustadores no que diz respeito à incidência do stress, da ansiedade, da depressão, do burnout e da doença mental nos trabalhadores à escala global (Relatório Mundial da Saúde Mental da Organização Mundial da Saúde, 2020 e da Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2022). A segunda dimensão é o well-being físico, pois é crucial que fisicamente as pessoas tenham a oportunidade de recuperar os seus níveis de energia e que sejam capazes de gerir os seus níveis de stress para encontrarem o equilíbrio que almejam. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a definição de saúde é um estado de bem-estar físico e mental dos indivíduos de forma holística (2022).

O GRANDE DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES HOJE É DEFINIR O WELL-BEING ORGANIZACIONAL COMO UM EIXO ESTRATÉGICO E, POSTERIORMENTE, INTEGRÁ-LO NO SEU PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Posto isto, passamos para uma dimensão fundamental na vida das pessoas e das organizações, o well-being social. Esta dimensão tem impacto no sucesso individual, das equipas de trabalho e das lideranças. Necessitamos de laços fortes, que promovam uma cultura de confiança, consubstanciada no feedback a 360º. Não devem ser cultivadas relações de poder dentro das equipas, devem ser privilegiadas relações que fomentem a liberdade de opiniões e a criatividade e que promovam o espírito crítico. As pessoas devem sentir presente o espírito de partilha profundamente consubstanciado na figura do líder e a preocupação constante com o seu crescimento e

desenvolvimento individual. Por último, mas não menos importante, o well-being financeiro. Atendendo ao conjunto de variáveis de contexto, aos crescentes desafios e solicitações das mais diversas naturezas, a realidade é que as pessoas perderam poder de compra. O aumento das taxas de juro, o aumento galopante da inflação e o aumento da carga fiscal geram situações de mal-estar nas pessoas.

Cabe às organizações compreender este conjunto de desafios reais, que não são estanques e têm consequências no comportamento das pessoas (aumento dos níveis de stress, perda de foco, irritabilidade, conflitos e perdas de produtividade). Mais importante que identificar as quatro dimensões, é perceber como é que os indivíduos as percecionam, que estratégias dispõem para gerir este manancial de informação, como é que estas variáveis interagem entre si, como é que diferentes pessoas reagem a estas mesmas dimensões nos mais variados contextos organizacionais. Este sim, é o verdadeiro desafio para os profissionais de Recursos Humanos, para os gestores de pessoas, para os líderes, para as chefias, para os team leaders, para os gestores e para os administradores.

AS PESSOAS DEVEM SENTIR PRESENTE O ESPÍRITO DE PARTILHA PROFUNDAMENTE CONSUBSTANCIADO NA FIGURA DO LÍDER

Daniela Lima, managing partner da SWAIFOR

Para tal, temos de conhecer as "nossas pessoas", saber o que elas querem, o que pensam e o que sentem, porque são os grandes embaixadores da nossa marca. Como podemos fazer estes diagnósticos em contexto organizacional? Com recurso a um conjunto de metodologias credíveis do ponto de vista científico, com boas ferramentas de diagnóstico (com provas dadas) e, o mais importante, a ser muito bom a "escutar" o que não nos dizem! É vital que nestes processos de investigação e análise do comportamento das variáveis organizacionais se obedeça a uma lógica integrativa dos resultados obtidos com a interação de equipas multidisciplinares na análise da multiplicidade de fenómenos em causa (evitar vieses e erros atribucionais).

Em suma, as organizações que queiram ser empresas mais atrativas e reter os seus talentos devem entender o well-being como a pedra de toque. O perfect match entre o propósito individual e o propósito organizacional vai permitir alavancar os níveis de produtividade, o engagement e, concomitantemente, a sustentabilidade do negócio.

Liderança e tecnologia

PAULO LEITE DE MAGALHÃES CEO da Inovflow

Nos dias de hoje, falar sobre sucesso de empresas implica falar sobre liderança, o elemento fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de trabalho positiva, capaz de motivar, inspirar e direcionar as equipas ao cumprimento dos objetivos da organização.

Na era da transformação digital, a tecnologia tornou-se numa ferramenta indispensável para impulsionar a eficiência, a inovação e o crescimento empresarial, que quando aliada à liderança permite a união de duas forças essenciais para o sucesso das empresas. Combinadas de forma estratégica, impulsionam a liderança visionária e a inovação tecnológica, contribuindo para a produtividade, competitividade e excelência empresarial.

Enquanto gestor, acredito que seja fundamental estarmos verdadeiramente abertos a adotar tecnologias e a incentivar uma cultura de inovação, para que as empresas portuguesas continuem a prosperar e a destacar-se num mundo cada vez mais digital e desafiador.

Quando a liderança se alia à tecnologia, surgem diversas oportunidades para melhorar a gestão, tornando as empresas capazes de estimular a inovação, fomentar a aprendizagem e a melhoria contínua, melhorar a comunicação e a colaboração, potenciar o valor e a análise dos dados para obter insights valiosos sobre o desempenho. Tudo isto contribui para atrair e reter talentos que procuram um ambiente de trabalho inovador e tecnologicamente evoluído.

Paulo Leite de Magalhães CEO da Inovflow

(...) É NECESSÁRIO ESTARMOS DISPOSTOS A ENFRENTAR O DESCONHECIDO E A ASSUMIR RISCOS. FICAR NA ZONA DE CONFORTO É UMA OPÇÃO VÁLIDA, MAS ACREDITO QUE ASSIM NADA ACONTECE

Vejo a liderança como a bússola que guia as equipas rumo ao futuro, encontrando novas oportunidades, procurando continuamente a melhoria, o desenvolvimento e o crescimento das empresas, no entanto é necessário estarmos dispostos a enfrentar o desconhecido e a assumir riscos. Ficar na zona de conforto é uma opção válida, mas acredito que assim nada acontece.

Satya Nadella, CEO da Microsoft, enfatiza que a tecnologia tem um poder transformador para impactar positivamente a vida das pessoas, e os líderes têm uma importante responsabilidade de aprender, compreender e ajudar as suas equipas a aplicá-la, capacitando as suas organizações e aproveitando ao máximo a tecnologia para fazer a diferença positiva na vida das pessoas e para a melhoria da sociedade como um todo.

Portanto, é inegável o poder inspirador que a liderança e a tecnologia possuem quando se fundem num casamento estratégico. Esta visão torna as empresas protagonistas no palco da inovação e da competitividade, acreditando que o futuro pertence àqueles que ousam liderar com coragem, que desejam causar um impacto duradouro e significativo, que estão dispostos a pensar diferente e a desafiar o status quo e que, não tendo medo de fracassar, abraçam novos desafios e desvendam as oportunidades.

dynargie

Dificuldade em gerir a sua equipa?
Medo de tomar decisões erradas?

DESAFIE AS SUAS **SOFT SKILLS** COM O NOSSO **SIMULADOR DE LIDERANÇA**

MOOD EXPLOSION

CONTACTE-NOS. PONHA À PROVA A SUA LIDERANÇA.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

SUSANA NUNES — Diretora de Recursos Humanos & Comunicação Interna da Deco Proteste

A comunicação interna é a cola da organização

Com um impacto cada vez maior na sociedade, a Deco Proteste tem na comunicação interna uma das ferramentas principais de mobilização das suas pessoas. A responsável por esta área (bem como pelos RH) enuncia as práticas, os meios e os objetivos desta interação com os colaboradores.

Deco Proteste fez recentemente um rebranding da marca. Que consequências teve para os vossos colaboradores?
No dia 23 de Maio, no nosso "Get Connected", o evento anual para os colaboradores da Deco Proteste, comunicámos o nosso novo posicionamento de marca, que vem consolidar o nosso processo interno de mudança através da evolução dos nossos valores e respetivos comportamentos. Com o nosso novo posicionamento - "Deco Proteste Saber é Poder" - reforçamos a cultura que pretendemos: uma cultura colaborativa, jovem, dinâmica, ágil e com lideranças sólidas que nos permitem solidificar a nossa employee value proposition, reter os colaboradores e atrair novo talento para a Deco Proteste.

Diretora de Recursos Humanos & Comunicação Interna da Deco Proteste

Este novo posicionamento de marca faz com que os nossos valores e comportamentos sejam vivenciados de forma mais robusta, continuando a querer evoluir todos os dias e a fazer mais e melhor para os consumidores.

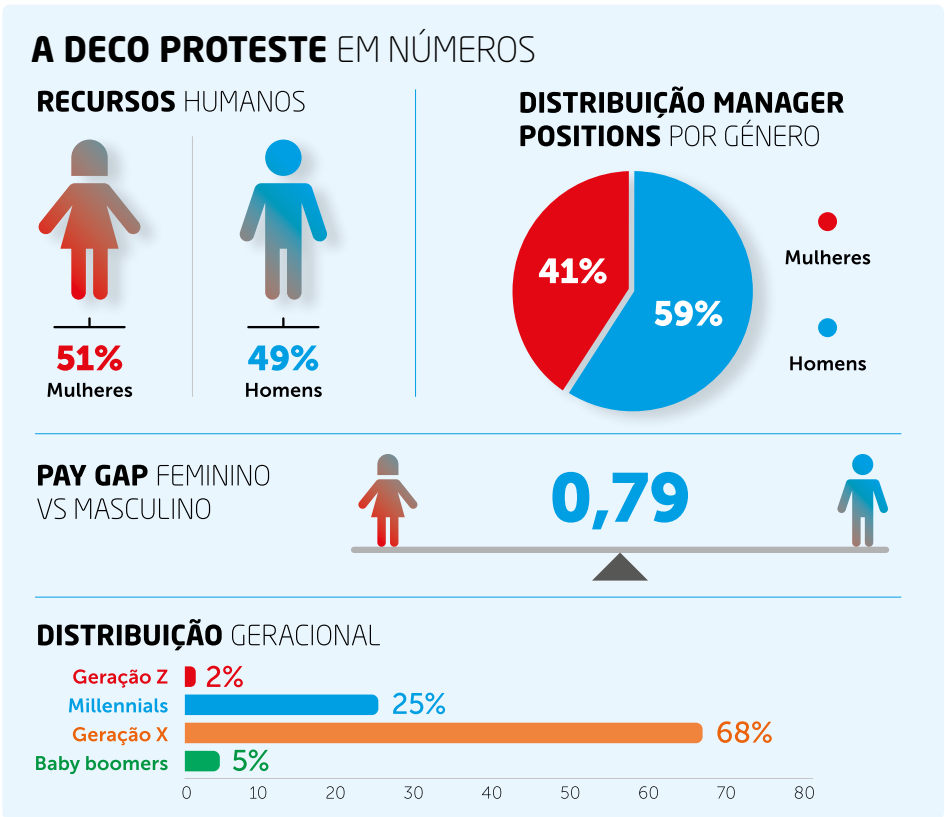
De forma a acompanharmos o novo posicionamento de marca, internamente também adotámos o seguinte lema: "Saber é Poder. Abraçamos a Cultura".

Que canais de comunicação usam para comunicar com os colaboradores?
Na Deco Proteste, a comunicação com os colaboradores é muito importante e por isso gostamos de utilizar todos os meios disponíveis e sempre que possível out of the box. De uma forma global temos canais fixos de comunicação como a nossa intranet, a nossa newsletter interna semanal, as televisões nos nossos elevadores, as nossas paredes.

Para determinado tipo de comunicações mais pontuais, como por exemplo momentos-chave do nosso performance management e projetos transversais que impactam o negócio, utilizamos vídeos, podcast interno e materializamos peças chave de comunicação que deixamos em cima das secretárias dos colaboradores (aquando da nossa certificação como "Great Place to Work" e "Top Employers" distribuímos miniselos em vários formatos e, as respetivas publicações onde foram apresentadas as empresas certificadas como Top Employers). Também procuramos fazer uso do material descartável utilizado pelos colaboradores, como por exemplo os individuais de tabuleiro da cantina que personalizamos periodicamente com conteúdo .

Quais os objetivos principais da comunicação na DECO Proteste?
O nosso principal objetivo é garantir o alinhamento organizacional top-down e bottom-up.

COM O NOSSO NOVO POSICIONAMENTO - "DECO PROTESTE SABER É PODER" - REFORÇAMOS A CULTURA QUE PRETENDEMOS: UMA CULTURA COLABORATIVA, JOVEM, DINÂMICA, ÁGIL E COM LIDERANÇAS SÓLIDAS



Acima de tudo, manter os colaboradores informados sobre a estratégia da Deco Proteste, os objetivos organizacionais e fazer o devido follow up dos mesmos, informar sobre o que se passa na organização e criar engagement e escutar os nossos colaboradores.

Como garante que as comunicações são claras, concisas e relevantes?
As comunicações feitas à organização podem ser muito criativas e atrativas do ponto de vista do look & feel, no entanto, se não existir um reforço destas, das mensagens chave por parte das lideranças, corremos o risco de passar uma mensagem diferente da esperada. Nos temas que são estruturantes para a organização, contamos sempre com o envolvimento, colaboração e reforço da mensagem por parte das nossas lideranças (primeiras e segundas linhas).

Como obter feedback dos colaboradores sobre as comunicações?
A principal ferramenta formal que utilizamos são os pulse surveys, que fazemos regularmente sobre diversos temas que impactam a organização e os colaboradores, incluindo a comunicação interna e os seus canais. Ouvimos os nossos colaboradores sobre temas, como por exemplo performance management ou o programa well-being - conseguimos perceber o nível de informação que tem sobre os temas e consequentemente agir sobre a comunicação se for caso disso. Recebemos também feedback através das HRBP, dos nossos "Embaixadores" da cultura e nos fóruns "F2F" com as lideranças e colaboradores, como as "People Sessions", onde o nosso country manager e um pequeno grupo de colaboradores - máximo 12 - debatem temas relacionados com a cultura..

Quais são os principais benefícios de uma boa comunicação interna?
A comunicação interna é a cola da organização, uma boa comunicação interna garante a materialização da estratégia, dos resultados, das prioridades, dos processos e políticas, reforça o engagement, alinha os colaboradores e, acima de tudo, informa sobre a vida na empresa.

Que desafios enfrentou ao tentar melhorar a comunicação interna?
O principal desafio foi criar a vontade e a curiosidade dos colaboradores em consultar a informação nos vários canais que a organização disponibiliza. Criar proatividade na procura da informação.

Que dicas daria a outras empresas que procuram melhorar sua comunicação interna?
Felizmente, no mercado existem excelentes exemplos de boas-práticas, no entanto é importante a adaptação à realidade e cultura da organização: uma boa prática por si só não significa que vá ser bem-sucedida. Por exemplo, já tive experiências nas quais a melhor forma de chegar aos colaboradores era através da utilização da imagem dos próprios e tive outras em que este tipo de comunicação interna não resultava e criava uma reação oposta à desejada.

Primeiro, devemos perceber que tipo de audiência é a nossa e o que valoriza em termos de comunicação e, depois, aos poucos, ir adaptando e evoluindo tendo sempre em atenção o impacto que estas alterações têm no nosso target.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

Como a Inditex procura e promove talento

Com cerca de 6.500 colaboradores, o Grupo Inditex é um dos grandes empregadores do retalho de moda em Portugal. A RHmagazine foi saber como este grupo que saiu de Espanha para o mundo, capta, potencia e assegura o talento com que se cruza no mercado de trabalho.

Criada em 1985, a Inditex é um dos maiores grupos de distribuição de moda no mundo, incorporando a Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho e Zara Home.

Face à necessidade de centralizar a operação de recrutamento, em 2018 nasce o Talent Center, para responder às necessidades de talento especializado, promoção interna e employer branding do grupo em Portugal - que conta com 288 lojas e cerca de 6.500 colaboradores.

João Antunes, Head of Talent Acquisition da Inditex, descreve o desafio do Talent Center: "Encontrar talento, para que possa seguir o seu caminho na Inditex. O talento move-se em todas as direções e nós, ajudamos nesse percurso através da promoção interna quer a nível nacional como internacional".

Apesar da operação do grupo estar espalhada por 213 mercados, é cultivado um sentimento de pertença e conexão, através do meio digital, com a aplicação interna INET. "Através da nossa app INET os colaboradores conseguem ter acesso a insights sobre o ciclo de vida e a missão de cada área da loja, notícias sobre o grupo, oportunidades de crescimento, cursos de formação especializada e todos os benefícios à distância de um clique", elenca João Antunes.

Igualmente importante no ADN da empresa, é a ideia que o limite da carreira é definido pelo colaborador. "Uma carreira na Inditex pode começar com um part-time mas, através das diversas oportunidades de formação e de crescimento interno, pode chegar a funções de responsabilidade dentro da loja ou mesmo às diversas áreas de apoio ao negócio a nível nacional e internacional", refere ainda o Head of Talent Acquisition da Inditex.

Atração de talento e employer branding

A estratégia de employer branding, além de manter o foco no candidato externo, também passa pela fidelização das equipas e a valorização dos colaboradores como principais embaixadores da marca.

Para a atração, a comunicação é feita essencialmente nas redes sociais através de criação de conteúdos direcionados ao nosso público alvo. As campanhas digitais, têm por base

PROGRAMA INSPIRA

Envolve colaboradores internos das lojas, valorizando-os como embaixadores da marca.

- **Objetivo:** Promover o desenvolvimento e a cultura de aprendizagem, através da partilha de testemunhos reais de crescimento interno.
- **Meios:** Histórias partilhadas nas redes sociais, campanhas digitais e meios de comunicação internos para divulgar oportunidades de carreira.

a partilha daquilo que nos torna uma das melhores empresas de retalho de moda - a nossa cultura e valores.

Inditexcareers, é a plataforma da empresa direcionada ao recrutamento de talento, divulgação da proposta de valor e o ponto de partida para qualquer pessoa que queria fazer parte das equipas Inditex.

A proximidade com o público universitário - designadamente através do Talent Bootcamp e de feiras de emprego - foi fomentada pela empresa, já que os estudantes muitas vezes procuram horários flexíveis em regime part-time para conciliar com as aulas.

O projeto INSPIRA nasce da vontade de partilhar estas histórias motivadoras de crescimento e impulsionar as equipas a desenvolver o seu potencial e procurar novas oportunidades dentro do grupo.

"O objetivo máximo do projeto Inspira é colocar os nossos colaboradores no centro da nossa estratégia de employer branding e dar-lhes a oportunidade de partilhar a sua experiência em primeira mão", explica João Antunes.

A necessidade de atração de talento especializado, deu origem a um novo programa para impulsionar o employer branding. Lançámos uma campanha direcionada a 11 escolas e academias especialistas de moda e design de interiores para identificar potenciais embaixadores da marca", explica João Antunes.

Estes tornam-se a cara da Inditex no seu meio académico e têm como missão divulgar a proposta de valor. Além disso, têm a oportunidade de visitar as nossas flagship stores, assistir a workshops na área de produto e sustentabilidade e ver de perto como as nossas equipas trabalham. O programa Embaixadores Inditex que tem a duração de 6 meses, culmina com a oportunidade de abraçar novos projetos dentro da empresa.

No Talent Center reside a convicção de que o verdadeiro valor da empresa é moldado pelo seu compromisso com as pessoas e seus valores fundamentais. Somos uma empresa movida pela inovação, comprometida com a sustentabilidade, apaixonada pela diversidade e motivada pela responsabilidade social. Estes valores não são apenas palavras em papel, mas sim a essência que nos impulsiona todos os dias.

João Antunes, Head of Talent Acquisition da Inditex

"ATRAVÉS DA NOSSA APP INET OS COLABORADORES CONSEGUEM TER ACESSO A INSIGHTS SOBRE O CICLO DE VIDA E A MISSÃO DE CADA ÁREA DA LOJA, NOTÍCIAS SOBRE O GRUPO, OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO, CURSOS DE FORMAÇÃO ESPECIALIZADA E TODOS OS BENEFÍCIOS"

JOÃO ANTUNES, HEAD OF TALENT ACQUISITION DA INDITEX

PROGRAMA EMBAIXADORES INDITEX

Começou em 2023, sendo desenvolvido junto das escolas profissionais e universidades de moda.

- **Objetivo:** Dirigido a estudantes universitários, que queiram ser embaixadores da Inditex.
- **Meios:** publicações nas redes sociais, presença em feiras de emprego, presença em universidades.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

A nova sede que inspirou melhores práticas de RH

Implementar boas-práticas de Recursos Humanos nas empresas é uma forma de garantir a atração e retenção de talentos. É o que tem feito o .PT, responsável pelo domínio .pt, através do seu modelo de trabalho, que privilegia o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade. A mudança de instalações foi importante para esse desígnio.

Em maio de 2013, foi constituída a Associação DNS.PT com a função de gerir o domínio .pt - um TLD (Top Level Domain) atribuído a Portugal pela IANA (Internet Assigned Names Authority). Desde então, o .PT tem como missão garantir a operação correta deste domínio. "Procuramos fortalecer o ecossistema digital em Portugal, indo ao encontro dos nossos públicos, sejam eles consumidores, parceiros ou colaboradores", explica Sónia Veloso, People and Office Manager no .PT.

Como forma de concretizar essa missão, o .PT tem procurado garantir uma equipa com elevado potencial de conhecimento, competências técnicas e altamente qualificada. Sónia Veloso salienta que o .PT procura pessoas que estejam "comprometidas com uma visão comum" - o sucesso e crescimento da organização.

Sónia Veloso, People and Office Manager no .PT

Mudar de casa

Parte desse crescimento organizacional aconteceu em 2022, quando o .PT mudou-se para uma nova sede - o Barra Barra (na zona do Marquês de Pombal, em Lisboa). Este foi um momento importante para a marca, uma vez que este edifício tornou-se a primeira sede de património próprio do .PT.

"O Barra Barra, elemento de conexões internas e externas, tem fomentado a organização e desenvolvimento de um conjunto de iniciativas e eventos internos e externos ao .PT, trazendo novas dinâmicas, partilhas e aprendizagens, contribuindo em muito para o desenvolvimento de competências e crescimento individual de cada um e de cada uma, os quais pretendemos continuar a dinamizar nos próximos anos", refere Sónia Veloso.

Através do Barra Barra, o .PT tem vindo ainda a promover o aumento da satisfação, autonomia e motivação dos colaboradores do .PT, tal como a proximidade com os parceiros e stakeholders, através do desenvolvimento de iniciativas e eventos.

A par do espaço, o .PT também projetou e implementou novas e dinâmicas formas de trabalho. "Este novo modelo permite uma maior conciliação entre o trabalho e a vida pessoal dos nossos colaboradores, e ainda uma maior flexibilidade e mobilidade na gestão do trabalho e tempos de trabalho, dado que vigora também o horário flexível no .PT", explica Sónia Veloso.

"O NOVO MODELO DE TRABALHO NO .PT PERMITIU UMA MAIOR CONCILIAÇÃO ENTRE O TRABALHO E A VIDA PESSOAL DOS COLABORADORES E AINDA UMA MAIOR FLEXIBILIDADE E MOBILIDADE NA GESTÃO DO TRABALHO E TEMPOS DE TRABALHO"

SÓNIA VELOSO, PEOPLE AND OFFICE MANAGER NO .PT

.PT NA 1.ª PESSOA

Trabalhar no .PT é um sentimento de liberdade e crescimento. Além dos benefícios que nos providenciam, ainda temos a oportunidade de crescer em diversas áreas.

RUI MARTINS,
SYSTEM ADMINISTRATOR NO .PT

Sunset .PT, no Barra Barra

Com a nova sede, deixaram de existir lugares fixos, os colaboradores podem escolher entre trabalhar próximo das equipas com quem desenvolvem projetos ou iniciativas ou simplesmente por pretenderem estar com determinada equipa ou colegas. "Promove a melhoria na comunicação interna entre equipas e líderes dado que contribui para o aumento da satisfação e felicidade das nossas pessoas", sistematiza Sónia Veloso.

Compromisso com a sustentabilidade

A sustentabilidade era já um dos focos do .PT, tendo ganho ainda mais espaço com a nova sede, ao permitir uma maior promoção e desenvolvimento de boas-práticas de preservação do meio ambiente junto da equipa.

Exemplos destas ações foram a redução do consumo energético e do número de impressões, a criação de pontos de reciclagem, a utilização de produtos sustentáveis, e 100% portugueses, o reaproveitamento de materiais ou o dimensionamento e otimização da energia.

As novas formas de trabalho adotadas pela Associação DNS.PT trouxeram um dinamismo único à organização. Com um modelo de trabalho híbrido e flexível, as equipas podem colaborar em projetos de forma mais coesa.

"Estamos perante um modelo mais colaborativo e desenhado com os contributos da equipa, e que tornou o processo de Gestão de Pessoas mais ágil e eficaz, promovendo a atração e a retenção de talento", acrescenta Sónia Veloso, não deixando de referir que o propósito deste modelo foi aumentar a performance e o engagement organizacional.

Esta gestão do trabalho e dos tempos de trabalho contribuiu ainda para a realização de ações de formação de uma forma mais descontraída, sendo estas um estímulo ao desenvolvimento contínuo de competências e à atualização de conhecimentos.

Com estas novas formas de trabalho, as políticas internas de Gestão de Pessoas do .PT permitiram e promoveram uma maior flexibilidade e mobilidade na gestão dos tempos de trabalho, estimulando a autonomia e a iniciativa individual na gestão, condução e concretização das iniciativas e projetos.

No .PT as políticas de saúde e bem-estar dos colaboradores são também prioridade. Exemplos destas políticas foram: sessões de mindfulness; implementação de ações de mitigação dos riscos; a realização de workshops (ansiedade, como reconhecer e primeiros socorros psicológicos); sensibilização através de vídeos e folhetos informativos; ou realização de convívios comemorativos.

POLÍTICAS ÁGEIS IMPLEMENTADAS PELA ASSOCIAÇÃO DNS.PT

Propósito: promover uma maior flexibilidade e mobilidade na gestão dos tempos de trabalho; estimular a autonomia e iniciativa individual nas iniciativas e projetos.

Exemplos de políticas: regime híbrido, horário flexível, incentivar a proximidade e espírito de cooperação entre as equipas, ações de formação e sensibilização mais descontraídas.

Número de horas de formação: previstas 1.294 horas | realizadas 1.318 horas.

POR **MIGUEL RIBEIRO** Docente da pós-graduação em Applied Artificial Intelligence & Machine Learning do ISEG Executive Education e CTO e Founder da Global Solver

Revolução nos Recursos Humanos: o Impacto da IA no futuro do trabalho

A Inteligência Artificial (IA) está a transformar a forma como todas as empresas operam, e a área de Recursos Humanos (RH) não é exceção. Soluções de IA permitem que os profissionais de RH poupem tempo e minimizem o número de tarefas repetitivas e demoradas, de forma a permitir que se possam focar nas mais complexas e de maior valor. A IA pode ser usada para automatizar tarefas, melhorar a tomada de decisões e fornecer uma experiência melhor aos funcionários.

É difícil encontrar talento. Exige muito tempo despendido, esforço e dinheiro. As soluções de IA simplificam o processo de recrutamento.

O LinkedIn é um bom exemplo de implementação de soluções de AI. O LinkedIn analisa o percurso do candidato e faz sugestões de acordo com pesquisas anteriormente efetuadas. Torna-se mais fácil encontrar o candidato ideal usando algoritmos de matching entre candidatos e empregadores.

O que é a IA?

A IA é a capacidade que uma máquina tem para reproduzir competências semelhantes às humanas, como é o caso do raciocínio, a aprendizagem, planeamento e criatividade. A IA permite que os sistemas percebam o ambiente que os rodeia, resolvam problemas, agindo no sentido de alcançar um objetivo específico.

Os sistemas de IA são capazes de adaptar o seu comportamento, até certo ponto, através de uma análise dos efeitos das ações anteriores e de um trabalho autónomo usando algoritmos de processamento de linguagem natural.

O Processamento de Linguagem Natural (NLP) é basicamente a possibilidade de poder ensinar uma máquina a entender a linguagem humana e extrair

OS SISTEMAS DE IA SÃO CAPAZES DE ADAPTAR O SEU COMPORTAMENTO, ATÉ CERTO PONTO, ATRAVÉS DE UMA ANÁLISE DOS EFEITOS DAS AÇÕES ANTERIORES E DE UM TRABALHO AUTÓNOMO USANDO ALGORITMOS DE PROCESSAMENTO DE LINGUAGEM NATURAL

Miguel Ribeiro Docente da pós-graduação em Applied Artificial Intelligence, Machine Learning do ISEG Executive Education e CTO e Founder da Global Solver

Muitos help desks administrativos e jurídicos estão já a recorrer à IA (através de assistentes virtuais e chatbots) para responder automaticamente a perguntas feitas pelos funcionários

o significado do texto. Estes modelos de NLP chamados LLM (Large Language models) precisam de ser treinados num grande volume de dados, que normalmente têm tamanho de petabytes (1015 bytes). O treino pode ter várias etapas, geralmente começando com uma abordagem de aprendizagem não supervisionada. Nessa abordagem, o modelo é treinado em dados não estruturados. É nesta fase que o modelo começa a descobrir relações entre diferentes palavras e conceitos.

Utilização

Muitos help desks administrativos e jurídicos estão já a recorrer à IA (através de assistentes virtuais e chatbots) para responder automaticamente a perguntas feitas pelos funcionários – "Como posso marcar férias?" ou "A quantos dias de folga tenho direito?" – em tempo real e independentemente de onde estão localizados.

A AI pode ajudar a encontrar a documentação legal correta ou o especialista certo, pode verificar a exatidão de todas as declarações ou personalizar os benefícios sociais com base nos perfis dos funcionários. Em alguns casos, o chatbot é responsável pelos aspetos regulatórios da gestão de RH: faltas, licenças, folhas de pagamento e política salarial.

EXEMPLOS DE UTILIZAÇÃO DA IA NOS RH

Recrutamento - Ajudar a escolher candidatos

O recrutamento é um dos campos em que a IA pode ser útil: Pode ser usada para automatizar a triagem de currículos, simplificar a busca de candidatos, filtrar e gerir candidaturas e identificar perfis que atendam aos critérios de seleção para uma determinada posição. Podem também ser usados chatbots para conversar com um candidato usando perguntas pré-concebidas, recolhendo informações sobre competências, formação e contratos anteriores, substituindo as interações de primeiro nível entre o gestor de RH ou os funcionários e os candidatos.

A AI PODE AJUDAR A ENCONTRAR A DOCUMENTAÇÃO LEGAL CORRETA OU O ESPECIALISTA CERTO, PODE VERIFICAR A EXATIDÃO DE TODAS AS DECLARAÇÕES OU PERSONALIZAR OS BENEFÍCIOS SOCIAIS COM BASE NOS PERFIS DOS FUNCIONÁRIOS

Os algoritmos analisam o conteúdo das ofertas de emprego semanticamente, encontrando os currículos dos candidatos que melhor correspondem às expectativas dos recrutadores em bases de dados internas e externas.

Esta solução de validação de Curriculum Vitae (CV), usando Inteligência Artificial (IA) e mecanismos de Machine Learning (ML) processa os CV, independentemente do seu formato (email, pdf, word, papel), lê-os usando Optical Character Recognition (OCR) se necessário, processa e estrutura a informação, agrupando-a em experiência profissional, conhecimentos técnicos, formações e outras informações relevantes, para permitir uma avaliação/validação automática e perceber se um determinado candidato cumpre os requisitos e é ou não o mais qualificado para uma determinada oferta de emprego. A IA pode ajudar os recrutadores a tomarem melhores decisões de contratação, permitindo a comparação de candidatos com os funcionários de melhor desempenho existentes, criar ofertas personalizadas e prever o comportamento do candidato após o lançamento de uma oferta.

Planos de carreira personalizados

A IA é usada para oferecer aos funcionários oportunidades de mobilidade interna com base nos seus interesses, competências e opções disponíveis dentro da empresa. As start-ups de IA apresentam soluções para agilizar a gestão da mobilidade que combinam avaliação, formação e sugestões de percursos, cargos e programas de desenvolvimento de competências.

É utilizada para identificar talentos não detetados pelo RH e pelas equipas de gestão e detetar talentos com alto risco de saída da empresa.

A IA pode analisar informações dos funcionários para fornecer recomendações adequadas aos cursos mais ajustados às suas necessidades e competências e aumentar

A IA PODE SER USADA PARA AUTOMATIZAR A TRIAGEM DE CURRÍCULOS, SIMPLIFICAR A BUSCA DE CANDIDATOS, FILTRAR E GERIR CANDIDATURAS E IDENTIFICAR PERFIS QUE ATENDAM AOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO PARA UMA DETERMINADA POSIÇÃO

assim a sua produtividade, podendo também simplificar a administração da formação ao projetar currículos com base na função, no local e na linha de negócios.

Motivação

A IA oferece oportunidades para identificar funcionários em risco de demissão.

Graças à IA, os gestores de RH e outros gestores e funcionários podem usar indicadores em tempo real que mostram os pontos fortes e fracos das equipas.

- **Colaboração:** a colaboração impulsiona a formação multifuncional, simplifica as operações e melhora a produtividade da equipa. A IA pode ajudar a identificar que funcionários de diferentes departamentos podem aprender juntos com base nos seus conjuntos de competências e experiência.
- **Onboarding:** a IA pode automatizar vários fluxos de trabalho para simplificar o processo de integração e eliminar a necessidade de acompanhamentos manuais. Podem ser gerados processos de onboarding personalizados de acordo com as características dos candidatos. A documentação interna da empresa poderá ser consultada semanticamente (em oposição ao método tradicional de procura por palavras-chave) em linguagem natural pelo colaborador respondendo automaticamente às suas perguntas sem necessidade de intervenção humana.
- **Remuneração:** Os empregadores enfrentam o desafio de garantir a remuneração certa para os cargos certos, a fim de atenderem às expectativas dos funcionários e reterem os melhores talentos. A IA fornece insights de mercado analisando extensos dados salariais do mercado local e dados disponíveis da concorrência ajudando o gestor de RH a oferecer a melhor remuneração.

O software com IA pode analisar grandes quantidades de dados para identificar padrões e tendências e sugerir soluções económicas. A IA fornece informações sobre as fontes de contratação que geram a melhor qualidade de candidatos, para que o orçamento de contratação possa ser alocado de acordo com essa informação ou descartar canais de recrutamento ineficazes.

Usando mais ou menos destas funcionalidades, a verdade é que a IA nos RH veio para ficar, a questão já não é se se deve ou não implementar uma estratégia de IA na empresa mas sim quando é que esta estratégia será implementada.

EMPLOYER BRAND INDEX 2023

onstrategy | Brand Value Management

RANK 2023	MARCA	EMPLOYER INDEX '23
1	NESTLÉ	81,3
2	MICROSOFT	81,1
3	VODAFONE	80,8
4	DELTA	80,5
5	EDP	77,2
6	ALTICE	75,8
7	GOOGLE	75,3
8	LEGO	74,5
9	DISNEY	73,2
10	L'OREAL	73,0
11	SAMSUNG	72,9
12	APPLE	72,5
13	OLÁ	72,4
14	IKEA	72,3
15	TESLA	72,2
16	COCA-COLA	72,1
17	JERÓNIMO MARTINS	71,9
18	NOS	71,9
19	UNILEVER	71,8
20	MC DONALD'S	71,5
21	PESTANA	71,5
22	HEINEKEN	71,4
23	RÁDIO COMERCIAL	71,3
24	NESPRESSO	71,2
25	NETFLIX	70,8
26	LG	70,7
27	SUPER BOCK GROUP	70,7
28	CONTINENTE	70,4
29	SONY	70,4
30	YOUTUBE	70,4
31	VISTA ALEGRE	70,4
32	PROCTER & GAMBLE	70,3
33	SONAE	70,3
34	MERCEDES	70,1
35	PINGO DOCE	70,1
36	CUF	70,0
37	EMIRATES	70,0
38	GALP	70,0
39	BMW	70,0
40	FED PORTUGUESA FUTEBOL	70,0
41	CARLSBERG	69,9
42	RFM	69,9
43	PLAYSTATION	69,8
44	SUMOL COMPAL	69,8
45	SIEMENS	69,6
46	ADIDAS	69,3
47	FNAC	69,2
48	NIKE	69,1
49	MCKINSEY	68,9
50	JOSÉ DE MELLO	68,6
51	SOC CENTRAL CERVEJAS	68,5
52	WORTEN	68,1
53	ACCENTURE	68,0
54	AMAZON	68,0
55	UNIVERSIDADE NOVA	68,0
56	DANONE	67,9
57	NEW BALANCE	67,9
58	UNICEF	67,8
59	UNIVERSIDADE CATÓLICA PORT	67,5
60	META	67,4
61	PFIZER	67,3
62	COLGATE PALMOLIVE	67,3
63	WEB SUMMIT	67,1
64	PORSCHE	66,8
65	SANTANDER	66,8
66	REPSOL	66,7
67	BPI	66,5
68	DELOITTE	66,5
69	CRUZ VERMELHA	66,3
70	MILLENNIUM BCP	66,1
71	BOSTON CONSULTING GROUP	66,1
72	BRITISH AIRWAYS	66,0
73	SWATCH	65,8
74	OMEGA	65,7
75	BAYER	65,6
76	FERRARI	65,2
77	NAVIGATOR COMPANY	65,2
78	PWC	65,1
79	EY	64,7
80	LIDL	64,6
81	INSTITUTO SUPERIOR TECNICO	64,5
82	IMPRESA	64,3
83	WELLS	64,3
84	FIDELIDADE	64,2
85	ROLAND BERGER	64,2
86	LUFTHANSA	64,0
87	MARS	63,9
88	BIAL	63,8
89	ROCK IN RIO	63,5
90	ROCHE	63,4
91	PUMA	63,3
92	BOSCH	63,2
93	VISABEIRA	63,0
94	BP	62,9
95	KPMG	62,6
96	RENOVA	62,5
97	CGD	62,3
98	SPORT TV	62,2
99	JOHNSON & JOHNSON	62,0
100	CTT	61,9

PERÍODO DE ANÁLISE: Setembro 2022 - Julho 2023
Mais de 500 marcas auditadas que foram previamente identificadas de forma espontânea por mais de 50.000 cidadãos que refletem a sociedade Portuguesa
Metodologia certificada pela norma ISO20671 (avaliação de estratégia e força de marca).

onstrategy.com.pt / info@onstrategy.com.pt

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

ANA KOESTER — Diretora de Operações da ADP Iberia

A gestão dos salários é uma parte essencial do desempenho da empresa e do envolvimento dos empregados

A responsável pelas operações da ADP Iberia explica a importância atual do processamento de salários e respetivas tendências, enfatiza os benefícios de externalizar esta tarefa e resume a experiência da ADP nesta área.

Como descreveria os principais desafios que os profissionais de Recursos Humanos enfrentam hoje em dia?

Uma das lições que podemos retirar da pandemia é o importante papel da gestão do capital humano nas empresas e o facto deste ter sido finalmente reconhecido. Foram muitos os incêndios que tivemos de apagar e, finalmente, está a ser-nos atribuído o valor estratégico que sabíamos que tínhamos.

De acordo com as conclusões de "People at Work 2023: A Vision for the Global Workforce", o novo relatório do ADP® Research Institute, no qual entrevistámos mais de 33.000 colaboradores em todo o mundo, o sentimento de que os colaboradores esperam mais dos seus empregos é mais importante do que nunca. Entre outros fatores, querem um salário que lhes permita suportar o custo de vida e que também os faça sentir que os seus esforços são valorizados; precisam de satisfação no trabalho e de flexibilidade para conciliar melhor a vida profissional e familiar (agora que o teletrabalho e os modelos híbridos são um formato mais popular do que antes da pandemia) ou esperam que as suas empresas promovam a igualdade e a inclusão.

Podemos definir tudo isto como desafios, mas eu gosto de o ver mais como uma meta para todos nós trabalharmos em conjunto.

Como é que a gestão externalizada do payroll pode ajudar os profissionais de RH a superar esses desafios?

Há muito que o processamento dos salários deixou de ser um processo meramente administrativo e passou a ser um fator-chave na estratégia comercial de uma empresa. A gestão dos salários não é apenas uma questão de "pagar aos empregados", é uma parte essencial do desempenho da empresa e do envolvimento dos empregados. A gestão dos salários amadureceu a passos largos após a pandemia, especialmente a nível mundial, uma vez que as empresas tiveram de aprender a ultrapassar os obstáculos de conhecer e cumprir os regulamentos e a legislação local em cada país, por exemplo, para pagar os salários corretamente e a tempo. Hoje em dia, devido aos novos formatos de trabalho - presencial, híbrido, remoto, freelance, etc.

DEVIDO AOS NOVOS FORMATOS DE TRABALHO - PRESENCIAL, HÍBRIDO, REMOTO, FREELANCE, ETC. - É ACONSELHÁVEL CONTAR COM A EXPERIÊNCIA DE UM PRESTADOR DE SERVIÇOS EXTERNO QUE OFEREÇA UMA SOLUÇÃO GLOBAL DE PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS E CUJA EQUIPA ESTEJA A PAR DAS ÚLTIMAS ATUALIZAÇÕES FISCAIS, FINANCEIRAS E REGULAMENTARES

- é aconselhável contar com a experiência de um prestador de serviços externo que ofereça uma solução global de processamento de salários e cuja equipa esteja a par das últimas atualizações fiscais, financeiras e regulamentares.

Sendo o processamento de salários aparentemente fácil em Portugal, qual a vantagem de o externalizar?
Apesar da simplicidade do processamento de salários em Portugal, há uma série de fatores que podem levar as empresas a necessitarem de um serviço externo especializado. Entre outros, é útil subcontratar o serviço para ter ajuda profissional, atuar rapidamente em caso de alterações legislativas; uniformizar processos em vários países; proteger a segurança e manter dados integrados e consolidados se houver planos de internacionalização da empresa.

Quais são os benefícios de externalizar o payroll?
Cada trabalhador deve ser tratado de forma única devido ao seu historial, cargo, responsabilidade, localização, antiguidade, etc.. E o respetivo processamento de salário deve ter em conta todos estes aspetos. Na ADP, temos muitos anos de experiência na gestão de dados sensíveis, ultrapassámos recentemente um milhão de clientes em todo o mundo - desde PME a grandes empresas de todos os setores - e estamos presentes em mais de 140 países. Além disso, as nossas soluções foram concebidas para tornar a gestão dos salários o mais simples possível, capazes de se adaptar a qualquer situação ou alteração da legislação e de automatizar as tarefas mais morosas. As vantagens da subcontratação da gestão dos salários são muitas e variadas. Podemos ajudar as empresas a unificar e normalizar toda a gestão a partir de uma única plataforma na nuvem; antecipar as alterações na legislação e nos regulamentos; gerir as diferenças temporais, monetárias e linguísticas; e fornecer uma visão geral das informações sobre a força de trabalho.

CADA TRABALHADOR DEVE SER TRATADO DE FORMA ÚNICA DEVIDO AO SEU HISTORIAL, CARGO, RESPONSABILIDADE, LOCALIZAÇÃO, ANTIGUIDADE, ETC.. E O RESPETIVO PROCESSAMENTO DE SALÁRIO DEVE TER EM CONTA TODOS ESTES ASPETOS

Ana Koester

Qual a importância da escolha do fornecedor?
Há várias razões pelas quais a escolha do fornecedor certo é vital para atingir os objetivos da empresa. Cada empresa é diferente e as suas necessidades podem variar consoante a sua saúde financeira ou estratégia de crescimento. O mais comum é que uma empresa tenha diferentes fornecedores locais de processamento de salários e que estes utilizem diferentes sistemas ou ferramentas. Esta situação dificulta frequentemente a normalização, que pode ser dispendiosa e morosa. Além disso, se os atuais sistemas de processamento dos salários não estiverem integrados, é provável que as bases de dados também não o estejam, o que pode implicar custos e tempo adicionais. Acresce que cada mercado tem as suas próprias complexidades, pelo que ter um fornecedor especializado em processamento de salários a bordo oferece a garantia de que os regulamentos de RH e de processamento de salários específicos de cada país são corretamente aplicados, enquanto a gestão global da conformidade da empresa é administrada e aplicada a essa escala, globalmente.

Quais são as tendências mais recentes na gestão do payroll?
Olhando para o futuro, acreditamos que, por exemplo, as ferramentas analíticas ajudarão a impulsionar e a fazer cumprir a equidade empresarial no que respeita às disparidades salariais entre homens e mulheres. E as empresas que estão a crescer internacionalmente poderão ser mais justas e competitivas na remuneração dos trabalhadores e continuar a cumprir os regulamentos de cada país e setor.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

CRISTINA CASTANHEIRA RODRIGUES — Administradora-Delegada da Capgemini Portugal

O maior desafio da sociedade é a gestão e monitorização da saúde mental

Cristina Rodrigues é a única mulher a liderar uma das Market Units do Europe Cluster, composto por 11 países, da multinacional francesa de consultoria. À RHmagazine falou da exigência deste 2023, das preocupações centrais, hoje, na Gestão de Pessoas e, bem a propósito, das ideias-chave que guiaram a renovação das instalações da empresa, no C.C. Colombo.

Qual o balanço para a Capgemini deste ano até ao momento e o que vos trouxe ele de novo?
O ano de 2023 está a ser desafiante essencialmente porque muitas empresas mostram-se mais cautelosas e exigentes com o nível de investimento feito na sua estratégia de digitalização, transição verde e proteção de um futuro sustentável.

A Capgemini Portugal está alinhada com os seus objetivos tendo, obviamente, de se adaptar às contingências externas (a guerra e a crise mundial), promovendo Portugal como hub tecnológico no grupo, apostando em áreas diferenciadoras que têm sustentado a competitividade, o crescimento e o aumento das exportações em virtude do nosso expertise e talento excecional.

Cristina Castanheira Rodrigues, Administradora-Delegada da Capgemini Portugal

A Capgemini renovou as suas instalações. Quais as linhas mestras deste novo espaço e qual o feedback dos colaboradores?
A renovação das nossas instalações foi um projeto muito significativo, influenciado por vários fatores, incluindo a fusão de equipas que se juntam agora num espaço comum, que cobre as necessidades profissionais, sociais e de equilíbrio entre trabalho presencial e híbrido complementando-se nas vertentes do "onde" e "como" se trabalha.

Qualquer pessoa necessita diariamente de recarregar baterias, organizar-se mentalmente para poder funcionar de forma consistente e eficaz, com um nível de performance adequado, sensato e equilibrado.

Focámo-nos em criar um espaço de trabalho que refletisse a nossa visão atual, mas principalmente a de futuro e que unisse equipas de diferentes áreas, num ambiente tecnológico em que a personalização e a proatividade contribuíssem para um crescente bem-estar numa abordagem de trabalho associada a cultura organizacional e aos sete valores da Capgemini.

Quisemos também criar um ambiente que transmitisse transparência, acolhimento, estimulasse as relações humanas, a criatividade e a inovação e proporcionasse conforto. Optámos, por isso, por criar espaços com um design contemporâneo, abertos e funcionais e, ao mesmo tempo, sustentáveis, tanto ao nível dos materiais utilizados, como da decoração de todo o escritório com colocação de plantas naturais, promovendo a sustentabilidade em todo o espaço e reforçando o ambiente leve e fresco. Temos agora espaços com cores e elementos que inspiram a criatividade e a inovação, onde um café tomado em equipa é a base de uma ideia, ou discussão de ideias, materializando

o conceito de novo "open office", onde por vezes as ideias criativas não surgem por estarmos em frente de um computador, contrariando os antigos modelos tradicionais.

O escritório continua, e continuará, a ser o espaço de ligação social na empresa onde se cria, troca e partilha informação, mas já num modelo diferente do antigamente e com objetivos diferentes: mais versátil onde os colaboradores reservam o "seu escritório" da mesma forma que reservam um lugar num espaço social, promovendo a flexibilidade inter-relacional de equipas para maior interação e comunicação entre departamentos.

No mundo acelerado dos negócios, compreender o que os colaboradores desejam nos espaços de trabalho, é essencial para garantir a produtividade e o bem-estar da equipa e atrair (e reter) talentos. O escritório é maioritariamente para reuniões de interação entre equipas ou atividades que não possam ser feitas remotamente, seguindo a política de trabalho remoto.

A Capgemini Portugal possui agora seis escritórios em Portugal: dois em Lisboa (Benfica-Colombo e Parque das Nações), dois no Porto (Cais de Gaia e Lake Towers), um em Évora e um no Fundão. Todos diferentes e adaptados à localidade onde estão localizados. E foi com alegria que assistimos à reação positiva e enérgica dos nossos colaboradores.

Qual foi o maior desafio que teve de enfrentar este ano na Capgemini?

O desafio que toda a sociedade está a enfrentar, e que poderá ser uma nova pandemia, a gestão e monitorização da nossa saúde mental. Na Capgemini, consideramos que é nossa responsabilidade apoiar o bem-estar dos colaboradores através de um ambiente de trabalho flexível.

Para que todos possamos melhorar os nossos hábitos saudáveis, aumentar a sensibilização para o autocuidado e saber onde nos podemos dirigir para obter apoio, foi criado o Well-Being Hub (WBH), uma plataforma interna integrada no Microsoft Teams. O WBH ajuda os colaboradores a manterem-se ligados à cultura da empresa; gerir o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal; respeitar o horário de trabalho e maximizar sinergias; aumentar o bem-estar e a rede de contactos, oferecendo iguais oportunidades para todos os colaboradores cuidarem do seu bem-estar. Disponibilizamos reuniões virtuais sobre diversos temas, atividades baseadas em áreas de interesse em comum e um repositório de conteúdos para ler e ouvir sobre o bem-estar emocional, mental, social, físico e financeiro.

A Capgemini juntou-se, ainda antes da pandemia, à Semana Europeia da Saúde Mental, para falar sobre este importante tema e fornecer a todos os colaboradores as ferramentas para terem uma vida mais saudável e feliz.

Por outro lado, o The Club é uma iniciativa auto-organizada, onde colegas com interesses comuns (culinária, futebol, viagens, etc.) podem gerir e organizar atividades em grupo, fora do ambiente de trabalho, e a empresa dá-lhes um budget gerido por eles. Também neste âmbito, disponibilizamos as Motivational Sessions, mensalmente, com oradores convidados, que têm como objetivo promover o autodesenvolvimento e contribuir para uma "meaningful journey" na Capgemini.

Finalmente, através do programa Employee Plus, estabelecemos acordos com empresas de diferentes setores (da beleza e bem-estar ao turismo) que permitem aos colaboradores usufruir das melhores ofertas, descontos e promoções numa variedade de produtos e serviços.

CAPGEMINI

Consultora que opera em todos os setores, alavancando a tecnologia de forma a permitir a transformação dos negócios

MUNDO

PRESENÇA:
+ 50 países

COLABORADORES:
+ 360.000

PORTUGAL

ESCRITÓRIOS:
Lisboa (2), Porto (2), Évora e Fundão

COLABORADORES:
+ 4.000

TEMOS AGORA ESPAÇOS COM CORES E ELEMENTOS QUE INSPIRAM A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO, ONDE UM CAFÉ TOMADO EM EQUIPA É A BASE DE UMA IDEIA, OU DISCUSSÃO DE IDEIAS, MATERIALIZANDO O CONCEITO DE NOVO "OPEN OFFICE", ONDE POR VEZES AS IDEIAS CRIATIVAS NÃO SURGEM POR ESTARMOS EM FRENTE DE UM COMPUTADOR

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

FELICIANO ROLDÃO — Country Manager Portugal & Espanha da Login Autonom

Reduzimos significativamente o trabalho diário na gestão de RH

Com entrada recente no mercado ibérico, a Login Autonom assume-se como solução para a gestão de RH com níveis de maior exigência. O interesse por Portugal, as expectativas e o posicionamento da empresa na voz do seu Country Manager para Portugal e Espanha.

Feliciano Roldão, Country Manager Portugal, Spain da Login Automation

Como acontece a vinda da Login Autonom para Portugal?
A Login Autonom é uma empresa com 30 anos de existência, que desenvolve e implementa sistemas e soluções de software de gestão para a área de RH. Durante estes anos fizemos um percurso de crescimento sustentável e sólido por toda a europa, nomeadamente em países como Alemanha, França, Áustria, Hungria e Polónia. Crescemos em número de clientes, alargámos a oferta de produtos e achamos que este é o momento certo para consolidar a nossa penetração no mercado nacional, assim como em Espanha.

Consideramos que as empresas portuguesas gostam de adotar as melhores ferramentas de gestão, de inovação e de tecnologia. Sentimos igualmente que os gestores e líderes das empresas nacionais têm cada vez mais interesse em temas relacionados com a gestão de RH, produtividade, retenção de talento, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, formação, treino, felicidade, evolução e crescimento dentro da organização.

É importante referir que a maioria do capital da Login é detido pela Alpac Capital, fundo de investimento português com empresas em diversos setores, nomeadamente tecnologia, energia e comunicação, portanto Portugal é também a nossa terra.

Que oportunidade de mercado vem preencher?
Ao analisarmos o mercado nacional de software, percebemos que existe uma excelente oferta generalista em relação às soluções de ERP, contabilidade e payroll. Constatámos também que a oferta existente em soluções de gestão de acessos e absentismo dá uma resposta satisfatória no que diz respeito a necessidades superficiais. No entanto, quando o nível de complexidade de gestão de RH começa a aumentar, torna-se evidente o vazio que existe no mercado, havendo a necessidade de começar a customizar soluções, com implementações complexas, dispendiosas, duras, desgastantes e que nunca mais acabam.

Dashboard da ferramenta da Login Autonom

Dashboard da ferramenta da Login Autonom"

É precisamente para resolver este problema que nós existimos, pois temos 30 anos acumulados de experiência no desenvolvimento e implementação de soluções de gestão para a área de RH. Através dos nossos módulos de gestão de absentismo, marcação de férias, "time and attendance", produtividade, IA, gestão de competências e formação, escala e planeamento baseados em competências, gestão de equipamentos de trabalho, portal e APP de colaborador, conseguimos dar uma resposta rápida e eficaz, tornando muito fáceis todas as tarefas complicadas, relacionadas com a gestão de RH.

Adicionalmente, conseguimos ao longo do tempo criar uma oferta especializada para diferentes setores de atividade, tais como hotelaria, produção/fabril, facility services, logística, distribuição e retalho. O nosso sistema é totalmente adaptável, seja na cloud ou on premise, está totalmente integrado com vários ERP, WMS e sistemas de payroll, gestão de produção, gestão de acessos e booking, tornando qualquer implementação muito simples, mesmo nas empresas com elevada complexidade ou número de colaboradores.

O nosso compromisso é reduzir significativamente o volume de trabalho diário nas principais tarefas de gestão de RH, contribuindo para uma maior eficiência e um bom ambiente de trabalho em cada organização.

QUANDO O NÍVEL DE COMPLEXIDADE DE GESTÃO DE RH COMEÇA A AUMENTAR, TORNA-SE EVIDENTE O VAZIO QUE EXISTE NO MERCADO. É PRECISAMENTE PARA RESOLVER ESTE PROBLEMA QUE NÓS EXISTIMOS, POIS TEMOS 30 ANOS DE EXPERIÊNCIA

Quais as expectativas para o mercado português nos próximos anos?

O percurso que temos feito por toda a Europa (implementando em empresas de grande dimensão e com requisitos exigentes), o feedback positivo que os nossos clientes multinacionais nos dão (incentivando-nos a implementar a nossa solução "worldwide"), bem como a nossa forte ligação docente em várias academias universitárias, levam-nos a confiar bastante na qualidade dos nossos sistemas e serviços.

Neste contexto, a nossa expectativa será, numa primeira fase, mostrar as capacidades do nosso produto. Por esta razão, estamos totalmente comprometidos em colocar a máxima qualidade em tudo o que fizermos, para que consigamos crescer através da evidência em resultados práticos e comprovados nos nossos clientes.

Pretendemos igualmente manter uma constante inovação no nosso software, sistemas e serviços, como é disso exemplo prático a utilização de IA no processo de escala e planeamento de RH baseado em competências, pois só assim continuaremos a trazer valor acrescentado.

Fazendo bem o nosso trabalho, consideramos que a consequência natural será a utilização das nossas soluções, na maioria das médias e grandes empresas a nível nacional, e com isso contribuir para o desenvolvimento do tecido empresarial português.

STRICKER EUROPA, O 1º CLIENTE IBÉRICO

A caminho dos 80 anos de existência, a Stricker Europa cria, desenvolve e distribui brindes promocionais a profissionais. Tem sede em Coimbra, escritórios em três continentes e clientes em mais de 100 países (e 1.000 colaboradores no mundo inteiro). Em 2021, a Stricker tornou-se o primeiro cliente ibérico da Login Autonom. Procurava uma solução de gestão dos seus RH ágil, escalável, user friendly (para ir de encontro das exigências do negócio nas suas várias geografias e em multilingue) e compatível com os novos modelos de presença laborais, Para Luís Silva, Diretor de RH da Stricker, a escolha recaiu sobre a "melhor proposta baseada em três premissas: a componente financeira, a escalabilidade e a adaptabilidade".

Para o profissional, esta solução - que continua a ser melhorada e personalizada à empresa - permitiu "agregar o time attendance/holliday & absence e o payroll, diminuindo consideravelmente o erro manual e humano e possibilitando ganhos de eficiência na gestão de informação dos colaboradores".

Luis Silva, DRH Stricker

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

MÁRIO FERNANDES — CEO da Experienced Management

Apresentamos uma shortlist de candidatos num prazo máximo de cinco dias

Promover o "match" de gestores qualificados pela experiência com projetos que podem ser de horizonte temporal determinado ou mais indefinido/longo. Este é o propósito da Experienced Management, a operar desde setembro de 2018. O seu CEO faz o balanço deste tempo de atividade e explica como é feita a seleção da "joia da coroa" da empresa: os Interim Managers (IM), que são já mais de 600.

Mário Fernandes
CEO da Experienced Management

Como, quando e porque nasceu a Experienced Management?

A Experienced Management nasceu de uma conversa entre amigos (do meio académico e empresarial) que constataram que a economia portuguesa vive num paradigma: por um lado, existem profissionais com muito talento, maturidade e competências que estão inativos ou subaproveitados; por outro lado, o tecido empresarial português apresenta lacunas, relacionadas com necessidades específicas de recursos para determinados projetos/mandatos.

Desta forma e depois de realizados alguns estudos (que permitiram validar e dar rigor científico a esta perceção) nasceu a Experienced Management, no final de 2018, com o objetivo de fazer a ponte entre estas duas realidades: empresas com necessidades específicas e profissionais muito experientes e competentes.

Ou seja, temos um propósito que tem uma vertente de cidadania e responsabilidade social, mas ao mesmo tempo apresentamos soluções muito eficientes e eficazes para todas as empresas que possam ter necessidade de adquirir, temporária ou definitivamente, competências específicas que não possuem.

A caminho do 5.º aniversário, qual o resumo da atividade da Experienced Management neste período?

Foram cinco anos muito intensos. Em que, apesar de termos passado uma boa parte da nossa existência em contexto de pandemia, aproveitámos esse período para fazer evoluir o nosso projeto.

Desenvolvemos uma solução tecnológica que, com base em parâmetros de Inteligência Artificial, nos permite com grande rapidez e eficiência através de processos e automatismos de matching e searching, encontrar as soluções mais adequadas para cada necessidade de cada cliente.

Construímos uma plataforma que conta hoje com mais de 600 Interim Managers (IM) qualificados, das mais variadas indústrias e setores de atividade, de diferentes geografias em Portugal e no mundo e com provas dadas no desempenho das mais variadas funções, que nos permite, em qualquer situação, apresentar uma shortlist de candidatos num prazo máximo de cinco dias.

E, por último, mas não menos importante, colocámos dezenas de IM em várias organizações que permitiram a todos os nossos clientes obter um elevado grau de satisfação com as soluções que apresentámos e com os resultados atingidos. Um exce-

lente indicador deste nível de satisfação é o facto de cerca de dois terços dos nossos mandatos serem provenientes de recomendações dos nossos clientes.

Que razões podem levar uma empresa a apostar na contratação de um IM?
Quando uma entidade contrata um IM está a adquirir um recurso com uma experiência relevante e com competências cirúrgicas para fazer face às necessidades específicas de cada desafio. Um IM tem um perfil curricular e comportamental que lhe permite desde o primeiro momento contribuir para a resolução dos problemas da organização que o contrata. Por este motivo, as empresas encaram esta solução não como um custo, mas sim como um investimento muito valioso.

Qual o perfil do IM ideal? Normalmente são profissionais com alguma senioridade, certo?
Sim, certo. Todos os nossos IM são profissionais com elevada maturidade e senioridade. Mas é importante não confundir senioridade com idadismo. No entanto, na avaliação curricular que fazemos utilizamos critérios como, por exemplo, número de empresas e projetos em que trabalhou, quantidade e diversidade de funções que desempenhou, número de anos a liderar equipas, etc. o que nos permite naturalmente, qualificar recursos com grande maturidade.

Relativamente ao perfil e qualificações do IM, fazemos dois tipos de avaliações no processo de qualificação: uma curricular e uma comportamental para garantir que todos os nossos recursos têm, não só o perfil, mas também o mindset adequado a trabalhar em regime de Interim Management.

Que conselhos daria a uma empresa que tendo uma necessidade específica (temporária ou permanente) para resolver um problema concreto de falta de recursos, precise de encontrar a solução mais adequada para o resolver?
Que definitivamente, considere a Experienced Management no seu portefólio de soluções e que nos consulte (https://www.experiencedmanagement.pt/). Na verdade, os serviços que prestamos, permitem encontrar uma solução muito rápida, uma vez que podemos colocar, num prazo máximo de duas semanas, a trabalhar onde o cliente pretender, o recurso mais adequado para solucionar a sua necessidade específica. Que poderá ser apenas uma mera substituição interina de algum colaborador que tenha de se ausentar temporariamente ou uma necessidade de adquirir competências específicas para, por exemplo, elaborar e/ou implementar um plano estratégico, para remodelar uma organização, para reinventar ou internacionalizar um negócio. De facto, a nossa elevada flexibilidade, permite-nos encontrar a solução mais adequada em regime de Interim Management, em Executive Search ou numa combinação das duas - mandato de Interim Management com uma determinada duração, seguido de uma integração nos quadros da empresa.

COLOCÁMOS DEZENAS DE INTERIM MANAGERS EM VÁRIAS ORGANIZAÇÕES QUE PERMITIRAM A TODOS OS NOSSOS CLIENTES OBTER UM ELEVADO GRAU DE SATISFAÇÃO (...). UM EXCELENTE INDICADOR É O FACTO DE CERCA DE DOIS TERÇOS DOS NOSSOS MANDATOS SEREM PROVENIENTES DE RECOMENDAÇÕES DOS CLIENTES

RICARDO SOUSA — Director Business Solutions Iberia da Workplace Options

Tendências atuais em matéria de saúde mental e bem-estar: como apoiar os seus colaboradores!

A saúde mental e comportamental tornou-se um tema cada vez mais proeminente em todo o mundo, com uma consciência crescente da sua importância tanto no contexto pessoal como profissional. Nos últimos anos, novas tendências de saúde mental surgiram em Portugal e em todo o mundo.

Os resultados de um inquérito recente mostram que cerca de 8 em cada 10 trabalhadores (até 91 por cento dos trabalhadores da geração Z) afirmam querer trabalhar para uma entidade que ofereça apoio abrangente à saúde mental como parte da sua oferta de benefícios. Isto acontece numa altura em que cerca de 1/3 dos trabalhadores afirma que a sua saúde mental piorou no último ano. Em resposta a esta necessidade e valorização, as organizações fizeram da melhoria ao acesso à saúde mental e well-being, a sua principal preocupação.

De acordo com o estudo Mercer's Health and Benefit Strategies for 2023, quase 2/3 das organizações planeiam melhorar os serviços nos seus programas de well-being (tendo sessões gratuitas com psicólogos qualificados e coaching, e acesso a linhas diretas de crise 24 horas por dia, 7 dias por semana) antes do próximo ano, enquanto cerca de 1/3 pretende oferecer formação aos líderes e colaboradores sobre como reconhecer problemas de saúde mental e comportamental.

O bem-estar financeiro passou igualmente para primeiro plano. Mesmo antes da atual crise económica, quase metade dos colaboradores mais jovens citava o custo de vida como uma das suas maiores preocupações. Neste momento, a "ansiedade financeira" é uma preocupação, dado o enorme impacto no bem-estar de uma vasta maioria.

Ricardo Sousa. Director Business Solutions Iberia da Workplace Options

NAS ORGANIZAÇÕES QUE TÊM UM PROGRAMA DE APOIO AOS COLABORADORES (PAC) IMPLEMENTADO, CERCA DE 8 EM CADA 10 COMUNICARAM UMA REDUÇÃO CONSIDERÁVEL DOS DIAS DE BAIXA E DOS CUSTOS COM CUIDADOS DE SAÚDE, BEM COMO UMA MAIOR PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO

Por último, os estudos sobre este tema continuam a demonstrar que os colaboradores quando estão bem, tanto mental como fisicamente, têm um impacto positivo desde a produtividade à retenção, no desempenho profissional e engagement.

Nas organizações que têm um Programa de Apoio aos Colaboradores (PAC) implementado, mais de metade

dos colaboradores que utilizam os benefícios de bem-estar relatam ter menos dias de baixa e dizem ser mais produtivos. Cerca de 8 em cada 10 destas organizações comunicaram uma redução considerável dos dias de baixa e dos custos com cuidados de saúde, bem como uma maior produtividade e desempenho. Com uma visão de investimento e retorno, muitas organizações oferecem agora mais soluções de saúde mental e well-being.

Formas de apoiar os colaboradores a melhorar a sua saúde mental:

Criar uma cultura de apoio: promover uma cultura no local de trabalho que encoraje a comunicação aberta sobre saúde mental.

Disponibilizar recursos: providenciar o acesso a recursos de saúde mental, como programas de apoio aos colaboradores, consultas de psicologia e materiais educativos sobre gestão do stress e self-care.

Soluções de trabalho flexíveis: se possível, considere a possibilidade de soluções de trabalho flexíveis, incluindo opções de trabalho remoto, para acomodar as necessidades individuais dos colaboradores e promover um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Formação em saúde mental: formar os líderes para reconhecerem sinais de perturbação mental nas suas equipas e equipá-los com as ferramentas para oferecerem apoio e encaminharem para os recursos adequados.

Incentivar pausas e limites: incentivar os colaboradores a fazer pausas regulares e estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal para evitar o burnout e promover o autocuidado.

Reduzir o estigma: organizar campanhas de sensibilização para a saúde mental e workshops para reduzir o estigma em torno das questões de saúde mental e bem-estar, ajudando a criar um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros para procurar ajuda.

Dar o exemplo: os líderes podem desempenhar um papel importante na promoção de uma cultura de trabalho positiva e de apoio, discutindo abertamente as suas próprias experiências e demonstrando um compromisso com o bem-estar dos colaboradores.

Check-ins regulares: incentivar os líderes a fazerem check-ins com a sua equipa, não só sobre assuntos relacionados com o trabalho, mas também sobre o seu bem-estar.

Atividades de envolvimento dos colaboradores: planeie atividades de formação de equipa e iniciativas que deem prioridade à saúde mental e ao bem-estar dos colaboradores.

A Workplace Options, com uma visão holística do well--being e uma abordagem de parceria, desenvolve e implementa os serviços mais adequados às diferentes necessidades das organizações.

ALEXANDRE MONTEIRO — Coach, palestrante, especialista em decifrar pessoas

Faça entrevistas como um espião

Como recrutador, pode aprender com o mundo da espionagem que deve perguntar e saber a opinião de todos, usando o silêncio para descobrir mais. Apenas no fim deve consolidar a sua opinião ou partilhar a sua decisão. O recrutador que quer falar mais do que o entrevistado revela insegurança ou medo.

As técnicas para interrogar nada têm a ver com pressão ou ameaças, mas sim com deixar a pessoa confortável e que perceba o "entrevistador" como amigo, para assim fazer com que fale. A dinâmica "polícia bom/polícia mau" tem como objetivo acentuar esta diferença, para que o polícia bom pareça mesmo bom e o suspeito se sinta mais confortável, sendo normalmente a ele que acaba por confessar.

Os espiões usam alguns truques e técnicas para que o seu interlocutor vaze a informação mais depressa.

COMECEMOS PELA OCUPAÇÃO DO ESPAÇO:

- deixar a porta aberta para não dar a sensação de que a pessoa está encurralada e, assim, o entrevistado não ativa o modo de fuga e pensa que está com controlo;
- não colocar mesas ou objetos entre eles e as pessoas, porque perderiam metade da informação, já que parte do corpo ficaria escondida e os gestos condicionados;
- usar uma cadeira sem rodas para se sentar e disponibilizar ao entrevistado uma com rodas, o que transmite a ideia ao seu interlocutor de que pode movimentar-se (ao contrário do "entrevistador"). Tal gera, a quem está a ser inquirido, a perceção de liberdade, a sensação inconsciente de controlo, até pelo contraste relativamente ao "entrevistador", que não tem uma cadeira móvel;
- colocar a cadeira lado a lado com o interlocutor e não em frente (nesta posição as pessoas sentem-se julgadas e criticadas), tal como muitas vezes já é feito pelos psicólogos em relação aos pacientes.

SOBRE O AUTOR

Alexandre Monteiro é coach (empresas do top-20, figuras públicas, líderes, empresários ou, simplesmente, pais) palestrante internacional e o autor de dois livros de sucesso. - "Os segredos que o nosso Corpo Revela" e "Torne-se um Decifrador de Pessoas".

Especializou-se na "arte" de decifrar pessoas, depois do contacto de décadas com profissionais de diversas áreas: ex-agentes de diferentes serviços secretos, neurocirurgiões, psicólogos, experts em comportamento humano e linguagem corporal, entre outros.

AGORA, O CONTEÚDO EM SI:

Técnica de elogiar, afirmar ou perguntar e ouvir

As pessoas adoram falar sobre elas, principalmente dos seus feitos, experiências e conquistas. Fazer este tipo de perguntas vai dar-lhe a possibilidade de conhecer muito melhor a pessoa e funciona como autoelogio.

Elogiar

"O seu percurso inspira-me, pode contar-me mais sobre a sua história e o que teve de superar para alcançar o seu objetivo?"

Afirmar

"Na minha altura, um enfermeiro já fazia muito, hoje em dia deve fazer ainda mais."

Perguntar

"O que faz agora que não fazia antes?"

Ouvir

O objetivo é que a pessoa, de forma automática, entre em modo emocional quando a elogia e, depois, quando faz a afirmação ou a pergunta, como não percebe a ameaça, vai querer falar e acrescentar.

O importante destas técnicas é não violar o ego, colocando-o em suspenso. O objetivo de interrogar não é ser o mais dominante ou

autoritário, mas sim obter confissões verdadeiras. Não force a autoridade. Um interrogador sénior da CIA dizia-me: "É bom parecer simpático porque as pessoas não sabem o que se vai passar.»

No início, a empatia é o mais importante; no meio, é onde pode perguntar, desafiar, corrigir, orientar ou dizer coisas mais desagradáveis e, no fim, termina com empatia moderada.

Acalmar o entrevistado

Entrevistar começa antes de falar. O recrutador deve cumprimentar a pessoa, sorrir, perguntar se quer água ou café e quando se sentam a pessoa tem de ficar confortável - uma das técnicas é colocar o entrevistado de frente para a porta e com ela aberta, pois gera mais conforto emocional. Usar um tom de voz baixo e falar devagar para induzir, subliminarmente, calma. Quanto mais calma, melhor a leitura, já que o stress afeta a memória. Não se sentar muito perto para não violar o espaço da pessoa e ficar em alerta, com menos contacto ocular, por exemplo olhando para um caderno. Um truque para acalmar a pessoa é fazer uma inspiração e uma expiração profundas, para que o interlocutor faça o mesmo: este movimento vai acalmar e relaxar.

Fazer perguntas simples e com respostas positivas ou associações positivas

Quando a pessoa se sente ameaçada ou em medo, um padrão muito comum é ficar em silêncio. Um espião só consegue saber a história da pessoa se ela estiver calma e se se sentir à vontade para falar. Para criar o ambiente propício, em vez de acusar e pressionar, faça perguntas simples, básicas sobre o quotidiano. Responder vai fazer com que o entrevistado fique ainda mais confortável e descubra mais sobre a pessoa. Trata-se de espionagem conversacional. Não faça as perguntas em forma de acusação direta. Em vez de perguntar diretamente se ontem à noite a pessoa se portou mal, pergunte se algo interessante aconteceu nessa noite.

Muitas pessoas têm dificuldade em iniciar ou manter uma conversa. Na verdade, numa conversa banal podemos descobrir muita informação preciosa. Ao fazer estas perguntas, o objetivo é descobrir os valores, objetivos, perspetivas e histórias.

Com perguntas simples acaba por saber muito mais sobre a pessoa. Dois exemplos:

Se pudesse escolher uma pessoa para convidar para jantar, quem seria? O que mais gosta nela?

O que pode descobrir: normalmente, convidamos pessoas que nos são especiais ou que admiramos. Gostamos nelas aquilo que gostaríamos de ser ou já somos.

Gostava de ser famoso? De que maneira?

O que pode descobrir: intensidade do ego e tipo de valorização preferida.

Silêncio

A provocação pelo silêncio é umas das boas técnicas para perceber a verdade mais depressa: consiste em desafiar a pessoa para se defender e depois ficar em silêncio após a primeira resposta. Como não gostamos de silêncio, o interlocutor vai compreender que não acredita ou que sabe mais do que ela está a dizer, e acaba por tender a confessar. Dois exemplos:

"Existe mais alguma coisa que deva saber?"

Resposta

Silêncio

"O que se passou com o cliente x?"

Resposta

Silêncio

Fingir que não sabe

É necessário suspender o ego para interrogar e não violar o ego do outro. Se o entrevistado se sentir num patamar superior vai dar mais informação, vai sentir-se intocável e proteger-se menos. Exemplos:

"Não sabia. Interessante!"

"Conte-me mais."

"A sério? E mais?"

Fazer-se desentendido/que não sabe sobre um determinado tema é uma técnica poderosa (ignorância tática): induz segurança no interlocutor, dando-lhe inconscientemente permissão para mentir, principalmente se já for essa a sua intenção. Diga que não sabe ou que percebe, mas informe-se previamente sobre o entrevistado, caso contrário pode ser mesmo enganado por ele.

Perguntar para verificar

Detetar a verdade é tão importante como detetar a mentira. Quando se constrói uma mentira, o padrão é só criar a parte central e nuclear da história. Se fizer perguntas simples, paralelas à ação, pode verificar o tipo de resposta que surge e como responde: se hesita, não sabe, pensa demasiado, começa a dar demasiados detalhes - todas estas pistas são de alerta. Se perceber que a carga cognitiva é grande para responder a perguntas simples, já sabe, desconfie.

A provocação pelo silêncio é umas das boas técnicas para perceber a verdade mais depressa: consiste em desafiar a pessoa para se defender e depois ficar em silêncio após a primeira resposta

Gestos que induzem

Para descobrir a verdade e ajudar nas confissões, os espiões usam truques subliminares para que a pessoa seja mais honesta, sinta mais vontade de responder ou de confessar. São ações muito simples:

- começar a falar e abrir uma garrafa de água;
- abrir uma bebida gaseificada fazendo o som da libertação do gás;
- abrir a porta antes de começar;
- ter os braços cruzados e depois da pergunta descruzá-los;
- ter uma revista na mesa ou um quadro com uma pessoa a olhar para a pessoa, uma vez que é mais difícil mentir ou fazer mal quando estamos a ser observados.

Todos estes gestos vão criar um impulso de liberdade e de ação para as pessoas se abrirem e confessarem mais facilmente e podem ser usados no dia a dia. Por exemplo, colocar numa sala de recrutamento um quadro abstrato onde se tenha a perceção de que o que está ali são os olhos de uma pessoa.

Os decifradores têm o talento para ver o invisível, perguntam para recolher informações e para confirmar a veracidade das mesmas através dos gestos de desconforto e conforto, microexpressões, anomalias de linguagem e padrões de anomalia. Os sinais que os outros normalmente não observam.

Não procure saber as respostas, procure compreender as respostas.

cegoc
Beyond knowledge

O seu parceiro global de L&D

SCAN ME

- Formação para si e para as suas equipas
- Digital Learning
- Projetos internacionais
- Parcerias exclusivas
- Externalização da formação
- Responsabilidade Social corporativa

cegoc.pt

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

Coaching personalizado, efeito potenciado

A Sugal quis transformar o coaching que disponibilizava às suas lideranças. Procurava um novo método e pretendia alargar o âmbito do perfil dos seus destinatários e dos próprios efeitos dessa formação. A CoachHub foi o parceiro escolhido. A mudança é aqui contada por quem está a supervisionar.

A caminhada comum da Sugal e da CoachHub teve o seu primeiro passo há um par de anos, numa feira internacional, mas sem que nenhuma das partes tivesse a mínima consciência disso. Nessa ocasião, a Gonçalo Santos não passou despercebido o stand de uma empresa de coaching, mais propriamente a sua proposta de abordagem ao tema.

Já em 2023, quando a Sugal identificou a necessidade de formação individualizada para diferentes patamares de liderança e cujo impacto fosse alargado a várias dimensões, o Diretor de Recursos Humanos (DRH) desta empresa dedicada à produção e transformação de tomate fez o "match mental" imediato com aquela plataforma de coaching digital.

"A conceção que há das sessões é que são sempre presenciais e direcionadas para um nível de gestão/administração. Mas tínhamos e temos cada vez mais a noção de que as lideranças intermédias são fundamentais para uma Gestão de Pessoas eficaz e positiva. Assim, além das habituais e necessárias formações de grupo sobre liderança, procurámos e decidimos tornar acessível uma ferramenta que permitisse um maior foco no desenvolvimento enquanto profissional e enquanto pessoa", explicita Gonçalo Santos o sentido da mudança pretendida.

A matriz individualizada de coaching constituiu, com efeito, uma opção prévia da Sugal (determinante para que a CoachHub fosse a eleita), que a experiência de utilização confirmou estar à altura das expectativas, isto porque, conforme sublinha o seu DRH, "permite que cada colaborador defina qual a área de melhoria a trabalhar, tendo como resultado a disseminação de boas-práticas de liderança, assim como progressos significativos na vida pessoal e profissional dos colaboradores".

O contraste e vantagens em relação ao modelo de formação anterior sobressaíram. "É uma metodologia focada, individualizada, um espaço de segurança que não é possível criar em formações de grupo, onde existe o receio da exposição. É uma ferramenta tailor-made e que tende a ser uma resposta mais contundente perante as reais necessidades dos colaboradores", sintetiza Gonçalo Santos.

A juntar à metodologia, outro atributo revelou-se decisivo para que a Sugal optasse pela CoachHub como parceiro: os recursos disponibilizados aos coachees fora das sessões (como, por exemplo, os exercícios e conteúdos de leitura).

"Sucesso é o resultado do trabalho da equipa que procura fazer mais e melhor!" Gonçalo Santos, Sugal

A **SUGAL**

Nasceu em 1957, na Azambuja, com a sua primeira unidade fabril, e hoje é já um grupo empresarial, que continua a ter na produção e transformação de tomate o seu negócio principal. Ao todo, conta com cerca de 350 colaboradores (Portugal e Espanha) e já assumiu uma dimensão internacional: possui fábricas em Portugal, Espanha e no Chile e exporta para mais de 70 países.

"Anytime, anywhere"
A descrição da plataforma, agora já na perspetiva de utilizador e pela voz do DRH da Sugal, é o retrato mais real do seu funcionamento: "É uma solução totalmente online, que permite a cada coachee/colaborador escolher, mediante as áreas selecionadas, qual o coach com quem vai trabalhar. O coachee/colaborador pode também escolher qual a hora mais indicada para a sessão, de forma a estar totalmente dedicado e focado. Portanto, anytime, anywhere."

A panóplia de materiais que pode ser explorada pelos formandos fora dos momentos concretos de interação com os coaches e as respetivas valências pedagógicas são igualmente destacadas por Gonçalo Santos. "Por norma, os colaboradores trazem de cada sessão exercícios para realizarem fora da mesma e depois serem discutidos os resultados, extraídas conclusões e, o mais importante, a razão de tal suceder e o que há a fazer relativamente a esse tema", refere o DRH da Sugal.

Refira-se também que os conteúdos não se restringem ao tema que está a ser trabalhado, abrangendo outras áreas de eventual interesse dos coachees.

A satisfação é, por conseguinte, assumida pela Sugal. "Relativamente às expectativas iniciais e o atingimento das mesmas, temos uma taxa de 100%. Se questionarmos `quanto é que sente que já está a pôr em prática as competências que começou a desenvolver através do coaching`, o resultado é de 4,2 num máximo de 5 valores. Na avaliação sobre `quão valioso tem sido o investimento do tempo em coaching`, obtemos o nível máximo", enumera Gonçalo Santos.

Tão importante como estes registos mensuráveis é a mudança que, de facto, está a ser propiciada pela plataforma da CoachHub e tem sido sentida na Sugal, designadamente "uma outra abordagem, mais positiva e alinhada com a posição de liderança por parte de quem a ocupa".

Esta questão é crítica para a Sugal, como explica à RHmagazine, Gonçalo Santos: "O objetivo é que as nossas chefias sejam cada vez mais o principal vetor de uma gestão de equipas eficaz e positiva. Vemos o coaching como uma ferramenta para a atração e manutenção dos nossos top talents, assim como um apoio fundamental para as chefias intermédias e para os nossos colaboradores que assumiram recentemente funções de liderança de equipas."

Assim, segundo o DRH da Sugal, "o melhor lema para este programa e o impacto esperado é `Grow as a person, inspire as a leader`". Bem-sucedido nos seus propósitos, pela avaliação que faz destes três meses de parceria: "Temos a convicção de que estamos no caminho certo, ao apostarmos na formação individualizada e na CoachHub."

A COACHHUB

Nº de coaches: +3500 coaches certificados (em 90 países)
Nº de clientes: +1.000 organizações nos 6 continentes
Nº de idiomas em que é dado o coaching: +60
Colaboradores para suporte da plataforma: 700
+1000 empresas nos 6 continentes
Colaboradores: +700

"É UMA SOLUÇÃO TOTALMENTE ONLINE, QUE PERMITE A CADA COLABORADOR ESCOLHER, MEDIANTE AS ÁREAS SELECIONADAS, QUAL O COACH COM QUEM VAI TRABALHAR E A HORA MAIS INDICADA PARA A SESSÃO. PORTANTO, ANYTIME, ANYWHERE"

GONÇALO SANTOS, SUGAL

PAULO OLIVEIRA — CEO & Founder da Bang Produções

Das armas ao humor

Paulo Oliveira. CEO, Founder da Bang Produções

O humor é um superpoder à disponibilidade do gestor de RH, porque quando se estabelecem condições para que apareçam momentos de leveza, sorrisos e risos o cérebro humano flui, as pessoas sentem-se mais próximas, a confiança e segurança emocional prosperam. E isso facilita imenso o trabalho.

Passei 22 anos no Exército e, acreditem, o humor é uma ferramenta de sobrevivência tão importante como a arma, aprendi que em situações extremas de stress e tensão faz total diferença. Desvinculei-me do Exército, talvez por piada a mais, e trabalho há duas décadas com humor, stand up comedy, comédia de improviso e, nos últimos 14 anos, criei o 1.º curso de stand up comedy e o Programa de Humor nas Empresas. O maior ensinamento destes anos é que o sentido de humor afina-se, refina-se e pode tornar-se uma ferramenta muito útil na gestão de pessoas, atua como um lubrificante social.

No início deste século o humor passou a ser objeto de estudo mais aprofundado por parte da ciência, o advento da neurociência veio abrir outros horizontes e pasma-te, descobriram que o uso de humor aumenta a persuasão (Communication Science 2018), aumenta a confiança (Journal of Neuroscience, 2006), aumenta a produtividade (St. Edwards University, 2004), reduz o stress e ansiedade (Millicent 2002), aumenta a performance do cérebro (Robyn McMaster 2008) e melhora a capacidade de tomar decisões (University of Stirling 2017). Além destes, há centenas de estudos que apontam na direção de que o humor, devidamente usado e aplicado, produz resultados muito interessantes e vantajosos para as empresas.

PERCEBI QUE PARA OS HUMORISTAS A BASE DE TRABALHO É A CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, ISSO LEVOU-OS A DESENVOLVEREM PROCESSOS, SISTEMAS E FERRAMENTAS PARA DESCOBRIREM DIFERENTES PERSPETIVAS E UNIR PONTOS NUNCA ANTES UNIDOS. SÃO ESTAS FERRAMENTAS, PROCESSOS E SISTEMAS QUE LEVEI PARA A REALIDADE EMPRESARIAL

Dito desta forma, apetece beber esta poção mágica. Mas, desculpa desiludir-te, o humor não é bebível. Mesmo que fiques mais espirituoso depois de um jantar bem regado com um tinto alentejano de 14º, o humor não vem dentro da garrafa.

O "músculo" do humor, da criatividade e do storytelling são intrínsecos ao ser humano e podem ser desenvolvidos e treinados de forma consciente e inteligente.

Percebi que para os humoristas a base de trabalho é a criatividade e inovação, isso levou-os a desenvolverem processos, sistemas e ferramentas para descobrirem diferentes perspetivas e unir pontos nunca antes unidos.

"MÚSCULO" DO HUMOR, DA CRIATIVIDADE E DO STORYTELLING SÃO INTRÍNSECOS AO SER HUMANO E PODEM SER DESENVOLVIDOS E TREINADOS DE FORMA CONSCIENTE E INTELIGENTE

São estas ferramentas, processos e sistemas que levei para a realidade empresarial.

Um dos lados que considero mais interessante na questão da implementação do humor no local de trabalho é que não temos de ser o palhaço da empresa, não é necessário distribuir narizes de palhaço ou convidar o Batatinha para a festa de Natal. Salvaguardando que não tenho nada contra palhaços. Para aplicar humor, basta usar as ferramentas dos humoristas e da mesma forma que eles descobrem a piada perfeita, também as pessoas nas empresas podem ter abordagens mais criativas aos desafios do dia a dia.

Usar o humor na empresa não significa que estejamos a rir das coisas sérias do trabalho, significa, sim, que conseguimos rir apesar das coisas sérias do trabalho. E isso é uma capacidade humana que nos permite avançar mais rápido, aliviar tensões e unir as pessoas.

O paradigma mudou e em vez de "recursos humanos" agora nas fileiras temos "seres humanos", e as empresas têm uma nova realidade pela frente: a Manuela da contabilidade não é só um recurso, é um ser humano com emoções, cólicas, problemas familiares e ideias interessantes para partilhar. E acredita que uma piada ou um sorriso de manhã junto à máquina do café vai ajudá-la a ser mais produtiva durante o dia.

Ainda há empresas cujos líderes apertam demasiado a gravata logo de manhã e passam o dia em apneia, focados nos números e nos objetivos, esquecendo as pessoas, incluindo a Manuela da Contabilidade. Contaminam tudo e todos à sua volta, esses líderes têm medo do humor no local de trabalho porque pensam que perdem o poder. Pena viverem nesse logro, porque o humor humaniza, aproxima e une as pessoas. E esse é o poder real de uma empresa, as pessoas. E obviamente os resultados e os objetivos chegam mais rápido com ambientes mais leves.

Cabe a cada um de nós ter essa consciência e cultivá-la nos nossos dias. No meu trabalho com empresas encontro cada vez mais líderes com essa visão humana e positiva dos processos. E, como sou otimista por natureza, acredito que estamos no bom caminho.

Os cientistas também descobriram que quem usa humor regularmente vive mais tempo, isto porque a cada riso, sorriso ou gargalhada o nosso sistema imunitário fortalece-se. Portanto, vou receitar-te um sorriso após a leitura deste artigo, isto se quiseres ser uma pessoa simpática e ao mesmo tempo ganhar mais uns minutos de vida. Boa?

SOBRE O AUTOR

Militar durante 23 anos (até 2013), com missões na Bósnia-Herzegovina e em Timor-Leste, Paulo Oliveira passou a exercitar de forma mais séria a veia humorística que sempre teve a partir de 2003, quando trabalhou com Rui Unas no Cabaret da Coxa. Em 2008 criou a Bang Produções, centrada no stand up comedy, que entretanto alargou o seu objeto a outras áreas e a dedicar uma especial atenção ao segmento corporate.

Porque investir em **learning experiences?**

RUTE FERREIRA Head of Digital Learning Experience no ISQe

Num cenário empresarial altamente competitivo, é fulcral integrar no percurso de aprendizagem dos colaboradores experiências de aprendizagem digitais tecnologicamente avançadas e pedagogicamente inovadoras, garantindo a aquisição de conhecimento de forma ágil e eficiente.

O ISQe tem vindo a apostar nisso mesmo e pretende destacar-se como pioneiro na conceção de experiências de aprendizagem inovadoras, digitais, imersivas e personalizadas. Com esta visão, temos permanentemente presente que cada organização é única, com uma cultura e objetivos de aprendizagem distintos, mas, acima de tudo, que cada colaborador tem as suas próprias necessidades, expectativas e motivações.

Fatores sociais, tecnológicos, económicos e culturais têm impactado o mercado com transformações significativas, estando as organizações cada vez mais conscientes de que o sucesso da operação é proporcional à capacidade instalada de gerir e potenciar eficazmente o talento das suas pessoas. Em decorrência disso, os nossos clientes estão preocupados em adotar abordagens inovadoras com recurso a tecnologias avançadas e estratégias holísticas, para maximizar o potencial dos seus recursos humanos, garantindo o sucesso sustentável.

Tem vindo a demonstrar-se primordial criar ambientes de trabalho que valorizem o colaborador, promovam o desenvolvimento contínuo e respondam às rápidas mudanças do negócio. Reconhecemos, assim, a importância de corresponder às elevadas expectativas das organizações e aproveitar ao máximo a inovação tecnológica para elevar as experiências de aprendizagem, seja através da integração de Inteligência Artificial, com assistentes virtuais de suporte à aprendizagem, da disponibilização de conteúdos de construção/participação social ou da simples utilização de VR e AR para a criação ambientes virtuais realistas, envolventes, onde seja possível explorar, experimentar e aprender transcendendo os limites tradicionais da aprendizagem e proporcionando aos colaboradores oportunidades únicas de interação e imersão. Não se trata apenas de criar materiais interativos e atraentes visualmente, mas sim de projetar experiências significativas e estimulantes que permitam aos colaboradores assimilar e aplicar o conhecimento na sua prática laboral. Cada elemento da arquitetura das nossas soluções é cuidadosamente considerado para garantir uma experiência coesa, envolvente e eficaz. A nossa equipa move-se pela paixão de fazer a diferença, transformando simples momentos de aprendizagem em jornadas verdadeiramente únicas, impactantes e impulsionadas pela mais recente tecnologia e design.

Rute Ferreira, Head of Digital Learning Experience no ISQe

A atenção à cultura organizacional do nosso cliente

O resultado do conhecimento e empenho que envolvem todo este processo de criação são, em primeira instância, os produtos de excelência, projetados para promoverem uma cultura de "lifelong learning" por meio da inovação pedagógica e da utilização da tecnologia mais avançada. Mas "não só". A atenção

a quem escolhe o ISQe como parceiro faz com que a construção desses produtos se relacione de forma estreita com a cultura e objetivos de negócio dos nossos clientes. A aprendizagem nunca foi tão essencial quanto é hoje, mas a sua eficácia reside cada vez mais na forma como é entregue. As digital learning experiences são o catalisador que transformam informações em conhecimento prático e duradouro e que permitem a criação de uma base sólida para o crescimento individual e consequentemente organizacional.

Acreditamos que a intersecção da aprendizagem digital e da gestão de talento é um imperativo. Como tal, adotámos como princípios base da nossa framework os aspetos chave do atual cenário de gestão de recursos humanos: a "employee experience" pretendida, elevado foco no colaborador, garantia de flexibilidade e o compromisso com a diversidade e equidade e inclusão, promovendo e estimulando uma cultura de desenvolvimento e aprendizagem contínua.

Assumimos também o compromisso de intervir na criação de uma cultura organizacional onde a busca pelo conhecimento se torne uma prioridade e onde os colaboradores são capacitados continuamente de acordo com as suas necessidades individuais e diárias. O foco do negócio do ISQe tem vindo a acompanhar esta mudança, garantindo aos nossos clientes a tecnologia, os serviços e um trabalho de consultoria que promova a adoção de uma cultura de aprendizagem e de gestão de talento contínua e efetiva.

Não obstante a relevância do negócio, da cultura da organização e do tipo de experiência pretendida, existe um vasto leque de características essenciais ao sucesso da learning experience, ou seja, do reconhecimento de qualidade e pertinência e, em resultado disso, da própria adoção feita pelos colaboradores. Nas experiências que desenvolvemos, incluímos mecânicas que garantem níveis de engagement elevados, seja através da criação de momentos de competição e/ou colaboração entre equipas ou simplesmente por via de momentos de reflexão que permitam ao formando reavaliar o seu nível de competência e reajustar o seu trajeto. Este último ponto remete-nos para a importância da personalização e adaptabilidade dos percursos formativos, que não se esgotam nas funcionalidades de AI disponíveis nas plataformas, mas que podem e devem ser integradas, como temos vindo a fazer, através de recursos que permitam ao formando – autonomamente e no decorrer do seu percurso – o acesso a virtual coaches especializados (reais e virtuais).

Abraçamos a inovação e transformamos desafios em oportunidades. Para o ISQe, a tecnologia não é apenas uma ferramenta, mas um meio para uma mudança transformadora, que fortaleça colaboradores, impulsione a retenção de talentos e permita construir equipas que atinjam resultados excecionais.

Não se trata apenas de criar materiais interativos e atraentes visualmente, mas sim de projetarmos experiências significativas e estimulantes que permitam aos colaboradores assimilar e aplicar o conhecimento na sua prática laboral

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

O papel da análise preditiva na retenção de colaboradores

Aferir o grau de satisfação dos colaboradores e os fatores que o influenciam pode ser a chave para as empresas não deixarem fugir o seu capital humano. Os dados para o conseguir já estão muitas vezes na sua posse. Mas em bruto. Por isso há que transformá-los em informação interpretável, útil para aquele propósito.

A retenção de talentos é uma preocupação constante para muitas empresas. O turnover não só compromete a continuidade e a qualidade dos projetos, mas também representa um custo significativo para as empresas.

Recrutar um novo colaborador tem um elevado custo inicial para as empresas. Desde a procura do candidato ideal - através de plataformas grátis ou pagas, empresas de recrutamento, redes sociais ou outras vias - e respetivos acolhimento e integração até à formação inicial, entre outros custos, o investimento de tempo e recursos associado a estas etapas é substancial. Portanto, quanto mais tempo uma empresa conseguir segurar os seus bons colaboradores, mais rentável será a longo prazo.

Para reter este capital humano, é essencial que o departamento de Recursos Humanos esteja dotado de ferramentas avançadas que permitam a monitorização e avaliação eficazes da satisfação dos seus colaboradores.
A análise preditiva desempenha um papel vital nesse processo, permitindo que as empresas tomem decisões informadas com base em dados sólidos.

Uma métrica crítica para medir a rotatividade de colaboradores é a taxa de turnover. Quando os colaboradores estão satisfeitos, a probabilidade de abandono da empresa é reduzida. Vários fatores influenciam a satisfação dos colaboradores, desde aspetos financeiros, como vencimentos e vantagens oferecidas, até aspetos relacionados com o ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e chefias, oportunidades de desenvolvimento pessoal, regime de trabalho, flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Reconhecer e abordar estes pontos críticos é fundamental para aumentar a retenção de talentos.

Vantagens da análise preditiva na gestão do turnover

Identificar os colaboradores com maior probabilidade de deixar a empresa é crucial. A análise preditiva, apoiada em variáveis estratégicas como a taxa

de turnover, o desempenho e o impacto das chefias, pode ajudar as empresas a tomar decisões informadas sobre como reter os seus melhores talentos.

A análise preditiva oferece várias vantagens à área de Recursos Humanos e à gestão da permanência das suas pessoas. Pode aumentar a retenção de colaboradores, reduzir os custos associados ao recrutamento, fornecer suporte à tomada de decisões e ajudar na definição de políticas de recrutamento mais eficazes. Permite, ainda, compreender melhor a estrutura organizacional e prever as necessidades futuras de recursos e equipas.

A PSE, empresa especialista em data science e pesquisa avançada, concebeu uma solução para a gestão do turnover. Com recurso a diversas técnicas big data e análise avançada, análise preditiva e à solução PSE Business Statistics, a PSE propõe-se ajudar as empresas a identificar os colaboradores com maior risco de abandono e fornece insights sobre como retê-los, com base no seu desempenho e potencial de turnover. Com esse propósito, disponibiliza a informação de forma simples, fornecendo insights fulcrais para uma atuação proativa.

A PSE PROPÕE-SE AJUDAR AS EMPRESAS A IDENTIFICAR OS COLABORADORES COM MAIOR RISCO DE ABANDONO E FORNECE INSIGHTS SOBRE COMO RETÊ-LOS, COM BASE NO SEU DESEMPENHO E POTENCIAL DE TURNOVER

A retenção de colaboradores é essencial para o sucesso de qualquer empresa. A sua satisfação assume um papel vital nesse processo e a análise preditiva é uma ferramenta poderosa para, antecipando através da análise, atingir esse objetivo.

A PSE assume-se assim como um parceiro das empresas para a otimização dos seus recursos humanos, criação de ambientes de trabalho mais felizes e retenção dos seus talentos. Especialista em data science e pesquisa avançada, está no mercado desde 1994 e o seu dia a dia é dedicado a facultar dados relevantes e a desenvolver soluções analíticas à medida, ou seja, a transformar dados em conhecimento.

6 Segredos para ser uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal... e na Europa

TERESA LOPES GÂNDARA Noesis Human Capital Senior Director

Ouvimos muitas vezes que `falar de organizações é falar de pessoas`. E, na Noesis, não poderia fazer mais sentido. Desde sempre, que colocamos os nossos talentos no centro da organização, ao apostarmos numa cultura de proximidade, orientada para as pessoas e moldada pelos nossos próprios colaboradores.

Nos últimos anos, reforçámos o investimento na gestão de pessoas. Olhámos para dentro e analisámos a melhor forma de corresponder às necessidades dos talentos e da organização. Uma estratégia reconhecida, não só interna como também externamente, nas distinções que conseguimos alcançar ao sermos reconhecidos pelo Great Place to Work como um "Best Workplace". Em Portugal, no ano de 2022, obtivemos o 2.º lugar na categoria de até 1000 colaboradores, repetindo o feito em 2023 na dimensão de 500+ talentos. A nível europeu, já conquistámos dois prémios, sendo que este ano garantimos o 12.º lugar na categoria das Grandes Empresas com mais de 500 colaboradores.

O PROGRAMA DE DESCONTOS "NPLUS" FOI CRIADO ESPECIFICAMENTE PARA AS NOSSAS PESSOAS E AS ÁREAS DE OFERTA INCLUEM HEALTH & WELLNESS, BEAUTY AND RELAX, CULTURE & EVENTS, HOTELS & RESTAURANTS, CONVENIENCE SERVICES E EDUCATION

Vivemos numa época extremamente desafiante no que diz respeito à atração e retenção de talentos, por isso, estes resultados têm um significado muito especial e motivam-nos para continuar a honrar o compromisso que temos com os colaboradores e com os nossos stakeholders. Por defendermos uma cultura de transparência e por acreditarmos que todos podemos beneficiar da partilha de melhores práticas, revelamos 6 "segredos" da nossa estratégia de employer branding:

Teresa Lopes Gândara, Noesis Human Capital Senior Director

1. Atrair os talentos certos
Para garantirmos a retenção dos melhores talentos é necessário contratarmos os candidatos certos, que tenham um perfil alinhado com a nossa cultura. Como? Através do nosso employer value proposition, presente na nossa comunicação: promoção da cultura, divulgação de oportunidades e interação com os candidatos ao longo do processo de recrutamento e seleção.

2. Investir em formação e evolução profissional
Oferecemos aprendizagem on--the-job e academias internas

de formação, as "Noesis Academy", na área das tecnologias, mas também na área de soft skills e de gestão. Apostamos na plataforma "Udemy" para que os colaboradores tirem maior valor acrescentado de formações, com a orientação dos seus responsáveis.

A mobilidade dos colaboradores é outra das práticas que a Noesis adota, sempre que possível, não só internamente, mas também a nível internacional, proporcionando o contacto com culturas e projetos internacionais.

3. Promover o bem-estar pessoal e profissional

Promovemos o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, hábitos saudáveis e apoio médico. Disponibilizamos ainda benefícios complementares ajustados ao ciclo de vida dos colaboradores. O programa de descontos "nPlus" foi criado especificamente para as nossas pessoas e as áreas de oferta incluem health & wellness, beauty and relax, culture & events, hotels & restaurants, convenience services e education. Oferecemos o dia de aniversário e, para os colaboradores que foram pais recentemente, criámos um "#teamnoesis Baby kit" para ajudar nesta fase tão especial. Ao longo do ano, celebramos as nossas conquistas, em dois grandes eventos: o "Sunset de verão" e a nossa "Festa de Natal", onde temos a possibilidade de participar em momentos únicos e de cantar os maiores êxitos com os "Noises", a nossa banda de música!

4. Criar uma cultura diversa e inclusiva

Encorajamos os nossos talentos a celebrarem a sua singularidade, independentemente da antiguidade na organização, cargo, formação académica, condição socioeconómica, género, idade, deficiência, nacionalidade ou etnia, de forma a construirmos um ambiente equitativo, inclusivo e seguro. Celebramos o "Pride", o "Diversity Month" e apostamos em iniciativas que promovem o empoderamento das women in tech.

Lançámos os "#teamnoesis days", uma iniciativa focada na sustentabilidade e desporto, que é também uma oportunidade de reunir os colaboradores em momentos mais descontraídos, fazendo crescer o nível de confiança e de transparência, que do nosso ponto de vista são o grande combustível para a inovação.

5. Fomentar um sistema justo de recompensas

É importante reconhecer o empenho dos nossos talentos e respetivas equipas.

PREMIAMOS OS 5, 10, 20 E 25 ANOS DE DEDICAÇÃO À NOESIS PORQUE SABEMOS QUE EQUIPAS VALORIZADAS SÃO EQUIPAS MOTIVADAS PARA ALCANÇAR MELHORES RESULTADOS

#teamnoesis no Sunset Miami Vice Edition

Premiamos os 5, 10, 20 e 25 anos de dedicação à Noesis porque sabemos que equipas valorizadas são equipas motivadas para alcançar melhores resultados.

6. Formar bons líderes

Na Noesis, os bons líderes devem ser inspiradores e capazes de incentivar os membros das suas equipas. O segredo está em ter as pessoas certas nos lugares que implicam a gestão de pessoas, mas também no investimento em formação de competências de liderança. O grande objetivo é ter líderes que promovam o propósito e valores da organização e que convidem todos os talentos a partilhar sugestões, a questionar, a dar feedback e a participar nos processos de decisão.

Na Noesis queremos construir um futuro que represente a nossa punchline – "Let's Innovate Together!" – que não é apenas uma filosofia, mas antes uma promessa de que o objetivo é sempre o de crescermos juntos.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

ANDRÉ LEONARDO — Empreendedor, viajante, autor, orador e professor universitário, keynote speaker do GTD

“Fazer acontecer está mais nas **decisões que tomamos** do que nas condições que temos

Empreendedor, viajante, autor & orador e coordenador & docente da Pós-graduação de Produtividade Pessoal e Profissional no ISCTE -Executive Education. Assim se descreve, André Leonardo, orgulhoso açoriano, que já foi distinguido, na qualidade de jovem, mundialmente por transformar o mundo e no plano nacional pelo perfil de liderança. À RHmagazine falou dos 34 anos deste percurso, que se alimenta da própria energia da vida.

Foi eleito um dos “sete jovens que estão a transformar o mundo” pela Pangea em 2017. Conte-nos um pouco sobre sua jornada, desde os Açores até o lançamento da empresa Faz Acontecer, dos Mid-Atlantic Hostel & Volcanic Hostel e professor no ISCTE-IUL.
Nasci na ilha Terceira. Nunca tive acesso a grandes luxos, felizmente também nunca me faltou nada. O meu pai era um pai “à antiga”. Não era militar, mas era rijo. Um dia, tinha eu 5/6 anos e pedi-lhe que me comprasse umas pastilhas ao que ele respondeu `não`. Disse que se quisesse tinha de arranjar uma forma de contribuir porque `nesta casa não há só direitos, também há deveres`. Passado uns dias, estava a arrancar as flores do quintal e a vender aos vizinhos, e depois a comprar as pastilhas que queria. Foi a primeira vez que defini um objetivo, uma estratégia – por muito simples que tenha sido – e fiz acontecer. Acho que este sentimento de que “eu consigo” e de que, perante um problema, temos é de encontrar uma solução, vem muito dos obstáculos que passei no berço. Na verdade, agradeço ao meu pai por tudo, pois se não fosse assim, certamente não teria desenvolvido tantos recursos pessoais. A partir daí a vontade de fazer acontecer manteve-se e tem sido aplicada em diversas intenções e projetos.

UM DIA, TINHA EU 5/6 ANOS PEDI AO MEU PAI QUE ME COMPRASSE UMAS PASTILHAS, AO QUE ELE RESPONDEU `NÃO`. DISSE QUE SE QUISESSE TINHA DE ARRANJAR UMA FORMA DE CONTRIBUIR (...). PASSADO UNS DIAS, ESTAVA A ARRANCAR AS FLORES DO QUINTAL E A VENDER AOS VIZINHOS, E DEPOIS A COMPRAR AS PASTILHAS QUE QUERIA

Conte-nos uma das principais aprendizagens e inspirações que trouxe da sua volta ao mundo para conhecer empreendedores.
Acho que a principal aprendizagem foi de que com trabalho, dedicação e coragem consegue-se muita coisa. No fundo, queria recolher histórias inspiradoras pelo mundo de gente que é produtiva e que faz acontecer para depois trazer todas estas aprendizagens para casa. Para fazer esta expedição de 1 ano que me levaria a cinco continentes precisei de dois anos para juntar os recursos – vendi tudo o que tinha, falei com quase 100 empresas à procura de patrocínios, fiz crowdfunding, etc. – e desenvolver contactos. Fui com um orçamento baixo, dormi mais vezes na rua do que aquelas que gostaria de me lembrar, comi demasiado atum em lata, mas consegui. Recolhi quase 150 histórias, muita inspiração, vivências e aprendizagens que me permitiram extrair ensinamentos que carrego comigo no dia a dia e ações.

O seu livro "Faz Acontecer" é um best-seller em Portugal. Que livro é este?
O livro relata precisamente o que foi esta viagem aos quatro cantos do mundo a

falar com gente que não se resigna nem se contenta com o que lhes é dado e que faz acontecer. Dos bairros de lata no Quénia até Silicon Valley nos EUA. Diria que neste livro há sobretudo muita inspiração e histórias reais de pessoas que nos fazem acreditar que "é possível". Acho, aliás, que o que nos faz levantar o rabo do sofá é a inspiração, é a alma, e este livro procura dar isso mesmo, "coração" a quem quer mais. Em simultâneo, encontram-se uma série de ensinamentos que vi serem absolutamente determinantes para quem quer fazer acontecer nos negócios e na vida. Fico mesmo muito contente por ver que está a chegar a tanta gente.

Sendo autor e coautor de diversos livros em Espanha e Portugal, qual é o propósito por trás das suas obras?
No fundo, procuro inspirar e dar ferramentas para que qualquer pessoa, independentemente de onde esteja, faça acontecer. Que ganhe a confiança de que pode e que muitas vezes fazer acontecer está mais nas decisões que tomamos do que nas condições que temos.

Lançou recentemente a pós-graduação "Produtividade Pessoal e Profissional" no ISCTE Executive Education, da qual é coordenador e docente. Que formação é esta?
Dou aulas no ISCTE-IUL já há alguns anos, e já vinha a magicar esta ideia que foi sonhada de forma muito própria, mas depois apoiada e aprimorada com o ISCTE. Trata-se, no fundo, de uma pós-graduação em "fazer acontecer". Uma formação disruptiva com rigor académico e docentes que conhecem bem o mundo real das empresas, onde propomos levar os participantes numa jornada de autoconhecimento que os desafiará a desenvolverem as competências para que possam fazer acontecer nos negócios e na vida. Adicionalmente, e ao longo do trabalho que tenho feito com imensas empresas em Portugal e no estrangeiro, se há coisa que vejo é que o "eu" trabalho e o "eu" pessoal foram dissociados e estão à mercê de um equilíbrio dificílimo. Parece-me interessante falar de produtividade, ou seja, fazer mais no tempo que temos de forma mais eficaz e eficiente e tendo em conta todas as dimensões (pessoais e profissionais) do "eu". Fazer mais com o mesmo. Fazer melhor. Com clareza, com prioridade e objetividade. Com alma e sentido. Fazer com impacto. É sobre isso que vamos falar nesta pós-graduação que tem a vantagem de ter um formato online para dar flexibilidade e permitir que qualquer pessoa, independentemente da sua localização, possa participar. Há ainda um fim de semana imersivo final onde vamos todos subir a montanha mais alta do país na ilha do Pico, nos 'meus' Açores. Será épico.

PARECE-ME INTERESSANTE FALAR DE PRODUTIVIDADE (...). FAZER MAIS COM O MESMO. FAZER MELHOR. COM CLAREZA, COM PRIORIDADE E OBJETIVIDADE. COM ALMA E SENTIDO. FAZER COM IMPACTO. É SOBRE ISSO QUE VAMOS FALAR NESTA PÓS-GRADUAÇÃO

Como formador e speaker, já fez palestras para mais de 80 mil pessoas em nove países diferentes. Quais são os principais tópicos das suas palestras?
Tenho tido a sorte de trabalhar com muitas empresas onde, sempre com uma perspetiva personalizada e de proximidade para com as necessidades de cada organização, a partir do lema Faz Acontecer®, abordamos as temáticas em que me tenho especializado: soft skills, autoconhecimento e produtividade.

SENSE AND SENSIBILITY
CRÓNICAS DE UM MUNDO (IN)SUSTENTÁVEL

À procura do gambuzino, o Chief Sustainability Officer

Nathalie Ballan
Fundadora e Senior Partner da Sair da Casca

Nos últimos meses apareceram dezenas e dezenas de anúncios no LinkedIn e foram abertos muitos processos de recrutamento pelas empresas de executive research para encontrar futuros responsáveis de sustentabilidade para todo o tipo de empresas. Em geral, são pedidos formação em engenharia (do ambiente, preferencialmente), completada por diploma em gestão, o domínio de duas a três línguas, skills analíticos, capacidade de síntese, apetência para a coleta de dados e sua interpretação, capacidade de comunicação e liderança, competências de mobilização e liderança, criatividade, visão e, de preferência, algum conhecimento do setor da empresa... Experiência similar mais do que bem-vinda, num contexto em que afinal não existe assim tanto historial. Várias vezes fui contactada para recomendar pessoas.

E a resposta é sempre a mesma. "Vai ser difícil..." para não dizer que é pouco razoável.

O que vejo em empresas que acompanho há algum tempo e com desempenho muito bom, é que tal pessoa em muitos casos foi recrutada internamente. Sim, o conhecimento do setor e do negócio é indispensável, ainda mais a capacidade de saber a quem recorrer para ter acesso a informação e o talento para questionar o business as usual, entender a relação e interdependências entre escassez de recursos, alterações climáticas, evolução demográfica, expectativas das partes interessadas – com muita atenção aos colaboradores, etc. e os serviços ou bens produzidos pela empresa. Foco nas obrigações legais, não apenas numa perspetiva de compliance, mas estratégica, pés no terreno e espírito virado para a inovação. Forma de pensar sistémica.

O QUE VEJO EM EMPRESAS QUE ACOMPANHO HÁ ALGUM TEMPO E COM DESEMPENHO MUITO BOM, É QUE TAL PESSOA EM MUITOS CASOS FOI RECRUTADA INTERNAMENTE

E muita humildade. E vontade de aprender. Porque afinal o CSO é um chefe de orquestra, alguém que vai buscar dentro da empresa, experts, técnicos com experiência, que serão indispensáveis para implementar um plano, acompanhar os resultados, comentar a evolução, contribuir para o report. Todas as áreas devem ser convidadas, todas terão impacto e deverão em conjunto discutir trade off que por vezes poderá criar conflitos. E nestes casos, o CSO vai demonstrar mais um talento, o de saber criar condições para um debate informado e equilibrado. Pelo que, mais do que um conjunto de competências muito técnicas, é importante identificar um perfil. A especialização é indispensável, sim mas mais para uma equipa ou dentro dos diversos departamentos.

E se ninguém corresponde a este perfil internamente, a procura externa deveria também valorizar mais a forma de pensar do que um conjunto de qualidades dificilmente encontráveis numa única pessoa e que sempre existem internamente.

ANA PINTO — Responsável de Formação da Leroy Merlin Portugal

Para além da formação... aprendizagem!

Trabalhar na área de formação e desenvolvimento é, muitas vezes, ser vista como resposta única e exclusiva para todos os males:

- **Não estamos a produzir como previsto...** damos formação para que as pessoas saibam como ser mais rápidas;
- **Não estamos a vender...** criamos e formamos as equipas num novo modelo;
- **Temos de fazer transição** para uma empresa mais digital... garantimos que há formação disponível para os colaboradores (upskilling & reskilling);
- **O colaborador não está a atingir** os seus objetivos anuais... ajustamos o Plano de Desenvolvimento Individual para que tenha mais e melhores medidas.

São algumas das crenças com que convivemos, no dia a dia, nos diferentes momentos: reuniões de empresa, role plays em assessments de liderança, momentos de feedback, entre outros.

Embora a formação seja, sem dúvida, uma peça fundamental no crescimento e alcance de resultados é fundamental olhar para a realidade e considerar uma abordagem mais abrangente pois os problemas são, cada vez, mais complexos também. Desafio, por isso, cada profissional de Recursos Humanos (e não só) a olhar para o contexto de aprendizagem (como um todo) e não para as necessidades de formação (pontuais) para um determinado objetivo.

Ana Pinto, Responsável de Formação da Leroy Merlin Portugal

É um desafio válido para os objetivos das empresas, bem como das pessoas que dela fazem parte - os Plano de Desenvolvimento Individual devem ser alinhados com "a pessoa" - motivações, objetivos de carreira, e não apenas responder aos GAP para atingir os objetivos anuais/ semestrais/ trimestrais (dependendo do processo avaliativo). Para isso, deve ser feito um verdadeiro Plano de Desenvolvimento, com diferentes medidas, que incluam também o manager: todo o contexto tem de se alinhar para que o colaborador atinja o seu máximo potencial.

- **O próprio:** deve ter a motivação, procurar as medidas, executar, dar feedback, pedir ajuda, ajustar as medidas quando necessário;
- **O manager:** deve assegurar feedback constante, empatizar, dar espaço, ajudar a crescer - fazer pontes com as pessoas e contextos certos;
- **A empresa:** terá de ser o contexto onde se garantem os recursos (tempo, ferramentas, espaço) para que o colaborador se desenvolva.

Só nesta conjugação se consegue garantir aprendizagem... para além das medidas de formação e desenvolvimento definidas.

SOBRE A AUTORA

Ana Pinto é, há mais de uma década, profissional nas áreas da Formação e Desenvolvimento, Desenvolvimento Organizacional e Gestão do Talento - Gestão de Desempenho, Avaliação, Coaching e Mentoring. Soma experiências em consultoria e empresas de diferentes nacionalidades e áreas de negócio. Em Portugal, já trabalhou na ZON/NOS, no Lidl e está desde junho de 2022 na Leroy Merlin.

ESTA ABORDAGEM GANHA AINDA MAIS ROBUSTEZ COM A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE APRENDIZAGEM 70:20:10 (70% DE APRENDIZAGEM PELA PRÁTICA E PELA EXPERIÊNCIA (PRÁTICA ON THE JOB E EXPERIMENTAÇÃO); 20% DE APRENDIZAGEM RELACIONAL (INTERAÇÃO, PARTILHA E REFLEXÃO CONJUNTA); 10% DE APRENDIZAGEM FORMAL (CURSOS DE FORMAÇÃO EM SALA, WORKSHOPS, E-LEARNING)

Esta abordagem ganha ainda mais robustez com a implementação do Modelo de Aprendizagem 70:20:10 (70% de aprendizagem pela prática e pela experiência (prática on the job e experimentação); 20% de aprendizagem relacional (interação, partilha e reflexão conjunta); 10% de aprendizagem formal (cursos de formação em sala, workshops, e-learning). Na sua raiz, este modelo assenta numa abordagem que explora todo o potencial de aprendizagem de cada pessoa, equipa ou organização, onde a aprendizagem formal representa apenas 10% do total.

Na minha experiência de implementação do modelo, as medidas de 70 e 20 são, de facto, muito mais impactantes na aprendizagem - no tempo, no resultado, na experiência individual. Por exemplo, a aposta em programas mentoring, programas de acompanhamento de high potentials (pessoas identificadas com potencial de evolução) - ajustados a sua necessidade, quando cruzados entre si, com momentos de formação formal, são uma resposta positiva a uma determinada necessidade.

E como garantir que há espaço para as medidas 70 (aprendizagem pela prática e pela experiência) e 20 (aprendizagem relacional)? Alguns exemplos onde tenho uma experiência positiva na implementação:

- **reverse mentoring** - identificar, com clareza, quem tem que competências e fazer um bom match;
- **coaching** - dar espaço para o encontro, momentos intermédios de avaliação, clara identificação dos objetivos, alinhados com a carreira do colaborador;
- **participação em projetos reais** - com ferramentas que permitam um feedback objetivo no que diz respeito ao contributo individual;
- **garantir que os managers têm as competências certas** para acompanhar os colaboradores no seu desenvolvimento (alinhado com os objetivos de carreira de cada um, não como medidas ad-hoc).

Reforço que acredito que a formação formal (10) é extremamente importante. Alguns programas específicos trazem, por si só, uma mudança fundamental para o próprio, equipas e empresa. Mas, no contexto certo, o seu potencial é muito, muito maior.

Ao nível das empresas, para que atinjam um dado objetivo, aplica-se o mesmo desafio. Tenhamos, como exemplo, o objetivo do aumento de vendas:

- **os colaboradores** têm de querer;
- **os managers** têm de alinhar equipas para o querer, saber e poder - pode-se também usar formação formal, com ferramentas específicas, mas é no dia a dia que a transformação se faz;
- **a empresa** deve alinhar, reconhecer, dar ferramentas (formação é apenas uma delas), dar espaço para que os colaboradores ponham em prática o que aprenderam.

Outro exemplo, a transformação para uma "empresa mais digital" (objetivo atual de tantas empresas). Antes de desenhar um programa - com práticas de formação e desenvolvimento (individuais e/ou grupais) devemos responder (como empresa) às perguntas: "Para quê?", "Qual o impacto para cada um?", "O que muda no dia a dia?", ou corremos o risco de dar ferramentas (entre elas a formação) e as pessoas não terem espaço para as implementar.

Não se muda o mindset de uma empresa com formação (por mais que eu gostasse que sim); é necessário um processo complexo de gestão da mudança - gestão da informação, processos, comunicação... Depende de todos e de cada um! A formação é uma peça importante e que pode fazer a diferença mas nunca única - ou então, podemos investir o dinheiro de outra forma. Ganhamos em subtrair em vez de aumentar - para criar foco e ajudar a atingir os objetivos da empresa e da carreira de cada um.

Assim, serão precisas todas as áreas de Recursos Humanos para responder aos desafios atuais, a trabalhar em conjunto para a aprendizagem individual, das equipas e da empresa (por exemplo, no pensar das estruturas, no exercício de strategic workforce planning, na comunicação interna, nos sistemas de recompensas) garantindo toda a organização alinhada.

Para isto, as equipas de Recursos Humanos terão de ser, elas próprias, exemplo a aprender a (de acordo com Gartner):

- **trabalhar cada vez mais** em alinhamento com o contexto operacional e de negócio onde se inserem;
- **trazer valor estratégico** para a organização (ao interagir com as diferentes fases do ciclo de vida dos colaboradores);
- **analisar, interpretar e comunicar** dados que impactem os resultados do negócio;
- **gerir relações eficazmente** com stakeholders e colaboradores;
- **desenvolver e executar** soluções que respondam às necessidades do negócio, influenciando as decisões estratégicas;
- **agilidade de resposta** às mudanças atuais.

Da próxima vez que alguém disser "damos formação" num contexto onde se insira, pergunte-se e pergunte mesmo: "que outras condições estão criadas para que tal competência se desenvolva?", "como vamos garantir que a mudança é reconhecida?", "quem são os role models que nos vão suportar na mudança?". Desta forma, estamos a posicionar-nos num "para quê" muito maior... uma equipa de Recursos Humanos que pensa no contexto de aprendizagem e não num "penso rápido".

DA PRÓXIMA VEZ QUE ALGUÉM DISSER "DAMOS FORMAÇÃO" NUM CONTEXTO ONDE SE INSIRA, PERGUNTE-SE E PERGUNTE MESMO: "QUE OUTRAS CONDIÇÕES ESTÃO CRIADAS PARA QUE TAL COMPETÊNCIA SE DESENVOLVA?", "COMO VAMOS GARANTIR QUE A MUDANÇA É RECONHECIDA?", "QUEM SÃO OS ROLE MODELS QUE NOS VÃO SUPORTAR NA MUDANÇA?"

INÊS PAES DE VASCONCELOS — Senior Manager da Michael Page

A importância da candidate experience na captação e retenção de talento

Se já há muito que as empresas olham para a experiência do cliente numa óptica de Marketing e Vendas e para a experiência do colaborador numa óptica de Recursos Humanos, faz todo o sentido pensarmos na experiência e "caminho" percorrido por um candidato até potencial colaborador, da mesma forma.

Sendo que a captação e retenção de talento se encontram no topo dos riscos identificados pela maioria dos CEO a nível mundial, importa olhar para a missão, os valores, o employer branding e a cultura de forma a que as mesmas sejam percepcionadas por quem se pretenda candidatar e até, arrisco dizer, experienciadas na prática por quem inicia um processo de recrutamento. É um pouco como aplicar ao meio corporativo a velha máxima que "à mulher de César não basta ser, é preciso parecer". É necessário que os valores e ADN das empresas sejam apresentados de forma transparente, vividos e consequentemente percepcionados pelos candidatos antes mesmo de poderem vir a iniciar funções.

Esta transparência na forma como as empresas se devem apresentar aos seus potenciais colaboradores passa inclusivamente pela partilha de políticas de regime de trabalho, de benefícios flexíveis em vigor na empresa, de um plano de progressão de carreira bem delineado e definido, alicerçado em métricas compreendidas por todos, entre outras políticas. Obviamente, não digo com isto que este trabalho se faz de um dia para o outro, mas é algo que tem de ser tido em conta ao dia de hoje por parte das organizações, ajudará na contínua e crescente guerra pelo talento, fornecendo às empresas que melhor trabalharem a candidate experience um leverage considerável.

Importa, no entanto, que a experiência ao longo de um processo de recrutamento (e a experiência pode até começar com uma visita à página de recrutamento do site da empresa) seja verdadeiramente condizente com o que o candidato encontrará como colaborador. Há sempre surpresas como é óbvio, não se controlam todas as variáveis e, tratando-se de pessoas, há sempre margem para erros - o que se procura não é acabar com o risco de desadequação da pessoa selecionada à cultura da empresa ou mesmo o de evitar expectativas defraudadas, mas sim diminuir o mesmo.

É NECESSÁRIO QUE OS VALORES E ADN DAS EMPRESAS SEJAM APRESENTADOS DE FORMA TRANSPARENTE, VIVIDOS E CONSEQUENTEMENTE PERCEPCIONADOS PELOS CANDIDATOS ANTES MESMO DE PODEREM VIR A INICIAR FUNÇÕES

Se eu, como empresa, me apresento com valores como inovação ou eficiência, e, depois, toda a interação que tenho com um candidato é feita através de call center, com chamadas em espera e emails gerais, das duas uma: ou não tenho os valores ajustados à minha realidade ou simplesmente não os estou a conseguir fazer chegar a quem os coloca em prática. É necessário que sejam percepcionados, interiorizados e vividos para que se tornem naturalmente cultura. Tanto para quem lá trabalha como para quem se poderá vir a candidatar.

Após este primeiro contacto e já em fase de entrevistas, onde o objectivo é candidato e empresa se apresentarem mutuamente para avaliar o interesse recíproco, é relevante ter em consideração outro tipo de questões. Da parte do candidato, a apresentação da sua experiência profissional, de si, das suas mais-valias e do valor

acrescentado que crê ter para a empresa, etc.. Da parte do empregador, é-lhe benéfico apresentar o que tem para oferecer. Ser transparente na política de bónus, nas reais perspectivas de evolução de carreira que o candidato terá, dos desafios e obstáculos que encontrará, etc.. Quanto mais questões forem abordadas numa fase avançada da interacção do candidato com a empresa, mais claro fica a possibilidade de haver ou não fit entre ambos.

A interacção e a experiência que potenciais candidatos têm com as organizações muitas vezes nem chegam a processo de recrutamento. Suponhamos, no caso de funções de entry level que interagem e por vezes conhecem pela primeira vez uma empresa numa feira de emprego: se não houver uma breve apresentação, um elevator pitch da empresa pronto para ser lançado e for somente uma troca de brindes, provavelmente não deixará grandes memórias. No caso de funções seniores, o mesmo se passa: se tenho más referências do ambiente ou da cultura por parte de ex-colegas, a motivação para considerar uma mudança para essa empresa será menor.

Se há uns anos as questões que eram invariavelmente importantes para os candidatos em ambiente de entrevista eram relativas à remuneração base ou horário de trabalho, ao dia de hoje há N variáveis em cima da mesa. Já falámos do regime de trabalho, que tomou outras proporções no pós-pandemia, nos chamados flex ben que trazem benefícios fiscais e que, portanto, aliviam a pesada carga fiscal imposta tanto às empresas como às famílias, mas há igualmente uma clara preocupação pelos valores defendidos pela organização, bem como pelas políticas de ESG praticadas. Todas estas questões devem ter uma resposta clara em ambiente de entrevista.

É de grande importância, para todas as organizações sem excepção, que o employer branding seja condizente com a cultura vivida e que ambos sejam percepcionados tanto por quem lá trabalha como por quem poderá vir a trabalhar. A percepção dos potenciais candidatos, portanto, a sua candidate experience, será tão mais rica quanto mais bem preparadas estiverem as empresas. De outra forma, tanto a retenção como a atracção de talento estará condicionada.

DA PARTE DO EMPREGADOR, É-LHE BENÉFICO APRESENTAR O QUE TEM PARA OFERECER. SER TRANSPARENTE NA POLÍTICA DE BÓNUS, NAS REAIS PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO DE CARREIRA QUE O CANDIDATO TERÁ, DOS DESAFIOS E OBSTÁCULOS QUE ENCONTRARÁ, ETC.

Inês Paes de Vasconcelos. Senior Manager da Michael Page

*A AUTORA ESCREVE SEGUNDO O ANTIGO ACORDO ORTOGRÁFICO

HoneyComb

O portal de emprego disruptivo e inovador

A privacidade é um valor cada vez mais importante na web. Esta foi a premissa que levou à criação do "HoneyComb Job Portal". É um portal de emprego com duas contas principais, "Candidates" e "Business", e uma terceira que nasce de ambas, a "Recruiter". Estas três contas não são visíveis entre si, permitindo, assim, o máximo de privacidade e de confidencialidade na procura de emprego e de candidatos.

Criado através do conceito de ERP, as empresas somente pagam pelo número de utilizadores, ou seja, recrutadores. Recrutadores esses que terão que ter uma candidate account para poderem ser adicionados a uma empresa, tal como um pedido de amizade do Facebook. Não esqueçamos que uma empresa não recruta, quem recruta são as pessoas que trabalham para essa mesma empresa. Afinal, o recrutamento é feito de pessoas para pessoas.

O número de publicações de vagas de emprego é ilimitado, pois o que é pago é o número de recrutadores que pode ir de 1 até 100, em intervalos de 10. Para publicar as vagas de emprego recorre-se a um formulário criado para esse objetivo. Longe vão os tempos da folha branca da imprensa que nos obrigava a sermos criativos.

Tudo no portal está estética e informaticamente formatado para que a procura seja célere para o candidato ou para o recrutador. Complementa-se a procura ao existirem três níveis intermutáveis de pesquisa: a inicial, a avançada e a geral. Estas pesquisas funcionam como se fossem layers de informação e, por isso, imaginem a quantidade de dados pesquisáveis em simultâneo...

Foquemo-nos agora onde tudo começa: a pesquisa inicial. Esta pesquisa responde a duas premissas ou questões: "O que/Quem quero encontrar?" e "Como quero ser encontrado?". O encontro entre estas duas questões faz-se mediante a utilização de tags.

O "HoneyComb Job Portal" nasceu durante a Covid-19, como resposta à dificuldade de procurar emprego ou candidatos nos diversos sites, portais e LinkedIn. O portal difere do LinkedIn por não ser uma rede social, ou seja, o seu lucro não é proveniente das audiências que cada um de nós lhe proporciona, audiências essas que viciam as listagens de empregos e de candidatos, o que as torna idênticas nos diferentes logins que façamos.

Cada vez que entramos no portal ou em cada pesquisa que façamos, o sistema está configurado para apresentar candidatos ou vagas de emprego de forma totalmente aleatória. Para complementar a privacidade, o conteúdo das três contas somente é acessível por quem tem conta no portal, mesmo que partilhe um perfil ou uma vaga de emprego nas suas redes sociais.

A candidatura não é através de CV, mas através de "easy-apply". Finalmente, os anúncios de emprego têm uma data de expiração que os torna inacessíveis. Isto evita informação desnecessária para candidatos e recrutadores. Assim sendo, o anúncio de emprego tem o ciclo de vida garantido no "HoneyComb Job Portal".

EMPRESA:
Geminiland – Web & Media

MORADA:
Avenida Luísa Todi, 165 - 1
2900-462 Setúbal
PORTUGAL

SOLUÇÕES PARA RH:
Portal de emprego com perfil de candidato e empresa com arquitetura ERP.

MARCA:
HoneyComb Job Portal

EMAIL:
contact@hcjobs.net

SITE:
www.hcjobs.net

Selecionar, formar e reter talentos

ANA SANTIAGO COSTA Responsável de Marketing na Ditame – Gestão de Pessoas

O sucesso de uma empresa depende fundamentalmente das pessoas que a constituem. As pessoas são a força motriz de uma organização e desempenham um papel crucial no alcance dos objetivos organizacionais, na construção da cultura empresarial e na obtenção de vantagens competitivas. Investir nas pessoas, desde o recrutamento e seleção até à formação e compensação adequadas, é essencial para o êxito de uma empresa.

Recrutamento e seleção: o investimento inicial

Recrutar e selecionar as pessoas certas é um investimento no futuro de uma empresa. O recrutamento eficaz envolve a identificação e atração de talentos que se adequem às necessidades, cultura e valores da empresa. A escolha cuidadosa dos colaboradores desde o início é um passo crucial na construção de uma cultura organizacional positiva.

Cultura organizacional: a identidade empresarial

A cultura organizacional é a essência de uma empresa. A Ditame atua considerando que cada empresa possui a sua própria cultura, que a diferencia das demais. Três pilares fundamentais - produto /serviço, clientes e colaboradores - são essenciais na gestão da cultura organizacional. Uma cultura organizacional sólida e positiva reflete-se nas práticas, políticas e comportamentos, melhora a reputação da empresa e o seu posicionamento no mercado de trabalho. Além disso, reduz a taxa de turnover dos colaboradores, aumentando a retenção de talentos e a atração de novos, e aumenta a probabilidade de sucesso a longo prazo.

A DITAME ATUA CONSIDERANDO QUE CADA EMPRESA POSSUI A SUA PRÓPRIA CULTURA, QUE A DIFERENCIA DAS DEMAIS

Ana Santiago Costa, Responsável de Marketing na Ditame - Gestão de Pessoas

Reter talentos: um desafio contínuo

A retenção de talentos é um desafio crescente para as empresas portuguesas. A fuga de talentos para o exterior e a busca de novas oportunidades de carreira tornaram-se comuns. Atrair, desenvolver e reter talentos é fundamental. Para a Ditame, existem três aspetos essenciais a considerar neste sentido:

1. **Promover formação contínua** para um crescimento e desenvolvimento profissional constantes.
2. **Oferecer remunerações adequadas** e benefícios personalizados para atender às motivações individuais.
3. **Investir em formação de líderes** competentes é essencial para manter as equipas motivadas e produtivas.

Em conclusão, investir nas pessoas, construir uma cultura organizacional positiva e reter talentos são fatores críticos para o sucesso das organizações. Empresas que priorizam essas áreas têm uma base sólida para alcançar o sucesso a longo prazo. O capital humano é o recurso mais valioso, essencial para prosperar no mercado competitivo de hoje.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

Da conveniência à vocação

Apesar das muitas áreas que a atraíam, Isabel Moço acabou por seguir aquela que a necessidade de uma distribuição de tarefas impunha. **O caminho mostrou-lhe que, afinal, a Gestão de Pessoas era o seu "habitat natural".**

No mapa de Isabel Moço, foram várias as hipóteses para estrada principal. Poderia ter sido a pintura – na adolescência, chegava a pintar noite fora, para desespero da irmã que queria dormir –; a área jurídica – Direito foi o primeiro curso em que entrou, mas logo depois trocou-o por Sociologia –; a dança – integrou durante vários anos uma companhia da especialidade –; a decoração de interiores, de que tanto gosta e que exerce nas suas casas, ou até o golfe – como projetou numa composição que fez na escola, aos 9/10 anos, sobre o que queria ser quando fosse grande ("jogadora de golfe"), contagiada pela paixão com que um primo praticante da modalidade lhe falava da mesma.

No meio desta boa encruzilhada, a jovem licenciada em Sociologia acabou por "cair" na via dos Recursos Humanos (RH), como a própria explica: "Fui sócia de uma empresa de formação e consultoria, e decidimos que cada sócio investiria numa área. Tinha mais apetência para esta e por isso fui fazer o mestrado em Gestão de RH. O `bichinho` entrou e nunca mais saiu".

O percurso que se seguiu, já de bastantes quilómetros, tem dado a Isabel uma diversidade de perspetivas da Gestão de Pessoas: cargos de direção de RH (dentro e fora do país), board team member, membro de órgãos sociais de várias instituições na área, consultora, formadora e docente do ensino superior.

Esta última atividade é a sua preferida, assumindo, há vários anos, a centralidade da sua vida profissional: "A experiência profissional mais significativa e gratificante é mesmo a docência. Para a enriquecer, continuo ligada às organizações, quer como formadora, quer como consultora, e isso permite-me uma docência mais rica e experiencial", refere à RHmagazine.

O que mais atrai a docente e coordenadora de várias pós-graduações na Universidade Europeia na área dos RH é a procura de formas que resultem, no plano laboral, em proveito e felicidade para todas as partes, isto é, articular a dimensão do comportamento organizacional (a que mais lhe interessa) com a componente técnica da gestão.

Esta transmontana (Montalegre) que acabou, pelo menos até aos 56 anos, por nunca ter vivido no teto de Portugal, cresceu na zona da grande Lisboa, mas nem por isso privada do que a "província" tem de melhor: a natureza (na quinta que produzia flores, em Carnide, onde morou na primeira parte da infância) e o convívio (na Damaia/Amadora, com muitos jovens e a forte vida comunitária existente, já na adolescência).

Isabel tem, digamos, quatro filhos (os dois que são mesmo seus, mais os dois sobrinhos que, "por felicidade", se juntaram ao agregado familiar). No campo dos hobbies ou gostos quotidianos, elege as viagens pelo mundo ("toda a experiência serve"), "longas conversas com familiares e amigos sobre tudo e nada, sentados à mesa com bom vinho" e "concertos, festas e arraiais onde se cante e dance".

1. Em S. Petersburgo (2016). 2. Com toda a família (Natal de 2018). 3. Férias com marido e filhos nas Ilhas Cayman (2006). 4. Em Amesterdão (2012). 5. Fins de semana em família na Quinta da Lapa (Cartaxo).

isegexecutive.education

Oferta Formativa

Transforme o seu *mindset* e crie valor, através da formação certa para si

ISEG EXECUTIVE EDUCATION

PROGRAMA DE ALTA DIREÇÃO

- Strategic Leadership Program ISEG + Columbia

MBA

- ISEG MBA

GESTÃO, ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

- Pós-Graduação em Gestão Empresarial
- Pós-Graduação em Prospetiva, Estratégia e Inovação
- Strategic Management & Innovation
- Transforming Customer Experience
- Inspiring & Mastering Change
- Pós-Graduação em Gestão Empresarial (Formato Blended)
- Gestão de Risco e Compliance
- Futures, Strategic Design & Innovation

FINANÇAS E CONTROLO DE GESTÃO

- Pós-Graduação em Análise Financeira
- Pós-Graduação em Contabilidade e Fiscalidade
- Pós-Graduação em Controlo de Gestão e Finanças Empresariais
- Pós-Graduação em Auditoria, Risco e Cibersegurança

DIGITAL E TECNOLOGIA

- Pós-Graduação em Data Science & Business Analytics
- Pós-Graduação em Applied Artificial Intelligence & Machine Learning
- eCommerce Management
- Pós-Graduação em Data Science & Business Analytics (Formato Blended)

MARKETING E COMERCIAL

- Pós-Graduação em Marketing Digital
- Pós-Graduação em Marketing Management
- Pós-Graduação em Pharmaceutical Marketing & Business Development
- B2B Sales Performance

LIDERANÇA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Pós-Graduação em Strategic HR Practices
- Leading HR Branding
- Empowerment Leadership

SUSTENTABILIDADE

- Sustainable Finance
- Pós-Graduação em Gestão da Sustentabilidade
- Sustainability - A Corporate Journey

GESTÃO DE PROJECTOS E OPERAÇÕES

- Pós-Graduação em Gestão de Projetos

SETORIAIS

- Pós-Graduação em Gestão e Avaliação Imobiliária
- Luxury Brand Management
- Luxury Real Estate Sales Management Course
- Real Estate Consulting

Saiba mais:

@isegexecutiveeducation

OPEN MINDS. GRAB THE FUTURE.

FT Top 50 Worldwide
Knowledge to Shape the Future

AACSB AMBA

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

Na alta roda farmacêutica

Há 21 anos no estrangeiro, Isabel Afonso trabalhou mais de 18 na Novartis, a grande maioria deles na Suíça. Passou por setores diferentes, sempre em cargos de liderança. Este mês começou um novo desafio.

Isabel Afonso

De Suíça para os Emirados Árabes Unidos, a RHmagazine apanhou Isabel Afonso em mudanças. Transferia-se para aquele que, desde 1 de outubro, é o 6.º país no estrangeiro onde passou a residir, mesmo que nem sempre a tempo inteiro, por motivos profissionais. Assumiu as funções de CEO de um grupo internacional de empresas farmacêuticas que pertencem a um "wealth fund" baseado em Abu Dhabi.

O percurso fora de Portugal desta beirã (Penacova, distrito de Coimbra) que cresceu em Braga representa já a fatia mais expressiva da sua carreira. Começou no verão de 2002, quando, licenciada em Engenharia de Sistemas e Informação e a trabalhar na então Unicer (atual Grupo Super Bock), foi surpreendida por uma proposta aliciante: "Um headhunter ao serviço da Novartis contactou-me: procuravam conhecimento no software de SAP para implementarem um grande programa na Novartis, a nível mundial. Fiquei cheia de curiosidade de como funcionaria uma das maiores farmacêuticas a nível mundial.", refere Isabel Afonso.

Suíça, a referência

O sonho profissional de "gerir negócios que precisassem de andar de avião" concretizava-se de forma radical, com um bilhete só de ida do Porto para Basileia (Suíça). Tal como na Unicer, assumiu a liderança de uma equipa, associada a um programa de IT.

Após quase oito anos a gerir equipas internacionais numa posição sénior de IT global, ocorre uma mudança em todas as dimensões: deixa as funções que tinha em Basileia, para integrar um "programa de rotação de talentos" em Barcelona (2010), na prática a Novartis a proporcionar-lhe a oportunidade de conhecer "mais profundamente" todo o negócio da farmacêutica e, assim, capacitá-la para exercer cargos de liderança na área de negócios por excelência do grupo (a formação tocou desde as funções de delegada comercial até aos projetos médicos em si). Durante estes 16 meses, a antiga menina que adorava os inícios de ano letivo pelo que estes traziam de novo pôde também alargar o seu espetro académico e profissional, ao estudar na INSEAD (em Paris e Singapura).

O regresso à Suíça (onde manteve a casa) dá-se em novembro de 2011, para este novo desafio profissional: ser diretora-geral da Sandoz - a empresa do grupo Novartis dedicada aos medicamentos genéricos e biossimilares - para o mercado local.

O tempo que se segue é marcado pelo aumento progressivo de escala na esfera de ação de Isabel Afonso. Primeiro (fevereiro de 2014) vê a sua área de responsabilidade alargada à Bélgica e Áustria e, já em 2015, é convidada a integrar o Comité Executivo e a assumir a direção

ISABEL AFONSO ASSUMIU, ESTE MÊS, AS FUNÇÕES DE CEO DE UM GRUPO INTERNACIONAL DE EMPRESAS FARMACÊUTICAS QUE PERTENCEM A UM "WEALTH FUND" BASEADO EM ABU DHABI.

global das operações comerciais de toda a operação da Sandoz. Passa a trabalhar em Munique, a quase 400 quilómetros de casa (que faz questão que continue a ser em Basileia, onde estão o marido e os três filhos).

Em 2018, precisamente 16 anos depois de ter chegado à gigante farmacêutica, a gestora aceita o desafio para liderar a equipa internacional (e integrar o comité executivo) da maior empresa da Madison Dearborn Partners - Performance Health (norte-americana de private equity). Mantém-se em Basileia, mas, quase um ano e meio volvido (janeiro de 2020), quando é convidada para dirigir o departamento global comercial (vendas, marketing, serviço a cliente, canais digitais, entre outros), a sua vida adquire uma dupla centralidade geográfica: Basileia/Chicago.

Mais um ano e três meses e nova volta no trajeto desta fã de correr (e do exercício em geral), explicada pela própria: "Voltei à Novartis depois de ter estudado genética, genómicos (incluindo biologia do cancro) para ser a diretora-geral para a oncologia na China. O propósito era criar impacto, através de uma equipa de 1.200 membros, num país em que a cada minuto morrem cinco pessoas com cancro".

A experiência em Shanghai durou 14 meses, pois em junho de 2022, Isabel Afonso recebeu novo repto, para a Novartis Innovative Medicines desta vez para gerir um portfólio de várias marcas internacionais (que representa 20 biliões de dólares de negócio) dedicadas a diferentes doenças, com o aliciante de "regressar a casa", em Basileia. Como Head of In-Market Brands & Business Innovation, Isabel Afonso teve a responsabilidade de desenhar estratégias para várias especialidades médicas, montar equipas multidisciplinares e dirigir um setor internacional integrado numa comunidade - também ela transversal - de 1.600 membros.

Apesar de já ter trabalhado/trabalhar em seis países fora de Portugal (Suíça, Espanha, Alemanha, Estados Unidos, China e Emirados Árabes Unidos), o país helvético (Basileia) tem sido o seu lugar de referência no estrangeiro. Isabel Afonso explica porquê: "A Suíça é um país com uma qualidade de vida fantástica, eficiente, seguro e onde simplesmente tudo funciona de forma excelente. Particularmente em Basileia, que é muito cosmopolita, no centro da Europa, com acesso facilitado aos países à sua volta."

As características da ex-gestora da Novartis encaixavam na perfeição com a vida suíça beneficiava, como refere à RHmagazine: "Como sou uma pessoa muito disciplinada na minha rotina diária, consigo ter uma vida muito organizada e bem planeada (raramente há surpresas). Acordo muito cedo, vou dar a minha caminhada ou corrida na floresta de manhã cedo, preparo-me e vou cheia de energia para o trabalho.". Agora terá que ajustar as suas rotinas nos Emirados Árabes.

A completar 50 anos neste mês de outubro, Isabel Afonso não tem horizonte temporal definido para voltar a Portugal, apesar de adorar o seu país (que visita com frequência) e da falta do "solinho, do mar, da simpatia das pessoas e da comida". Prefere, por agora, prosseguir "esta jornada de explorar oportunidades de crescimento pessoal e profissional" para si e para a família.

As cidades e missões de Isabel Afonso: 1) Basileia, onde morou vários anos e nasceram os seus filhos; 2) Braga, onde cresceu e estão os seus pais; 3) Numa conferência na China (onde viveu 14 meses); 4) Sede da Novartis, em Basileia (grupo para o qual trabalhou 18 anos) e 5) Abu Dhabi, a sua nova "casa"

INÊS CALHABÉU ASSUME ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA CIMPOR

A Cimpor anuncia que Inês Calhabéu, a nova Diretora de Recursos Humanos do grupo, pretende continuar a assegurar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, enquanto pretende reforçar a captação e retenção de talento.

INÊS CALHABÉU CONTA COM 15 ANOS DE EXPERIÊNCIA na área dos Recursos Humanos, passando por diferentes áreas de atividade e diferentes países.

RITA BAPTISTA É A NOVA DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA BENE FARMACÊUTICA

Rita Baptista assumiu funções com o objetivo de desenvolver as áreas de recrutamento, integração, processamento salarial, compensação e benefícios, desenvolvimento, formação das equipas, avaliação de desempenho, retenção de talentos e organização de serviços partilhados da Bene Farmacêutica.

RITA BAPTISTA PASSOU POR VÁRIAS EMPRESAS multinacionais como Essity (SCA), Danone baby food, AXA/AGEAS e OGMA.

PATRÍCIA BISPO É A NOVA HEAD OF LEARNING AND DEVELOPMENT DA GALILEU

Patrícia Bispo tem como objetivo apostar numa maior proximidade com os clientes e numa visão mais holística de todo o processo formativo.

NA GALILEU HÁ MAIS DE 14 ANOS, liderava desde 2017 a equipa de consultores comerciais, como Head of B2B sales, acumulando experiência e conhecimento do mercado e das diversas vertentes do processo formativo.

MARIA TOLENTINO É A COUNTRY DIRECTOR DA TOO GOOD TO GO EM PORTUGAL

A Too Good To Go anuncia Maria Tolentino como Country Director da marca em Portugal, com o objetivo de continuar a trajetória de crescimento da empresa e, em simultâneo, a sensibilização junto de pessoas e organizações para a " necessidade de combater o desperdício alimentar.

COM FORMAÇÃO EM ECONOMIA SOCIAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, Maria Tolentino construiu a sua trajetória profissional em instituições como o BNP Paribas e a Landing.Jobs.

FORMAÇÃO & DESENVOLVIMENTO

Bem-vindos ao nosso dossiê dedicado às empresas que moldam o futuro da formação profissional. Nesta edição, mergulharemos nas realizações e inovações de sete organizações notáveis: CEGOC, Centralmed, ESCP, GoodHabitz, GROW-ING, ISQ Academy e Wise ID. Todas elas compartilham a missão de elevar o potencial humano e impulsionar o sucesso profissional por meio da aprendizagem.

A CEGOC tem sido uma referência na formação de líderes e profissionais em diversas áreas. Com uma abordagem centrada no desenvolvimento das competências críticas, a CEGOC tem capacitado organizações a alcançar níveis superiores de desempenho.

A Centralmed criou um conjunto de ações para promover a saúde e o bem-estar organizacional com formações que vão desde a saúde física à saúde mental.

A ESCP, uma das escolas de negócios mais reconhecidas do mundo, tem liderado o caminho na formação executiva. Descubra como se adaptaram ao cenário em constante mudança para responder às exigências das empresas e dos profissionais.

A GoodHabitz é uma força motriz na promoção da aprendizagem contínua. O seu compromisso com a simplicidade e a acessibilidade tornaram a aprendizagem mais acessível e mais lúdica do que nunca e que agora também propõe a realização de assessments aos seus clientes.

A GROW-ING tem uma abordagem única do desenvolvimento de liderança, combinando aprendizagem prática com mentoria especializada, está causando impacto nas organizações e moldando a próxima geração de líderes.

O ISQ Academy traz um alerta importante sobre como a formação deve participar na necessária transformação dos negócios, no caminho de uma sociedade mais digital, mas também, mais sustentável.

Por último, mas não menos importante, a Wise ID que nos vem apresentar o L&D 5.0, enquanto proposta pedagógica inovadora que visa incentivar uma mudança de paradigma. Trata-se da passagem de uma aprendizagem focada em conteúdos/conhecimentos standard para uma experiência de aprendizagem centrada em quem aprende, nas suas idiossincrasias, mas sempre usando tecnologias.

Neste dossiê, exploraremos as contribuições destas empresas para o desenvolvimento de profissionais de sucesso e as tendências atuais que estão moldando o mundo da formação profissional. Junte-se a nós enquanto celebramos essas organizações notáveis e o seu compromisso com a excelência na formação de profissionais em todo o mundo.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

FILIPE LUZ — Head of Sales Strategy & Team Performance da CEGOC

Apoiamos as organizações num processo mais estruturado de identificação de necessidades de formação

A perspetiva que dela têm as organizações, o papel da identificação das necessidades em todo o respetivo processo, a medição do seu impacto e as competências de futuro: a formação pela voz de um dos principais responsáveis pela estratégia da CEGOC, Filipe Luz.

Filipe Luz, Head of Sales Strategy, Team Performance da CEGOC

Já se pode dizer que há, nas empresas, uma consciência generalizada de que a formação é um investimento mais do que um custo?

Gostava de poder dizer que sim, mas, pela minha experiência, a realidade está ainda um pouco longe disso. Eu diria que no tecido organizacional português temos diferentes níveis de maturidade das organizações relativamente à formação: um conjunto significativo de empresas que não valorizam a formação; um conjunto de organizações que, pela especificidade técnica da sua atuação, precisam de dar formação aos seus colaboradores para que possam desempenhar a sua função; outras organizações que, mais do que a formação técnica, têm que cumprir um conjunto de requisitos legais regulamentados na sua atividade e nos quais a formação é uma das obrigatoriedades e, finalmente, é a partir daqui que realmente aparecem as organizações que já veem o desenvolvimento das pessoas como um investimento e não como custo. Diria que serão organizações mais bem preparadas para o futuro, uma vez que têm, ao contrário das anteriores, mais um mecanismo estratégico para apoiar os resultados que pretendem ver atingidos.

As empresas que disponibilizam formação, como a CEGOC, podem também fazer o diagnóstico de necessidades dos seus clientes, como passo prévio a todo o processo?

Essa é a nossa principal forma de atuar! Em toda a nossa área de desenvolvimento de formação à medida, iniciamos o processo através do diagnóstico, onde utilizamos diferentes metodologias - como o acompanhamento dos colaboradores no desempenho da sua função, entrevistas às chefias e aos próprios participantes, análise de resultados e indicadores de performance, assessments, etc, -, com o objetivo de conseguir compreender melhor quais são as fragilidades ou as oportunidades num determinado desempenho, e a partir daí conseguirmos construir a formação de forma a reduzir o gap de performance existente.

Agora, numa perspetiva estratégica, a CEGOC pode também apoiar as organizações num processo mais estruturado de identificação de necessidades de formação. Temos hoje os serviços, as ferramentas e as competências internas para o poder fazer. Mais do que perguntar às pessoas qual a formação que querem ter, é identificar qual é que precisam de ter, de forma a contribuir para os objetivos globais da organização.

Qual o estado da arte em matéria de medição do impacto da formação?
A forma como nós medimos o impacto da formação está diretamente relacionada com o que o cliente pretende com a formação. Há clientes que querem sensibilizar para uma temática, tocar no tema dentro da sua organização, por vezes o objetivo é somente oferecer uma experiência positiva aos colaboradores. Uma formação bem construída pode gerar esse impacto. Há outros clientes que o que procuram na formação é transformação comportamental e aí, através de ferramentas de medição de performance, estudos, assessments, conseguimos perceber a evolução entre o antes e o depois da formação. Por fim, já encontramos organizações que procuram utilizar a formação para impactar indicadores de negócio, onde é possível desejar a experiência transformacional à luz desse objetivo e ver o resultado direto dessa intervenção. A diferença é partir do resultado que se pretende atingir e não construir a formação para depois identificar qual o impacto.

O cumprimento legal é, de facto, uma preocupação das empresas? Como impacta toda a sua relação com a formação?
Arrisco dizer que é um resultado que qualquer responsável de formação/RH numa organização sabe que deve atingir, mas tenho muitas dúvidas que tire o sono a alguém. Essa legislação é um meio e não um fim em si, mas, como em muitas outras coisas, é necessário criar um indicador que promova a mudança de paradigma, onde a formação seja uma estratégia consistente de aumento de produtividade e as horas de formação uma consequência da implementação dessa estratégia.

POR FIM, JÁ ENCONTRAMOS ORGANIZAÇÕES QUE PROCURAM UTILIZAR A FORMAÇÃO PARA IMPACTAR INDICADORES DE NEGÓCIO (...). A DIFERENÇA É PARTIR DO RESULTADO QUE SE PRETENDE ATINGIR E NÃO CONSTRUIR A FORMAÇÃO PARA DEPOIS IDENTIFICAR QUAL O IMPACTO

Quais as competências de futuro que serão mais requeridas?
Mais do que as competências isoladamente, podemos verificar que a evolução do contexto de trabalho identifica de forma clara três áreas de intervenção. A primeira é a gestão pessoal, ou melhor, o conjunto de competências pessoais que apoiem cada colaborador a ser eficaz no seu trabalho. Aqui estarão as competências mais críticas, como a resiliência, capacidade de (re)aprender, a flexibilidade e a gestão das emoções. Numa segunda área estará a relação do colaborador com as ferramentas de trabalho, onde as competências digitais assumem cada vez mais um papel crítico. Aqui facilmente verificamos três níveis de proficiência: no início, a adoção da tecnologia - onde a gestão da mudança é crítica -, posteriormente, a utilização das ferramentas - numa vertente mais técnica – e, no fim, o pensamento tecnológico, que implica a capacidade de pensar na tecnologia como uma forma de aumentar a eficiência. A terceira área de intervenção é o lado social, a capacidade de trabalhar com outros, onde a influência tem um papel preponderante através da capacidade de persuasão, de negociação e de motivação. Na sequência destas três áreas aparece, então, aquilo que nos vai diferenciar enquanto colaboradores ou contribuidores humanos: a capacidade de fazer acontecer. Competências de resolução de problemas - como o pensamento crítico, a capacidade analítica e a criatividade - associadas à iniciativa e proatividade vão certamente contribuir de forma significativa para o futuro das organizações.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

Saúde e bem-estar no local de trabalho: muito mais do que evitar o absentismo

Centralmed concebeu três packs de promoção da saúde e bem-estar organizacional, cada qual com formações e intervenções, dirigidas a áreas muito específicas e centradas na eficácia das sessões (entre os 15 e os 240 minutos, conforme a ação): da respiração consciente à hipertensão arterial.

Os últimos anos trouxeram, verdadeiramente, a saúde dos colaboradores para o centro das preocupações das empresas e organizações. Por um lado, como sequela da pandemia e do isolamento que esta provocou, os problemas de saúde mental na população em geral aumentaram. Por outro, a saúde passou a ser entendida pelos próprios empregadores como um fator determinante para a capacidade produtiva, em sentido positivo, ou seja, com cariz preventivo mas também como oportunidade para ser uma alavanca do desempenho individual (ao invés do que anteriormente sucedia, em que apenas estava associada a medidas de emergência para combater o absentismo). O paradigma mudou do "cuidar na doença" para a "promoção da saúde no local de trabalho".

Apesar desta evolução generalizada, muitas empresas confrontam-se ainda com a sua própria incapacidade de, com o escasso know-how que dispõem sobre o tema, estruturarem um plano de atuação que promova a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, bem como a segurança e saúde dos respetivos locais de trabalho.

É neste quadro que a Centralmed propõe-se ser um parceiro na criação de ambientes de trabalho saudáveis e na prossecução de estratégias mais sustentáveis.

Filipa Santos, Diretora de Serviços Clínicos da Centralmed, recorre a dados oficiais para contextualizar a importância da saúde dos colaboradores e do próprio local de trabalho: "As doenças não transmissíveis (como a doença pulmonar obstrutiva crónica, o acidente vascular cerebral e a doença arterial coronária) causam quase ¾ das mortes no mundo, segundo a Organização Mundial da

Saúde. A maioria dessas mortes seriam evitáveis, caso se tivesse reduzido, controlado ou mesmo eliminado alguns fatores de risco. O local de trabalho é o espaço onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo ativas e é lá que acabam por estar mais abertas aos incentivos para a mudança de estilo de vida, sendo o espaço privilegiado para as ações de promoção da saúde e prevenção de doenças".

Assim, a Centralmed disponibiliza um conjunto de ações de promoção da saúde e bem-estar organizacional segmentados em três setores (cada um designado como "Pack"): "Combate à Fadiga e ao Stress"; Promoção da Saúde Mental" e "Prevenção da Saúde Cardiovascular".

O "Pack de Combate à Fadiga e ao Stress" consiste em 2 intervenções e 1 formação: Fadiga e stress laboral (240 minutos); Relaxamento (45 minutos) e Respiração consciente (15 minutos). Estas formações/intervenções são concretizadas por videoconferência.

Já o "Pack de Promoção da Saúde Mental" é alicerçado nestes três eixos: Promoção da saúde mental (240 minutos); Meditação guiada (30 minutos) e Correção postural (45 minutos). Também neste âmbito, as formações/intervenções são realizadas por videoconferência.

Quanto ao "Pack de Prevenção da Saúde Cardiovascular", são estas as suas vertentes: Prevenção da hipertensão arterial (120 minutos); Efeitos do sedentarismo (120 minutos) e Combate ao colestrol (120 minutos). Neste campo, as sessões são de micro e-learning.

Todas estas nove formações/intervenções não têm limite de participantes em simultâneo.

"Com estes packs, pretendemos que os trabalhadores tenham não só uma abordagem teórica sobre as dimensões física e mental, mas que tenham também a possibilidade de, através de intervenções práticas, atingir mais literacia ao nível da saúde, autoconhecimento e eventuais mudanças de comportamento para práticas mais promotoras de saúde", refere Filipa Santos à RHmagazine.

A Diretora de Serviços Clínicos da Centralmed enfatiza o que distingue os serviços propostos pela sua empresa: "Uma enorme vantagem que a Centralmed oferece relativamente a outros produtos disponíveis no mercado é o facto dos nossos packs serem ministrados e acompanhados pelas nossas equipas de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) - conhecedoras de todos os dados que envolvem a saúde da organização, capazes de analisar informações, identificar necessidades, antecipar riscos que possam ajudar de forma significativa os trabalhadores, adequando assim os packs às premências da organização."

Para a Centralmed é vital estar alinhada com o novo paradigma da saúde e bem-estar no local de trabalho "que se propõe a transformar o cuidado com a doença no cuidado com a saúde, ao prevenir, antecipar e trazer conhecimento aos colaboradores, adequando assim as necessidades quer à sua fase da vida, quer à realidade da própria organização".

Em simultâneo com os benefícios decorrentes da promoção da saúde e bem-estar organizacional, estas ações representam um importante fator de employee branding, uma vez que potenciam a perceção do colaborador de que está a integrar uma organização preocupada com as pessoas que a constituem, o que, numa escala maior, projeta um compromisso efetivo com a sustentabilidade humana.

CENTRALMED, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

ANO DE FUNDAÇÃO
1997

NÚMERO DE COLABORADORES
105

NÚMERO DE CLIENTES
6.400

SERVIÇOS
- Medicina do trabalho
- Segurança no trabalho
- Segurança alimentar
- SCIE (Segurança contra Incêndios em Edifícios)
- Formação profissional
- Ações de promoção da saúde

MORADA/ CONTACTOS
Av Forças Armadas, 4 - SLJ - Lisboa
21 319 37 30
geral@centralmed.pt
centralmed.pt

ASSIM, A CENTRALMED DISPONIBILIZA UM CONJUNTO DE AÇÕES DE PROMOÇÃO DA SAÚDE E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL SEGMENTADOS EM TRÊS SETORES (CADA UM DESIGNADO COMO "PACK"): "COMBATE À FADIGA E AO STRESS"; PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL" E "PREVENÇÃO DA SAÚDE CARDIOVASCULAR"

POR BÁRBARA FANGUEIRO

Como a academia pode ir formar às empresas

Com o propósito de melhorar as competências interpessoais e comerciais dos Service Delivery Managers (SDM), a ATOS – empresa focada em transformação digital – procurou a solução mais ajustada à sua realidade e escolheu a ESCP Business School. E o que resultou daqui? Mais do que um programa de certificação especializado, uma parceria que dura há sete anos.

A procura de talentos qualificados na área de managed services pode, muitas vezes, representar um pesadelo para as organizações. Encontrar profissionais com conhecimento técnico, além de competências em liderança e gestão de conflitos, não é tarefa fácil, principalmente num cenário de negócios em constante evolução.

Consciente desta necessidade e focada em proporcionar mais conhecimento aos colaboradores SDM, a ATOS, empresa de desenvolvimento de soluções "end-to-end", decidiu procurar um parceiro que pudesse ser um apoio neste âmbito.

"O primeiro contacto foi estabelecido, em 2016, numa reunião para apresentarmos como ajudamos as empresas a desenvolver os seus talentos, melhorar a sua performance e atingir os seus objetivos", esclarece Olga Alonso, Diretora de Executive Education & Digital Solutions da ESCP Business School.

Após este primeiro contacto, a ESCP avançou para "a criação de um programa integrado de aprendizagem híbrida de forma a dar resposta às necessidades de desenvolvimento dos SDM em todo o mundo", explica Gisela Jansen, responsável de marketing e comunicação do Grupo de Aprendizagem e Desenvolvimento da ATOS SDM Academy.

Olga Alonso, Diretora de Executive Education & Digital Solutions da ESCP Business School

Estabeleceu-se, assim, uma parceria entre a ATOS e a ESCP Business School - escola de negócios multinacional, cujos programas são especializados em áreas de management como finanças, marketing, turismo, energia, entre outras.

Segundo o ranking do Financial Times, a ESCP Business School está classificada como a 3.ª melhor escola da Europa e tem três programas no "Top 10" mundial (Master in Finance #1; Master in Management #4 e Executive MBA #5).

A jornada de aprendizagem

O programa-piloto da certificação SDM teve a duração de quatro meses e foi realizado por seis grupos de profissionais — cada grupo constituído por 18 participantes de diferentes países (Ásia, EUA e Norte e Sul da Europa).

"O programa, inicialmente em formato híbrido, combinou a realização de workshops presenciais com conteúdos

SERVICE DELIVERY MANAGEMENT PROGRAM: 6 ANOS DE EXISTÊNCIA

- **+ 1.000 estudantes**
- **42 países**
- **4 línguas**
- **4 meses de duração**
- **100% Online**
- **100% hands-on**
- **40% de progressão na carreira**
- **90% dos candidatos considera os objectivos do programa alcançados**
- **Impacto da experiência: 9 em 10**

A ESCP BUSINESS SCHOOL, JUNTAMENTE COM A ATOS, CONQUISTOU UMA DISTINÇÃO NOS PRÉMIOS EXCELÊNCIA NA PRÁTICA (EIP) DA EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (EFMD), NA CATEGORIA "DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL"

online síncronos e assíncronos", realça Gisela Jansen. Este plano curricular consistiu em webinares e workshops online, centrados em temas como liderança, gestão da diversidade, da distância e de stakeholders, etc..

O acompanhamento foi assegurado por docentes da ESCP Business School, bem como todos os processos de administração e coordenação da jornada de conhecimento e formação.

Gisela Jansen acrescenta que, "a partir de 2018, a formação foi alargada aos SDM seniores com o intuito de demonstrarem o seu conhecimento do setor, visão estratégica e consciência das tendências nesta área de negócio, bem como a sua compreensão de como o papel dos SDM está a evoluir".

Implementado entre 2016 e 2022, o programa teve a adesão de 1.000 profissionais SDM, dos quais "80% obtiveram a certificação completa e mais de 75% receberam-na com distinção", de acordo com um relatório da ATOS SDM Academy.

Um outro dado relevante é o facto de 24% dos SDM juniores com certificação no programa-piloto terem sido promovidos no 1.º trimestre de 2018. No que diz respeito a soft skills, verificou-se um aumento de 13% nos colaboradores seniores, nomeadamente, ao nível do pensamento estratégico.

Além disso, as taxas de faturação aumentaram, assim como as receitas; houve um aumento de interação entre profissionais SDM de diferentes pontos geográficos e setores e ainda uma melhoria dos níveis de conhecimento e compromisso com os padrões, metodologias e práticas da ATOS. "90% dos participantes acreditam que o programa superou todos os objetivos a que se propôs", esclarece o mesmo estudo.

Dashboard

UM PROGRAMA "DESCARBONIZADO"

À medida que o mundo enfrenta desafios cada vez mais complexos relacionados com as alterações climáticas e a escassez de recursos, a convergência entre a inovação e a responsabilidade ambiental torna-se, não só uma escolha sensata, mas sobretudo uma necessidade – e o mesmo aplica-se aos modelos de aprendizagem.
Ao transitar de um modelo híbrido para um 100% online, o programa de formação SDM revelou ser uma iniciativa com impacto a nível económico, social e ambiental. Esta alteração contribuiu para uma "redução de 97% da pegada de carbono, com resultados de alto nível em relação à formação", aponta Olga Alonso.
A ATOS conseguiu diminuir as suas emissões de carbono de 35,20 toneladas por ano para 0,99. Já a ESCP Business School, continua a trilhar o caminho em direção a uma abordagem mais sustentável em todas as suas áreas de atuação.

E os resultados da colaboração não ficam por aqui. A ESCP Business School, juntamente com a ATOS, conquistou uma distinção nos Prémios Excelência na Prática (EiP) da European Foundation for Management Development (EFMD), na categoria "Desenvolvimento Profissional".

"Embora existam muitos aspetos complexos que contribuem para o êxito do programa de desenvolvimento, há um fator decisivo que o unifica: o trabalho integrado da equipa que constitui o cerne da parceria entre a ATOS e a ESCP Business School. Estamos orgulhosos deste prémio porque é uma validação da nossa abordagem e um estímulo para outras organizações", afirma Olga Alonso.

Gisela Jansen complementa que "a ATOS está encantada que a parceria com a ESCP Business School tenha sido reconhecida com este prémio. Aumentará a procura do programa e contribuirá para que mais participantes tragam valor acrescido aos nossos clientes".

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

PEDRO MONTEIRO — Sales Manager da GoodHabitz em Portugal

“As oportunidades de desenvolvimento pessoal são um fator-chave na atração e retenção de talento

Desde o 1º semestre de 2020 em Portugal, a GoodHabitz tem conquistado o seu espaço no setor do EdTech. O responsável de vendas da multinacional holandesa no nosso país faz um balanço dessa presença e aponta respostas gerais para mitigar a “volatilidade do mercado laboral” e as soluções específicas da GoodHabitz (dos novos assessments às formações mais procuradas).

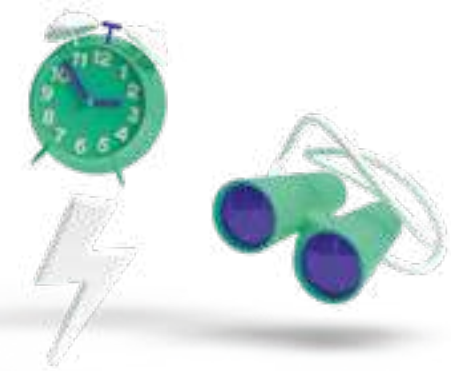
Pedro Monteiro, Sales Manager da GoodHabitz em Portugal

Que balanço faz da operação da GoodHabitz em Portugal?
Passados dois anos e meio desde a chegada da GoodHabitz a Portugal, fazemos um balanço muito positivo da nossa evolução. Trabalhamos hoje com grandes empresas no panorama nacional, como a Jerónimo Martins, Grupo Ibersol, e Millenium bcp, que nos permitem levar o desenvolvimento pessoal a uma grande escala. Também o entusiasmo dos profissionais face à nossa oferta formativa, aos nossos cursos, filosofia e metodologia têm sido muito positivos.

Acreditamos que isto se deve também ao timing em que entrámos no mercado. Iniciámos a nossa atividade em plena pandemia, altura em que as empresas aceleravam a sua transição digital, mas ainda sem soluções de e-learning. Hoje, estamos num momento diferente, em que os nossos clientes começam a tirar as primeiras conclusões relativamente à nossa solução, e identificam uma adesão muito positiva por parte dos seus profissionais. Para além disso, os nossos clientes já sabem que a GoodHabitz está sempre a inovar em termos de conteúdos e tecnologia. Assim, os seus colaboradores vão acedendo de forma contínua a novos cursos, novas atividades de aprendizagem, onde estamos por exemplo a introduzir a Inteligência Artificial, que vai permitir uma maior personalização e interatividade. Portanto, esperamos que a satisfação com a experiência de aprendizagem que proporcionamos seja cada vez melhor.

Lançaram recentemente um novo produto, os assessments. O que são e porque o fizeram?
Os assessments da GoodHabitz são testes online apelativos e didáticos, compostos por diferentes perguntas, e relativos a diversas competências chave, que permitem retirar conclusões e traçar o perfil de cada colaborador. Os resultados apresentam um caminho de aprendizagem individual único, sugerindo cursos da GoodHabitz que respondem às suas necessidades, áreas de melhoria e promovem uma aprendizagem contínua.

Esta ferramenta surge da premissa de que para um desenvolvimento pessoal mais efetivo, é necessário que cada pessoa se conheça melhor, perceba quem



é, o que a motiva e quais as suas características, e que depois saiba quais são as ações concretas que tem de tomar para o seu crescimento pessoal e profissional. Por isso, o lançamento dos assessments GoodHabitz surge como um passo natural dentro da nossa atividade, de forma a continuarmos a evoluir e a promover o desenvolvimento pessoal dentro das organizações. Os resultados agregados irão permitir ir ainda mais além, proporcionando informação valiosa às organizações para a gestão de talento. A solução GoodHabitz vai, assim, tornando-se ainda mais estratégica e um "must have" para todas as organizações.

E qual tem sido a recetividade do mercado?

A receção tem sido muito boa e os clientes reconhecem nos assessments online um forte potencial estratégico. Muitos já utilizam ferramentas como esta em diversos processos - recrutamento ou em projetos específicos de desenvolvimento apenas para líderes ou colaboradores de alto potencial -, mas compreendem a importância transversal que esta ferramenta pode ter na organização, portanto algo mais inclusivo, mais ágil e que vai ajudar a alavancar o desenvolvimento pessoal como um vetor estratégico na organização.

Apesar da fase embrionária, este novo formato tem conquistado vários admiradores e despertado a curiosidade por parte das empresas. Na Holanda, por exemplo, a Deloitte começou a utilizar os nossos assessments para diferentes objetivos, como por exemplo no onboarding de executive assistants, para ajudar a compreender o perfil de cada um e a conseguir a melhor forma de trabalhar em equipa.

Na sua opinião qual é o principal desafio atualmente para os responsáveis de RH e de formação?

A escassez de talento é, atualmente, o maior desafio para os responsáveis de RH e formação. O mercado laboral tem sentido volatilidade, o que provoca instabilidade na constituição e formação das equipas. Assim, é importante percebermos exatamente quais são as variáveis que influenciam a motivação e felicidade laboral dos colaboradores e que, consequentemente, impactam no seu compromisso com o empregador. A partir daí, devemos implementar estratégias para melhorar estes índices e diminuir a rotatividade.

O contexto mudou muito em pouco tempo. Por exemplo, constatamos que as oportunidades de desenvolvimento pessoal são um fator-chave na atração e retenção de talento, dado que quase 70% dos profissionais em Portugal consideram sair da empresa caso não tenham estas oportunidades.

SEDE DA GOODHABITZ:
Holanda

ATIVIDADE PRINCIPAL:
e-learning corporativo

INÍCIO DA ATIVIDADE A NÍVEL GLOBAL:
2011

CLIENTES A NÍVEL GLOBAL:
+ de 2.500 (em + de 20 países)

RETENÇÃO DE CLIENTES:
95%

INÍCIO DA ATIVIDADE EM PORTUGAL:
2021

CLIENTES EM PORTUGAL:
+ de 70

Dados fornecidos pela GoodHabitz em Portugal

OS ASSESSMENTS DA GOODHABITZ SÃO TESTES ONLINE APELATIVOS E DIDÁTICOS, COMPOSTOS POR DIFERENTES PERGUNTAS, E RELATIVOS A DIVERSAS COMPETÊNCIAS CHAVE, QUE PERMITEM RETIRAR CONCLUSÕES E TRAÇAR O PERFIL DE CADA COLABORADOR

Estou convicto de que não voltaremos mais às taxas de retenção que se viam nas empresas há cinco ou dez anos. Esta volatilidade poderá continuar como característica do talento jovem, que procura constantemente novas e melhores oportunidades. Ainda assim, podemos melhorar este indicador com soluções de aprendizagem apelativas. Por outro lado, porque não criar estratégias para tornar as empresas e processos mais ágeis? Neste caso, soluções de aprendizagem fáceis de gerir e utilizar - e ajustadas a diferentes perfis - podem ser uma ferramenta chave numa gestão de talento eficaz.

Que conteúdos de formação têm tido maior adesão?

Em Portugal, no último ano, os cursos da GoodHabitz que mais se destacaram foram os de "Gestão das Emoções" - cujo objetivo é exatamente compreendê-las e aprender a geri-las -, o de "Gestão de Tempo" e ainda o curso "Sem Stress" - que pretende fazer do stress um aliado para melhorar o desempenho e aumentar a produtividade dos colaboradores. Cursos ligados a inovação e criatividade também têm tido uma grande adesão, pelo seu alinhamento com as estratégias organizacionais dos nossos clientes.

POR BÁRBARA FANGUEIRO

GROW-ING anuncia parceria com a isEazy para novas soluções de e-learning

As duas empresas vão unir forças com o objetivo de reforçar as estratégias de Digital Learning em Portugal. A parceria vai permitir formar profissionais de forma mais ágil, simples e envolvente, enquanto promove a upskilling nas organizações, garantem.

A GROW-ING, empresa portuguesa de consultoria estratégica de Gestão de Pessoas, revela uma parceria com a isEazy, que pretende "servir de complemento à oferta para o mercado português e ir ao encontro das necessidades dos seus clientes e do mercado em geral", anuncia Sara Dória, Managing Director da GROW-ING.

Em declarações à RHmagazine, Sara Dória explica que "a GROW-ING estava à procura de um parceiro com portefólio de formação online na área de soft skills que oferecesse conteúdos de elevada qualidade em português e fossem desenvolvidos de acordo com as melhores metodologias de aprendizagem". E foi assim que encontraram a isEazy.

A isEasy é uma empresa focada na transformação digital dos processos de formação corporativa há mais de duas décadas. Hoje, conta com sete ferramentas de e-learning cujo desenvolvimento é feito "in-house"; tem uma rede de mais de 1.000 clientes empresariais e 10 milhões de utilizadores em 90 países.

O catálogo da isEasy é composto por mais de 60 programas "chave na mão" e 540 cursos, criados por especialistas e baseados em padrões internacionais, escolas de negócios e empresas de consultoria como a Mckinsey, Universidade de Harvard, entre outras. Os conteúdos encontram-se disponíveis em seis idiomas e são alvos de atualizações todos os meses.

Sara Dória, Managing Director da GROW-ING

No caso da consultora GROW-ING, a isEasy tem a missão de complementar a sua oferta com um portfólio de mais de 540 cursos de desenvolvimento de soft skills, também chamadas de power skills, e de competências digitais. "O IsEazy Skills é um ótimo complemento à oferta da GROW-ING uma vez que permite o acesso a uma biblioteca de conteúdos de elevada qualidade em áreas-chave e que acreditamos estar alinhadas com as necessidades dos nossos clientes e do nosso mercado", Sublinha Sara Dória.

Já Miguel Valverde, CEO da isEazy, aponta esta parceira como "uma oportunidade de continuar a crescer em Portugal com o apoio de um parceiro que conhece profundamente o

"A GROW-ING É AGORA UM BALCÃO ÚNICO PARA OS CLIENTES QUE PRETENDEM IMPLEMENTAR A SUA ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM DIGITAL"

SARA DÓRIA, MANAGING DIRECTOR DA GROW-ING

"O OBJETIVO É COLOCAR À DISPOSIÇÃO DE TODOS OS PROFISSIONAIS AS FERRAMENTAS E FUNCIONALIDADES MAIS AVANÇADAS, BEM COMO OS CONTEÚDOS MAIS INOVADORES E ATRATIVOS PARA COBRIR TODAS AS SUAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DE FORMA ÁGIL E SIMPLES"

MIGUEL VALVERDE, CEO DA ISEAZY

mercado de RH e com uma rede de clientes de peso para oferecer o que há de mais moderno em tecnologia de e-learning".

Enquanto empresa dedicada ao desenvolvimento de capital humano no digital, a GROW-ING foca-se em três áreas de atuação — business, people e yourself. Além dos serviços de consultoria de RH e e-learning content factory, contam agora com o isEazy Skills, que oferece mais de 540 cursos online em oito áreas-chave de cada organização como sustentabilidade e diversidade, bem-estar e felicidade, liderança, vendas, comunicação, digital e produtividade, mudança, criatividade e inovação.

Miguel Valverde - CEO da IsEazy

Para Sara Dória, "a GROW-ING é agora um balcão único para os clientes que pretendem implementar a sua estratégia de aprendizagem digital". Enquanto Miguel Valverde acrescenta que "o objetivo é colocar à disposição de todos os profissionais as ferramentas e funcionalidades mais avançadas, bem como os conteúdos mais inovadores e atrativos para cobrir todas as suas necessidades de formação de forma ágil e simples".

É por isso que, quando questionados sobre o balanço do fecho da parceria, ambos afirmaram que estão muito satisfeitos e que o caminho se constrói em conjunto, a desafiarem-se mutuamente.

O PAPEL DAS POWER SKILLS NA ERA DIGITAL

Para fomentar o desenvolvimento do talento dos colaboradores e capacitá-los para se adaptarem às novas necessidades do mercado de trabalho, é crucial que as diferentes abordagens de formação corporativa influenciem a aprendizagem de soft skills, que pela sua importância estratégica têm sido designadas de power skills — favorecem não só o crescimento dos profissionais, como também das organizações às quais pertencem.
Com este objetivo, a isEasy realizou o estudo "As competências de poder mais procuradas em 2023", no qual identificou as soft skills mais em voga, que vão desde liderança, sustentabilidade e diversidade, até mentalidade digital, felicidade, bem-estar, comunicação e relacionamentos interpessoais.
No referido relatório, a isEazy aborda porque é que as power skills são fundamentais para o aumento da produtividade e compromisso dos profissionais; quais são as principais power skills a incluir numa estratégia de melhoria contínua e quais as tendências de formação para as novas gerações de colaboradores.

ANTÓNIO SARAIVA — Business Development Manager – ISQ Academy

Megatendências e a transformação digital e verde: a formação como resposta aos desafios

O conceito de megatrends (megatendências) surge em 1982, apresentado num livro de John Naisbitt com o mesmo título. Tornou-se um best-seller mundial e o termo, e tudo o que o mesmo significa, mantém-se atual. Logicamente, que a identificação das megatendências tem evoluído ao longo dos anos, se bem que as respetivas caraterísticas estão tipicamente associadas a processos de transformação de longo prazo, largo alcance e com impactos de intensidade muitas vezes dramáticos. Até porque falamos de uma lógica global.

Através do conceito-chave de megatendências, a projeção estratégica aponta sempre para um futuro desafiador. E estamos a vivenciar um desses momentos, bastando situar-nos na transformação digital e na transformação verde em curso. Simultaneamente, os fenómenos que estão a ocorrer à escala global do nosso planeta devem obrigar a uma reflexão better & faster sobre a qualidade de vida das pessoas.

Acreditemos que algumas das megatendências identificadas atualmente irão potenciar melhorias. A população mundial está em mudança, projetando-se uma sociedade com outra maturidade, com maior potencial. Os avanços na educação, saúde e na tecnologia vão capacitar mais e melhor as pessoas, enquanto indivíduos e na sua relação com o meio. O desenvolvimento tecnológico será talvez a megatendência mais poderosa neste século: a inteligência artificial, por exemplo, irá prosseguir criando um desafio imenso que afetará de forma premente o mercado laboral. A ideologia da globalização, com base democrática, perspetiva-se que continuará a ser o principal sistema de ideias no mundo. Outro grande desafio será o de como conciliar crescimento económico com o equilíbrio na distribuição de riqueza, tudo em harmonia com o meio ambiente. As crescentes pressões sobre os ecossistemas são potenciadas por fatores como as mudanças climáticas e o aumento da população global, associados à procura de alimentos, à crescente mobilidade e à pesquisa por novas fontes energéticas.

A transformação digital e a transformação da sustentabilidade estão em curso. Aproveite-se, pois, o que as mesmas podem trazer para os países, para as organizações, para as famílias, para as pessoas. Nesta lógica, a formação, de forma indiscutível, tem de ser colocada como investimento crucial, em políticas e em recursos. Qualquer uma destas transformações implicam desafios e reconversão de papéis. A resposta vai passar por capacitar as pessoas, garantindo-lhes ferramentas para enfrentar os desafios e melhor qualidade de vida.

António Saraiva
Business Development Manager, ISQ Academy

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A TRANSFORMAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ESTÃO EM CURSO. APROVEITE-SE, POIS, O QUE AS MESMAS PODEM TRAZER PARA OS PAÍSES, PARA AS ORGANIZAÇÕES, PARA AS FAMÍLIAS, PARA AS PESSOAS

ACADEMY

EMPOWERING

YOUR TALENT AND SKILLS

+800
PROJETOS INTERNACIONAIS DE I&D

+300.000
FORMANDOS

+30.000
CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

+1.600.000
HORAS DE FORMAÇÃO

ENTREGAMOS RESULTADOS DE EXCELÊNCIA EM FORMAÇÃO E CONSULTORIA RH, MANTENDO UMA RELAÇÃO DE QUALIDADE, CONFIANÇA E INOVAÇÃO COM CLIENTES E PARCEIROS

ACADEMY.ISQ.PT

RUI SANTOS — Coordenador de Inovação e Desenvolvimento da Formação da Wise ID

Inovação na aprendizagem: Learning & Development 5.0

Rui Santos
Coordenador de Inovação e Desenvolvimento da Formação da Wise ID

Permitam-me iniciar este artigo com um statement:

A formação profissional contemporânea, impelida pelo rápido avanço tecnológico e novas exigências do mercado, vê-se na necessidade de reinventar os processos de capacitação/transformação corporativa.

Na Wise ID, o caminho que procuramos (e continuaremos a procurar) traçar para a nossa missão de capacitação/transformação profissional moderna assenta na urgência de transição/mudança de paradigma, na medida em que existe cada vez mais evidência de que as fórmulas tradicionais vigentes tendem a mostrar-se exíguas ante a sede por conhecimento/aplicabilidade do aprendiz contemporâneo.

Impelidos pela revolução tecnológica e a ânsia por tudo o que é novo, assumimos a intenção de caminhar sustentadamente para uma Learning & Development 5.0 (L&D 5.0) - uma abordagem que ambiciona explorar com profundidade o potencial das tecnologias emergentes e dos ambientes de aprendizagem dinâmicos, com o objetivo maior de propiciar experiências de aprendizagem verdadeiramente transformadoras. A L&D 5.0, enquanto proposta pedagógica inovadora, visa incentivar uma mudança de paradigma, mudança essa que assume a transição de uma aprendizagem focada em conteúdos/conhecimentos standard para uma experiência de aprendizagem tailored, centrada em quem aprende, nas suas idiossincrasias, recorrendo a tecnologias inovadoras sem descurar um fundamental equilíbrio entre hard skills e soft skills.

Esta proposta pedagógica coloca os holofotes em quem aprende como agente central de aprendizagem e ambiciona que as experiências formativas sejam personalizadas e adaptadas aos diferentes estilos, permitindo uma interação significativa com os conteúdos e contexto. Procura, por exemplo, que as plataformas digitais possam ajustar dinamicamente a entrega de conteúdo, o ritmo e as avaliações, recorrendo a técnicas avançadas de análise de dados, com vista a otimizar as distintas trajetórias singulares. Procura, na mesma linha, recorrer à aprendizagem híbrida e adaptativa para proporcionar experiências integrais e flexíveis onde, ao combinar momentos presenciais com recursos online (como módulos e-learning e plataformas colaborativas), os agentes de aprendizagem possam usufruir de maior autonomia de acesso, livres de "algemas" espaciotemporais. E o mesmo com os sistemas adaptativos, que ao ajustarem-se aos progressos individuais, podem fornecer feedback e recomendações que permitam personalizar e

adaptar quaisquer jornadas de capacitação e transformação.

De igual forma, a proposta abraça a utilização de ferramentas emergentes como a inteligência artificial, analítica, realidade virtual e IoT para tornar a aprendizagem adaptativa, imersiva, dinâmica e envolvente, onde formações self-directed, percursos personalizados e simulações realistas são algumas das possibilidades, abrindo a porta a experiências individuais e hipersegmentadas de desenvolvimento. Deixamos abaixo alguns exemplos:

- **Large Language Models (LLM):** os chatbots, por exemplo, têm a capacidade de personalizar a aprendizagem, proporcionando orientação individualizada e personalizada;

- **Corporate Metaverse:** ambientes virtuais imersivos que simulam o quotidiano das empresas, onde os colaboradores (na persona de avatares), têm a oportunidade de resolver problemas e tomar decisões em equipa, confrontados com situações "reais" em ambiente "seguro";

- **Pedagogia relacional:** Colaboração entre diferentes áreas, onde equipas transdisciplinares trabalham conjuntamente para enfrentar e ultrapassar desafios.

A L&D 5.0, ENQUANTO PROPOSTA PEDAGÓGICA INOVADORA, VISA INCENTIVAR UMA MUDANÇA DE PARADIGMA, MUDANÇA ESSA QUE ASSUME A TRANSIÇÃO DE UMA APRENDIZAGEM FOCADA EM CONTEÚDOS/CONHECIMENTOS STANDARD PARA UMA EXPERIÊNCIA DE APRENDIZAGEM TAILORED, CENTRADA EM QUEM APRENDE, NAS SUAS IDIOSSINCRASIAS

É inegável que o potencial inovador é imenso, mas também é inegável que são necessários passos sólidos para não cair na armadilha do excesso de automação, uma vez que a aprendizagem não pode ser reduzida a uma experiência puramente transacional. É imperativo um design (e adoção) humanista, alicerçado em competências socioemocionais como a empatia, ética e trabalho em equipa.

Por fim, concluir com o seguinte: a inovação na aprendizagem requer sempre um equilíbrio. Sempre. É inegável que as tecnologias têm o potencial de promover eficiência e personalização, mas o que confere efetivamente significado à aprendizagem é, e será sempre, a componente humana. São as interações, a cultura, o contexto e o propósito que conferem significado, por mais automatizado e digitalizado que o processo seja. O desafio maior é a integração entre os domínios digital e antropológico, sendo essa integração/fusão harmonizada a chave para experiências de aprendizagens realmente envolventes e transformadoras. E para isso é fundamental que as organizações adotem uma mentalidade experimental na implementação de novas metodologias. É imprescindível a realização de testes, medição de resultados e iteração contínua. A inovação pedagógica é um processo contínuo, não estanque ou definitivo, e devem ser criadas condições para tentativas e erros, avanços e recuos, na ambição do que efetivamente se pretende: inovação, progresso, transformação.

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

Rafael Silva

› CFO e HR Director da Edenred Portugal

"O que mais me surpreendeu foi a frontalidade das pessoas"

Paulista radicado há três anos em Portugal, Rafael Silva passou por todas as funções da área financeira da filial brasileira da Edenred (durante 14 anos), empresa de origem francesa especializada em benefícios extrassalariais presente em quase meia centena de países. É atualmente diretor financeiro e de RH em Portugal.

Como definiria a cultura da Edenred?
A característica principal da nossa empresa é sem dúvida a agilidade e capacidade de inovação e de reinvenção. Somos um grupo internacional que consegue perceber os mercados e as culturas locais e usar a sua dimensão global ao serviço de uma verdadeira adaptação local.

A empesa é de origem francesa, mas na realidade não tem qualquer influência em termos de cultura de trabalho. Enquanto no Brasil a empresa tem características muito brasileiras, na Europa a estrutura está regionalizada e as filiais vivem num contexto de diversidade cultural permanente.

O que o motivou a escolher Portugal?
Estava à procura de uma oportunidade de expatriação desde há alguns anos para fugir das grandes cidades, descobrir o mundo, mas também evoluir em termos de carreira, explorando novas áreas de negócio da empresa. O que sempre me motivou foi o lado humano da coisa. Tinha identificado vários países pela proximidade cultural, tais como Portugal, Espanha e Itália, mas também Bélgica ou Turquia, por curiosidade pessoal.

Apesar de não conhecer Portugal, fiquei feliz quando me convidaram para vir para Lisboa. A dimensão da cidade e do país pareceu-me ideal, tanto em termos pessoais como profissionais. Ouvia falar de segurança e de facilidade de instalação para os brasileiros, e por isso pensei que seria o ideal para uma primeira expatriação. Em termos profissionais, o desafio era interessante e o facto da filial portuguesa ter uma dimensão mais pequena permitiria ter mais impacto.

A língua portuguesa teve impacto na sua escolha? Facilitou a sua adaptação?
Nem me passou pela cabeça a facilidade que me iria trazer a língua e com distância até acho o contrário. A proximidade linguística deixa os brasileiros demasiado à vontade para cometer mais deslizes. Não estou a referir-me apenas a mal-entendidos relacionados com vocabulário ou expressões linguísticas. Em Portugal, as pessoas demonstram de forma geral muito cuidado na forma de comunicar por escrito, mas também oralmente, enquanto no Brasil exploramos a língua de forma mais figurativa e as pessoas são mais espontâneas - há que ter cuidado. Isso obriga-nos a ter alguma cautela e, no início, esta necessidade gerou-me algum stress.

Além do fator linguístico, algum aspeto da cultura portuguesa o surpreendeu no trabalho?
O que mais me surpreendeu foi a frontalidade das pessoas.

Os brasileiros têm demasiada preocupação em não indispor os seus interlocutores e comunicam de forma mais indireta. Em Portugal, a comunicação é mais assertiva e as pessoas são um pouco mais individualistas. Como brasileiro, senti muita recetividade por parte dos meus colegas para me orientar. Um expatriado tem que ser humilde e perceber que ele é que tem que se adaptar. Deixei-me conduzir pelos outros e tornou-se tudo muito natural.

Que conselhos daria a managers estrangeiros que venham trabalhar para Portugal?

Na minha opinião, o grande desafio de um manager é lidar com a diversidade e sinto, aliás, que em Portugal todas as empresas estão atualmente a debater-se com o tema, nomeadamente com o da interculturalidade. É verdade que as empresas têm que se adaptar quando acolhem outras nacionalidades, mas quem vem de fora é que tem que se ajustar.

A PROXIMIDADE LINGUÍSTICA DEIXA OS BRASILEIROS DEMASIADO À VONTADE PARA COMETER MAIS DESLIZES. (...) EM PORTUGAL, AS PESSOAS DEMONSTRAM MUITO CUIDADO NA FORMA DE COMUNICAR POR ESCRITO, MAS TAMBÉM ORALMENTE, ENQUANTO NO BRASIL EXPLORAMOS A LÍNGUA DE FORMA MAIS FIGURATIVA E ESPONTÂNEA

O meu primeiro conselho seria de serem transparentes e assertivos nos compromissos que assumem e serem humildes para perceber o mercado e a cultura local. Será essencial terem um escuta ativa para perceber as necessidades das pessoas e estarem preparados para fazer correções na sua forma de se relacionar

Relativamente aos brasileiros, o meu conselho seria estarem atentos aos detalhes e não assumirem que por falarem a língua têm a integração garantida. Vão sentir a diferença no formalismo, na confiança no próximo, mas isso é típico da cultura de Portugal e da Europa, de forma geral. Tudo se faz, com humildade e flexibilidade.

QUER SABER MAIS SOBRE PEOPLE ANALYTICS

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

APRESENTAMOS-LHE A CONFERÊNCIA IDEAL PARA SI!

CASOS PRÁTICOS | PALESTRAS | DEBATES | FORMAÇÃO

1ª EDIÇÃO

PEOPLE ANALYTICS DAY

CONFERENCE & SEMINAR

EARLY BIRD

INSCRIÇÕES REALIZADAS ATÉ 31 DE OUTUBRO

15% DE DESCONTO

20% DE DESCONTO

INSCREVA-SE AGORA E APROVEITE O DESCONTO

CONFERÊNCIA

6 CASOS PRÁTICOS

CATARINA NOVO CANEZ
GALP
Por onde começar? Primeiros passos a ter em consideração ao embarcar na jornada do People Analytics

BRUNO VIDOTTO
FARFETCH
A importância da recolha e qualidade dos dados para tomadas de decisão estratégicas

LUÍS MORGADO
GRUPO SALVADOR CAETANO
Como uma empresa do setor automóvel implementou o People Analytics no seu processo de Recrutamento e Seleção

TÂNIA MATIAS
LIDL
Como o People Analytics pode impulsionar a retenção de talentos e a produtividade. Quais são as métricas?

DIOGO ANTUNES
BOSI
The Power of Data Visualization: How to transform your data into competitive insights

MILENA MONTEIRO
EDP
Como grandes empresas utilizam People Analytics para impulsionar resultados

2 PALESTRAS

Conectar Pessoas & Dados: O caminho para a eficiência e a inovação em RH

ANDREIA ALMEIDA
MANPOWERGROUP PORTUGAL

People Analytics: Impulsionando o sucesso organizacional através de Métricas e KPIs (exemplos práticos)

MARCELO SANTOS
HOVIONE

1 MESA-REDONDA

O futuro do People Analytics - Tendências e inovações (análise preditiva e automação)

HÉLDER FIGUEIREDO
APG - ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO DE PESSOAS

MARGARIDA CALADO
NTT DATA PORTUGAL

ANA LUÍSA SILVA
BANCO DE PORTUGAL

SEMINÁRIO

PEOPLE ANALYTICS:
ALAVANCAR O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS DECISÕES DO NEGÓCIO

Organização
INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

MAIS INFORMAÇÕES:
PEOPLEANALYTICSDAY.PT

Global Talent Day 2023 by IIRH
DESIGNING
WORK
THAT PEOPLE
LOVE
10 DE OUTUBRO | LISBOA
PATROCINADORES PREMIUM
coverflex
learninghubz
PATROCINADORES
B-TRAINING
CoachHub
doutorfinanças
goFLUENT
iscte
Upreciate
EXPOSITORES E OUTROS APOIOS
bang
findhu
Microsoft
SisTrade
scopphu
TalenTia
wonest
IIRH
RH MAGAZINE

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

JOÃO FRANQUEIRA — Chief People Officer da Coverflex

Na compensação, recomendamos que as empresas apostem na flexibilidade

Team Coverflex

As várias vertentes da compensação e o exemplo da própria Coverflex, no discurso direto do seu responsável de RH

Numa altura de forte inflação e ao mesmo tempo de escassez de talento, o que recomendam a um diretor de RH quando desenha a compensação dos seus colaboradores?
O que já não é segredo: as empresas devem dar voz aos seus colaboradores. Na Coverflex acreditamos que "one size doesn't fit all": todas as pessoas são diferentes e valorizam coisas diferentes. Assim, no momento de desenhar a compensação dos colaboradores, recomendamos que as empresas apostem na flexibilidade, no sentido de dar liberdade a cada colaborador sobre como quer a sua compensação. Isto implica um leque de opções relevantes, e também recurso a tecnologia para que cada colaborador seja o mais autónomo possível.

OS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS SÃO TAMBÉM UMA FORMA DE AS EMPRESAS RECONHECEREM QUE OS COLABORADORES TÊM DIFERENTES PRIORIDADES FORA DO TRABALHO

Ao mesmo tempo, a definição das políticas de compensação deve ser feita de acordo com o contexto e valores pelos quais a empresa se rege. Dou o exemplo da Coverflex, que neste caso - não enquanto produto mas enquanto empregador - é remote-first, tem colaboradores em vários países - com total liberdade relativamente ao local de trabalho e flexibilidade no que diz respeito ao horário - e por esta razão oferece budgets anuais de desenvolvimento pessoal e de trabalho remoto. Comparamos também regularmente a compensação que pagamos com benchmarks relevantes no mercado e divulgamos o salário a pagar em cada nova posição que abrimos ao mercado, entre outras políticas.

É assim que pensamos também enquanto empregador e acreditamos que as políticas que adotamos no que diz respeito à compensação (quer salarial, quer extrassalarial) são cruciais para o nosso sucesso enquanto empresa. Estou muito satisfeito por termos sido considerados, em 2023, a melhor empresa para trabalhar em Portugal (51-100 colaboradores) e a 15ª na Europa (50-499 pessoas), pela Great Place to Work, algo que não pode ser dissociado da forma como desenhamos a compensação das nossas pessoas.

Como pode a compensação melhorar o desempenho de uma equipa?
A compensação é um reflexo direto de como uma organização valoriza os seus colaboradores, pelo que, quando os colaboradores sentem que são justamente compensados, é mais provável que se sintam motivados, o que pode levar a mais esforço, inovação e compromisso em alcançar os objetivos da equipa e da organização.

Ao estruturar pacotes de compensação flexível, as organizações conseguem atender às diversas necessidades dos membros individuais da equipa. Quer falemos de dar a opção aos colaboradores de trabalharem remotamente, contemplar apoios adicionais à sua saúde ou oportunidades de educação, entre vários outros, os benefícios flexíveis são também uma forma de as empresas reconhecerem que os colaboradores têm diferentes prioridades fora do trabalho. Quando os colaboradores sentem que as suas necessidades são satisfeitas, tanto em termos de compensação monetária como de benefícios adicionais, a satisfação no trabalho aumenta. Colaboradores satisfeitos têm menos probabilidade de sair da organização, levando a uma menor rotatividade e a uma equipa que se fortalece ao longo do tempo.

Como podemos tornar as políticas de compensação mais transparentes?
Para tornar as políticas de compensação mais transparentes, a empresa pode, por exemplo, divulgar publicamente o salário a pagar para cada função, o que permite que os candidatos tenham uma compreensão clara das oportunidades salariais dentro da organização. Por outro lado, é também relevante criar parâmetros internos e externos para determinar o valor justo de remuneração para cada função, ou seja, comparar os salários da empresa com os do mercado e garantir que não existam disparidades injustas, e depois partilhar os resultados dessa análise com os colaboradores, de modo a promover a transparência.

NA COVERFLEX, TRABALHAMOS TODOS OS DIAS PARA REVOLUCIONAR A COMPENSAÇÃO. ESTE ANO REFORÇÁMOS A NOSSA EXPERIÊNCIA DIGITAL DE SEGUROS, COM A POSSIBILIDADE DE OS COLABORADORES INCLUÍREM O AGREGADO FAMILIAR NO SEGURO

João Franqueira, Chief People Officer da Coverflex

A execução de auditorias regulares para avaliar a equidade salarial dentro da organização, revendo as diferenças salariais entre os colaboradores de diferentes géneros, idades e etnias, é fundamental para evitar diferenças salariais injustas. Estas auditorias poderão até ser realizadas por um comité de membros imparciais e experientes no tema da compensação, o que irá reduzir o viés intrínseco inerente ao processo.

A transparência nas políticas de compensação promove a equidade e a confiança dos colaboradores, e contribui também de forma positiva para a atração e a retenção de talento.

Que novidades apresentará a Coverflex no Global Talent Day?
Na Coverflex, trabalhamos todos os dias para revolucionar a compensação. Este ano reforçámos a nossa experiência digital de seguros, com a possibilidade de os colaboradores incluírem o agregado familiar no seguro ou aumentarem a cobertura dos seus seguros de saúde e vida.

E a nossa novidade mais recente pretende revolucionar não só o que se paga, mas a forma como se paga: os colaboradores vão poder requisitar o pagamento do seu salário, no valor correspondente aos dias já trabalhados, de acordo com uma periodicidade pré-definida e diferente da mensal, de forma 100% digital e sem esforço.

Estamos cada vez mais a investir em novos ângulos da compensação e numa experiência 100% digital e integrada, que hoje já conta com a gestão de subsídio de alimentação, mais de 10 benefícios flexíveis, budgets, seguros de saúde e vida, e uma rede de descontos exclusiva.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

PEDRO COSTA SANTOS — Co-founder & Head of Marketing and Sales da Learninghubz

“O nosso principal objetivo é que as pessoas possam de facto **aprender** quando a necessidade surge

Um dos fundadores e líder do marketing da Learninghubz aborda alguns dos principais temas relacionados com a oferta formativa da empresa: formatos (que já não se cingem ao vídeo), validação de conteúdos (curadoria) e compatibilização com outras plataformas (designadamente as internas) de formação.

Como é que a Learninghubz rentabiliza o aumento do consumo de conteúdo em vídeo para fornecer uma experiência de aprendizagem eficaz e motivadora para os profissionais?
Tal como refere na sua questão, há cada vez mais procura de conteúdos em vídeo, seja por lazer, seja profissionalmente, seja quando se quer aprender algo. Esta é uma realidade cada vez mais evidente, não apenas nas novas gerações mas, de uma forma transversal, a toda a sociedade. O formato vídeo está na génese da Learninghubz e no início este era mesmo o único formato que disponibilizávamos aos nossos clientes. Entretanto, entendemos que a diversidade tem também um papel importante na formação e desenvolvimento das pessoas, pelo que a nossa oferta passou a incluir muitos outros formatos, tais como podcasts, artigos, learning séries, pequenos cursos, entre outros. Muito recentemente, incorporámos também funcionalidades de Inteligência Artificial, que geram resumos e recomendações de ações práticas com base no conteúdo do vídeo (ou qualquer outro formato), ajudando os colaboradores a aplicar rapidamente o que aprenderam.

Quais são os principais critérios usados para selecionar os vídeos do YouTube incluídos na plataforma? Como garantir que o conteúdo seja confiável, atualizado e relevante para as necessidades das empresas?
A seleção de conteúdos, em particular de vídeos do YouTube, é um processo crítico na Learninghubz, pois é uma componente chave da nossa oferta de valor. Para garantir que um conteúdo não é apenas claro e educativo, mas que é também confiável, atual e que responde às necessidades das empresas, o processo de curadoria da Learninghubz assenta principalmente nos seguintes critérios: relevância de conteúdo, qualidade de produção, clareza e didática, credibilidade do apresentador, feedback da comunidade e atualidade. Por último, gostaria de realçar que o nosso processo de curadoria é realizado de forma manual, ou seja, temos pessoas dedicadas a esta atividade e que a desenvolvem há vários anos, contrastando com muitas das soluções no mercado que apenas utilizam softwares de busca automática de conteúdos.

A Learninghubz pode ser uma verdadeira academia para uma empresa?
Sim, completamente.
O nosso objetivo é capacitar as organizações a fornecerem formação contínua e relevante

O NOSSO PROCESSO DE CURADORIA É REALIZADO DE FORMA MANUAL, OU SEJA, TEMOS PESSOAS DEDICADAS A ESTA ATIVIDADE E QUE A DESENVOLVEM HÁ VÁRIOS ANOS, CONTRASTANDO COM MUITAS DAS SOLUÇÕES NO MERCADO QUE APENAS UTILIZAM SOFTWARES DE BUSCA AUTOMÁTICA DE CONTEÚDOS

aos seus colaboradores de uma forma prática, eficaz e envolvente.

Cada organização pode adaptar o seu portal de aprendizagem não só com os vastos conteúdos que oferecemos, mas também com os seus próprios materiais. Por outro lado, concede a possibilidade de recolher todos os indicadores necessários - acessíveis também de forma muito visual num dashboard da solução -, fazer o data mining pretendido para melhor análise no âmbito pretendido e poder usar todos esses dados para reportar as aprendizagens realizadas (à ACT, por exemplo).

Estas capacidades de customização e motorização permitem que a plataforma funcione como o eixo central de qualquer academia corporativa ou então que funcione em paralelo como um meio com formação mais informal, que complementa a oferta de academia corporativa, com formação interna e obrigatória. Temos atualmente clientes que evidenciam na prática o sucesso de ambas as abordagens.

Que ferramentas e métricas oferecem para acompanhar o desempenho dos colaboradores e avaliar o impacto da formação?

O tipo de soluções de desenvolvimento pessoal onde a Learninghubz se enquadra - Learning Experience Plataforms (LXP) - promove, à partida, um tipo de aprendizagem mais exploratório e informal, sempre disponível para que as pessoas possam aprender rapidamente, em qualquer momento, e com a profundidade que necessitam sobre qualquer temática. O principal objetivo

ESTAS CAPACIDADES DE CUSTOMIZAÇÃO E MOTORIZAÇÃO PERMITEM QUE A PLATAFORMA FUNCIONE COMO O EIXO CENTRAL DE QUALQUER ACADEMIA CORPORATIVA OU ENTÃO QUE FUNCIONE EM PARALELO COMO UM MEIO COM FORMAÇÃO MAIS INFORMAL, QUE COMPLEMENTA A OFERTA DE ACADEMIA CORPORATIVA, COM FORMAÇÃO INTERNA E OBRIGATÓRIA

é que as pessoas possam de facto aprender quando a necessidade surge, porque se depararam com um problema específico enquanto trabalham, seja porque têm pela frente um desafio novo ou uma atividade que nunca realizaram ou porque querem apenas melhorar. Dito isto, o principal foco da plataforma é as pessoas sentirem que a solução lhes ensinou algo quando precisaram, e é justamente esse sentimento de utilidade que faz as pessoas voltarem a utilizar a solução, e neste aspeto os indicadores que temos de taxas de utilização são extremamente positivos. Por outro lado, e numa perspetiva mais numérica, a solução tem também indicadores específicos que permitem avaliar o engagement, interesse e interação dos colaboradores, tais como os índices de partilha, recomendações de conteúdos, comentários, elaboração de playlists, entre outros. A Learninghubz realiza igualmente inquéritos regulares de satisfação e feedback aos seus clientes e utilizadores, obtendo desta forma insights preciosos sobre as suas necessidades e qual a avaliação que fazem da plataforma e do respetivo contributo no seu desenvolvimento. No entanto, é importante salientar que a avaliação do desempenho individual dos colaboradores não é feita através da nossa plataforma. Reconhecemos que a maioria das empresas já tem processos robustos de avaliação de desempenho implementados e, por isso, a nossa solução centra-se em complementar esses sistemas, fornecendo insights sobre a adesão e eficácia dos programas de formação.

Pedro Costa Santos
Co-founder, Head of Marketing and Sales da Learninghubz

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

MAFALDA ISAAC — Diretora Executiva da B-Training Consulting

O nosso programa de gestão da formação permite às empresas cumprir os requisitos da DGERT

A Diretora Executiva da B-Training faz o estado da arte do e-learning - apontando os seus méritos -, apresenta as soluções da empresa que dirige e levanta a ponta do véu sobre o que apresentará no Global Talent Day (GTD).

Mafalda Isaac
Diretora Executiva
da B-Training
Consulting

Como está agora o mercado da formação no contexto atual da digitalização da economia e após a pandemia?

A pandemia conduziu-nos a todos a uma evolução disruptiva no processo de digitalização da economia e no modo como passámos a ver o mundo. Ao nível do processo de digitalização da formação, no nosso ponto de vista, o mercado ainda se encontra numa fase embrionária e tem um potencial de evolução futura muito positivo. Constatámos que muitas empresas ainda não têm uma plataforma de e-learning instalada de acordo com os requisitos da DGERT, que é a entidade que regula a qualidade da formação em Portugal. Este será o primeiro passo a ser dado para que uma empresa inicie a transição da sua formação para a modalidade à distância. Nos cursos em e-learning, verificámos, com alguma apreensão, o surgimento de forma demasiado simples e repentina de inúmeros cursos. Não devemos cair numa vertente excessivamente tecnicista e redutora da formação à distância, sob pena de transformarmos esta modalidade de formação numa "mercadoria" pouco atrativa e útil tendo em vista o seu propósito.

Quais as vantagens de adaptar para e-learning a formação da empresa?

Uma das principais vantagens que identificamos é precisamente a necessidade das empresas acompanharem a evolução tecnológica, sob pena de ficarem para trás e, por conseguinte, obsoletas. A tecnologia tem ditado as regras da inovação e evolução dos mercados e, na formação, não vai ser exceção. Por esse motivo é muito importante que todas as empresas tenham a sua plataforma de e-learning para irem acompanhando as evoluções do mercado no campo da formação à distância. A formação à distância irá evoluir muito nos próximos anos e acreditamos que, quando realizada com qualidade, de forma pedagógica/andragógica e humanizada, é sempre uma mais-valia complementar às restantes modalidades existentes no mercado.

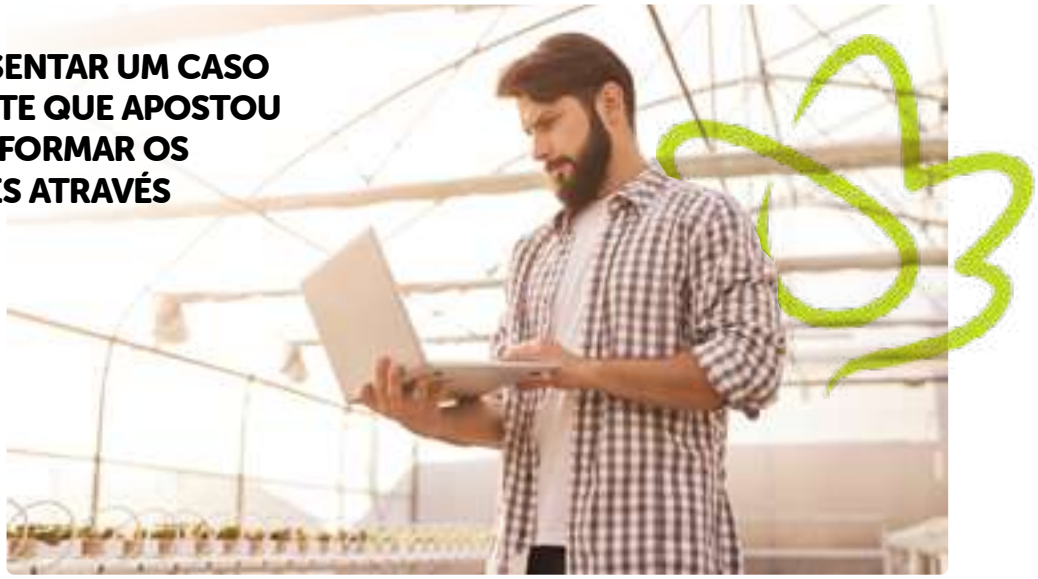
Quais os benefícios da instalação de uma plataforma de e-learning?

Podemos destacar, por exemplo, a possibilidade da empresa poder ter os seus conteúdos sempre disponíveis no idioma que pretender, sendo acessíveis em qualquer parte do mundo - esta possibilidade de uniformização dos cursos a nível global, e a acessibilidade dos mesmos, é única.

A flexibilidade é outro dos grandes benefícios, já que permite aos formandos aceder aos seus cursos na hora e local que lhe for mais adequado, existindo a possibilidade de se interromper a formação e retomar mais tarde sem ter a necessidade de cumprir um horário rígido e fechado.

O NOSSO SOFTWARE PERMITIRÁ GERIR TODAS AS FASES DO PROCESSO FORMATIVO, GARANTINDO A AUTOMATIZAÇÃO, SIMPLIFICAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS RELACIONADOS COM A GESTÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO

NO GTD VAMOS APRESENTAR UM CASO PRÁTICO DE UM CLIENTE QUE APOSTOU NO E-LEARNING PARA FORMAR OS SEUS COLABORADORES ATRAVÉS DA ESCOLA PRIO



A redução dos gastos tem sido apontada como outro dos benefícios da instalação de uma plataforma e-learning. Ao adquirir os cursos e-learning e colocando os mesmos na sua plataforma, as empresas têm a possibilidade de disponibilizar esses cursos as vezes que quiserem, não existindo limite de formandos. Verifica-se também uma poupança nas deslocações, gastos com as instalações, entre outros.

As plataformas de e-learning também estimulam a autoaprendizagem e autonomia dos formandos, uma vez que estes tornam-se coautores da sua própria aprendizagem. Permitem igualmente um acompanhamento do processo de aprendizagem, já que dá a possibilidade a cada indivíduo, ao seu ritmo, de identificar quais os pontos que têm a melhorar.

A B-Training vai lançar uma plataforma de gestão da formação para completar os vossos serviços. Com que objetivo?

Ao longo dos últimos anos, na sequência de diversos processos de auditoria DGERT, temos verificado que as empresas de formação em Portugal - mesmo de maior dimensão - têm tido muita dificuldade em estar em compliance com os requisitos da DGERT.

Adicionalmente, tentámos procurar uma solução no mercado para satisfazer as necessidades internas ao nível da digitalização da nossa formação e não encontrámos nenhuma solução que nos agradasse.

Com o contributo da nossa sólida experiência na área da gestão da formação, Certificação DGERT e consultoria e-learning, decidimos juntar todo este know-how acumulado para criarmos um programa de gestão da formação moderno e disruptivo, com o objetivo de automatizarmos os processos da formação, permitindo às empresas estar de acordo com os requisitos da DGERT e simplificando a elevada carga administrativa.

Que tipo de serviços vão propor com este software?

O nosso software de gestão da formação pretende consubstanciar-se como suporte aos procedimentos internos de gestão da formação dos nossos clientes. Permitirá gerir todas as fases do processo formativo descrito neste âmbito, garantindo a automatização, simplificação e digitalização dos procedimentos relacionados com a gestão da qualidade da formação. Os responsáveis de RH podem esperar um programa moderno, intuitivo e de fácil utilização, que pode ser parametrizado à medida das suas necessidades. Para além disso, permitirá a integração com uma plataforma de e-learning, pelo que facilitará e agilizará todo o processo de abertura de cursos, inscrição de formandos no LMS, entre outras vantagens.

O nosso software de gestão da formação pretende consubstanciar-se como suporte aos procedimentos internos de gestão da formação dos nossos clientes

Qual o tema da palestra da B-Training no GTD?

Vamos apresentar um caso prático de um cliente que apostou no e-learning para formar os seus colaboradores através da Escola PRIO.

Com a coragem de inovar no âmbito digital da formação que disponibiliza aos seus colaboradores, a Escola PRIO ousou inovar através de um programa de formação nacional muito apelativo, interativo, dinâmico e motivador para desenvolver os seus colaboradores. E escolheu a B-Training Consuting para o fazer!

Daqui resultou um projeto desafiador, muito interessante e diferente, para o qual tivemos a colaboração de uma equipa de produção, em filmagens numa estação de serviço da PRIO com a intervenção de diversos colaboradores que se voluntariaram para participar nesta iniciativa.

A nossa apresentação só poderia vir munida de uma grande praticidade e demonstração dos nossos fatores diferenciadores.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

DUARTE PACHECO DE CARVALHO — Country Manager Portugal, CoachHub

As organizações estão mais abertas a **tornar o coaching acessível** a vários níveis de colaboradores

O líder da CoachHub em Portugal traça um panorama geral do coaching: da recetividade das empresas às vantagens de universalizar os seus destinatários, passando pelas áreas específicas mais procuradas.

Duarte Pacheco de Carvalho, Country Manager Portugal, CoachHub

Que balanço faz deste tempo de atividade da CoachHub em Portugal?
Sentimos que o mercado está mais receptivo ao coaching, verificando-se um aumento na procura. Tanto as organizações como os profissionais individualmente procuram coaches qualificados e certificados para enfrentarem desafios complexos e acelerarem o seu crescimento profissional.

A CoachHub atualmente trabalha exclusivamente com organizações e é a plataforma líder em coaching digital no mercado europeu. Tem vindo a crescer no mercado português, que acompanha as tendências internacionais, registando algum afastamento dos programas de formação mais genéricos em direção a uma aprendizagem mais personalizada. A CoachHub está perfeitamente alinhada com esta tendência, sendo também uma ferramenta de desenvolvimento integrado que pode abranger todos os níveis de funcionários.

As empresas já estão mais abertas ao coaching ou ainda sentem alguma resistência? Se sim, de que tipo?
Diria que estão mais abertas a tornar o coaching acessível a vários níveis de colaboradores nas organizações e não apenas com foco no top management.

Nesse sentido muitas empresas enfrentam o desafio de customizar e individualizar os seus programas de L&D e torná-los mais relevantes e interessantes para os seus colaboradores.

Porém, talvez se possa falar de "resistência" à natural alteração e evolução na forma como são conduzidos esses diferentes programas de Aprendizagem e Desenvolvimento (L&D).

Com os avanços tecnológicos, a alteração dos requisitos de competências e a mudança da dinâmica do trabalho, a aprendizagem personalizada tornou-se essencial, pelo que o coaching tem que oferecer uma orientação personalizada e interativa, que vá ao encontro dos pontos fortes, das necessidades e aspirações individuais.

Esta mudança em relação às metodologias tradicionais demonstra a evolução da mentalidade das organizações, no sentido de promover um maior crescimento e desenvolvimento personalizado dos colaboradores enquanto profissionais.

Qual a vantagem de permitir que todos os colaboradores tenham acesso a um coach e não só alguns e em determinados contextos?
Oferecer acesso ao coaching a todos os níveis de funcionários pode ter um impacto profundo tanto no desenvolvimento individual quanto na saúde organizacional em geral: 1) garante que todos tenham a oportunidade de melhorar as suas competências, sejam elas técnicas ou soft

skills, permitindo assim que cada indivíduo contribua efetivamente para as metas da organização, alinhando-se melhor com a missão, visão, e valores da organização; 2) promove uma força de trabalho mais coesa, quando todos os gestores, todos os líderes de equipa e todos os líderes emergentes, beneficiam de uma orientação sobre como liderar eficazmente as equipas, comunicar, e tomar decisões estratégicas, encorajando ainda a colaboração e a solução de problemas, já que os funcionários entendem como o seu trabalho se encaixa no quadro geral; 3) cria um grupo de talentos mais diversificado para futuras posições, quando empregados de todas as origens e níveis têm oportunidades iguais para aperfeiçoar as suas competências e avançar nas suas carreiras e, finalmente, 4) ajuda a reter talentos pois é mais provável que os empregados permaneçam numa empresa que investe no seu crescimento para além de permitir identificar e encorajar funcionários de alto potencial dentro da organização. Tudo isto reduz as taxas de rotatividade e os custos associados à contratação e formação de novos funcionários.

Para que desafios é que vos são pedidos o acompanhamento de um coach?

São vários os desafios para os quais as empresas solicitam o coaching, sendo os seguintes os mais comuns.

Gestão e otimização do tempo: como recurso precioso para as empresas, procuram que o coaching atue de forma a ajudar os seus colaboradores a encontrar um equilíbrio entre lidar com a gestão do tempo corrente e a promoção do seu crescimento e desenvolvimento a longo prazo para enfrentar novos desafios.

Gerir os desafios da mudança: existindo alguns colaboradores que por várias razões podem ter dificuldade em lidar ou mesmo resistir à mudança, o papel dos coaches é guiar os coachees (colaboradores) a enfrentar positivamente a mudança, construindo a confiança necessária para que possam gerir e transformar as suas preocupações em novos desafios.

Desenvolvimento e apoio à liderança: manter o ímpeto do desenvolvimento da liderança vivo pode ser um desafio para o coaching que trabalha no sentido de equipar os colaboradores com as ferramentas necessárias para continuarem esse caminho de crescimento de forma independente e motivados.

EXISTINDO ALGUNS COLABORADORES QUE POR VÁRIAS RAZÕES PODEM TER DIFICULDADE EM LIDAR OU MESMO RESISTIR À MUDANÇA, O PAPEL DOS COACHES É GUIÁ-LOS A ENFRENTÁ-LA POSITIVAMENTE

Oferecer acesso ao coaching a todos os níveis de funcionários pode ter um impacto profundo tanto no desenvolvimento individual quanto na saúde organizacional em geral

Alinhamento cultural: alinhar as estratégias de coaching com os valores, objetivos e práticas da empresa.

Comunicação: utilizar o coaching para aprendizagem de formas eficazes de comunicação e feedback entre pares e das chefias para as suas equipas e colaboradores.

Gerir expectativas: assegurar que tanto as expectativas da empresa quanto as dos funcionários estão alinhadas com os objetivos de forma clara e realista.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

IRENE VIEIRA RUA — Chief People Officer do Doutor Finanças

A formação em finanças pessoais tem impacto positivo na vida dos colaboradores

Irene Vieira Rua fala-nos sobre o bem-estar físico, emocional, social e financeiro dos colaboradores e como estes se influenciam. Temas que o Doutor Finanças apresentará na edição deste ano do Global Talent Day.

Irene Vieira Rua
Chief People Officer do Doutor Finanças

Como se define no Doutor Finanças, o bem-estar empresarial e quais são os principais pilares que compõem esse conceito?

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), o bem-estar organizacional refere-se à qualidade das condições de trabalho e ao ambiente psicossocial no local de trabalho. A forma como entendemos o bem-estar no Doutor Finanças está em consonância com a definição de bem-estar que a OPP advoga. Naturalmente que urge aproximar esta definição daquelas que são as características da organização visada, pelo que, quando customizado à realidade do Doutor Finanças, o bem-estar organizacional é composto por sete pilares: ambiente de trabalho saudável, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, desenvolvimento profissional e pessoal, reconhecimento e recompensa, comunicação, liderança e saúde como um todo (nomeadamente saúde financeira).

Existe interligação entre o bem-estar físico, emocional, social e financeiro dos colaboradores?

O bem-estar, numa perspetiva holística, apenas será possível se conseguirmos equilíbrio nas várias vertentes da nossa vida. Uma boa analogia será um puzzle que, sem todas as peças, nunca estará completo. Será difícil afirmar que alguma das vertentes será mais relevante que as restantes, visto que isso dependerá de cada um de nós, dos nossos valores e dos nossos objetivos. Por outro lado, imaginemos o número de circo dos pratos chineses, onde temos de prestar atenção permanente a todos, para evitar que caiam. Como desafio adicional, acresce que se algum destes pratos cai, há uma grande probabilidade de afetar os restantes. Basta pensar que, quando enfrentamos um desafio financeiro, ficamos preocupados, o que afeta o nosso estado emocional, a nossa

NO DOUTOR FINANÇAS, CAMINHAMOS NO SENTIDO DE INICIATIVAS [PROMOTORAS DE BEM-ESTAR] TAILOR-MADE, PROJETADAS PARA SEREM MAIS EFICAZES E DIRECIONADAS, CONSIDERANDO AS CIRCUNSTÂNCIAS E OS DESTINATÁRIOS ESPECÍFICOS

disponibilidade para os outros e a nossa capacidade de entrega profissional.

Por exemplo, 57% dos colaboradores entrevistados para o Employee Financial Wellness Survey, da PwC, em 2023, referem que as questões financeiras são uma das principais causas de stress na sua vida e parte deles gastam cerca de três horas por semana, durante o trabalho, a tentar resolver estes problemas.

Que desafios enfrentou o Doutor Finanças na implementação de programas de bem-estar corporativo abrangentes?
Conscientes da imensa heterogeneidade existente, no Doutor Finanças rapidamente percebemos que pensar as iniciativas promotoras de bem-estar na perspetiva do "one size fits all" seria fazê-lo aquém do imenso potencial que estas medidas têm. Desta forma pensámo-las na perspetiva do "one size fits one" e isto significa que todas as iniciativas que são implementadas têm em consideração a imensa diversidade que nos caracteriza e que tanto nos orgulha. Caminhamos no sentido de iniciativas tailor-made, projetadas para serem mais eficazes e direcionadas, considerando as circunstâncias e os destinatários específicos.

O BEM-ESTAR FINANCEIRO É UM PROJETO DE LONGO PRAZO, AO QUAL TEMOS DE DAR ATENÇÃO DIARIAMENTE. AINDA QUE SEJA UM TRABALHO DE CADA UM DE NÓS, AS EMPRESAS ONDE TRABALHAMOS TAMBÉM PODEM PARTICIPAR E DESEMPENHAM UM PAPEL FUNDAMENTAL

Em relação ao bem-estar financeiro, que tipo de orientações e suporte podem ser oferecidos aos colaboradores para ajudá-los a equilibrar as suas finanças?
O bem-estar financeiro é um trabalho de cada um de nós. Contudo, e tendo em consideração o impacto que um desequilíbrio financeiro tem nas várias vertentes das nossas vidas, as empresas devem munir os colaboradores de ferramentas que permitam um melhor bem-estar. Além de um salário ajustado à função e competência, é crucial acompanharmos de perto todos os colaboradores e estarmos atentos a eventuais desafios que surjam nesta vertente. As empresas têm obrigação de serem um local de aprendizagem permanente para todos os seus colaboradores, seja em tópicos relativos à função/setor de atividade, seja com conteúdos que impactem positivamente a vida pessoal. O bem-estar financeiro dos colaboradores é um pilar para a sustentabilidade das organizações. E a formação em finanças pessoais encaixa perfeitamente nesta vertente, porque trabalha tópicos muito vastas e conceitos que são fundamentais para uma vida equilibrada.

ÁREAS PRIORITÁRIAS DE INTERVENÇÃO DO DOUTOR FINANÇAS:
- PPR SGF
- Novo crédito à habitação
- Negociar crédito à habitação atual
- Crédito consolidado
- Seguros vida e não vida
- Doutor Finanças energia
- Formação

Quais são os benefícios de adotar uma abordagem holística do bem-estar?
Adotar uma abordagem holística do bem-estar pode trazer uma série de benefícios, na medida em que considera o ser humano no seu todo, como um organismo complexo e multifacetado. Ele é composto por várias dimensões interligadas que influenciam a sua natureza e comportamento. Este conhecimento dá-nos mais e melhores ferramentas para agir de uma forma mais consequente e à medida das necessidades dos nossos colaboradores.

O que vai apresentar o Doutor Finanças no GTD?
Vamos, precisamente, enfatizar a importância do bem-estar em contexto organizacional, nomeadamente quando considerado de forma holística. A abordagem que defendemos e que nos serve de inspiração à prática diária, reconhece que o bem-estar não se limita apenas a aspetos físicos, mas também inclui elementos emocionais, sociais, mentais e, claro... financeiros!

Doutor Finanças
Equipa de Inovação

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

SANTIAGO IGES — Sales Director Iberia da goFLUENT

A nossa missão é oferecer uma **equal voice** a todos os colaboradores

A goFLUENT é uma das maiores plataformas de aprendizagem de idiomas para empresas. O diretor de vendas na Península Ibérica elenca as principais características desta solução de formação e realça como pode marcar a vida das empresas, quer na expansão dos negócios, quer na evolução da carreira dos colaboradores.

Santiago Iges.Sales Director Iberia da goFLUENT

O que distingue a plataforma da goFLUENT no mercado? Quais são as suas vantagens?

A goFLUENT tem três pilares principais que são os grandes fatores de diferenciação para os nossos clientes: tecnologia, conteúdo e interação humana.

Ser líder mundial de formação de idiomas online deve-se, em parte, ao facto do nosso conteúdo proporcionar aos clientes as ferramentas adequadas a desenvolver as competências linguísticas dos seus colaboradores, para que possam enfrentar com confiança qualquer desafio e tarefa que possa surgir no seu ambiente de aprendizagem.

Apostamos também na interação humana que, com os rápidos avanços tecnológicos que vivemos, pode facilmente ser esquecida. Para garantir uma aprendizagem bem-sucedida e uma experiência ideal, na goFLUENT contamos com uma equipa de consultores que ajudam os formandos a tirar o máximo proveito da plataforma e uma equipa de Customer Success Managers (CSM) que interagem com os nossos clientes ao longo de todo o processo formativo, no sentido de acompanhar o desenvolvimento do programa e fornecer relatórios que ajudarão a extrair todas as informações necessárias ao longo do projeto.

Como é que a goFLUENT ajuda as organizações a promover o desenvolvimento linguístico dos seus colaboradores?

A nossa missão na goFLUENT é oferecer uma equal voice a todos os colaboradores das organizações, para gerar maiores e melhores oportunidades e impulsionar

DISPONIBILIZAMOS UMA FORMAÇÃO DE IDIOMAS A QUALQUER HORA, EM QUALQUER LUGAR E EM QUALQUER DISPOSITIVO. OFERECEMOS CONTEÚDOS ACESSÍVEIS A TODOS OS COLABORADORES E PERSONALIZADOS DE ACORDO COM O PERFIL DE CADA UM

as suas carreiras profissionais. Através da nossa formação hiperpersonalizada podemos detetar as reais necessidades do idioma para oferecer o modelo formativo que melhor se adapta a cada situação, tendo sempre em consideração os objetivos e interesses de cada formando.

Este investimento na formação medida permite obter resultados em diferentes áreas: incentiva e facilita o desenvolvimento de vínculos e acordos com parceiros estrangeiros ou mesmo dentro da empresa, gera mobilidade e crescimento interno e maximiza áreas de oportunidade em novos mercados. Da mesma forma, pode ser visto como uma ferramenta para reduzir a rotatividade de pessoal e como parte do salário emocional, elementos que acabam por gerar estabilidade de quadros e uma boa reputação para a empresa.

Como contribui a vossa plataforma para criar uma cultura empresarial mais inclusiva? De que forma responde, na mesma empresa, às necessidades de colaboradores com diferentes níveis de proficiência linguística?
A goFLUENT ajuda as empresas a criar um projeto de formação acessível a todos os colaboradores e a proporcionar um ambiente inclusivo, eliminando barreiras linguísticas que possam ser um impedimento para alguns colaboradores no acesso a cargos de liderança ou posições globais.

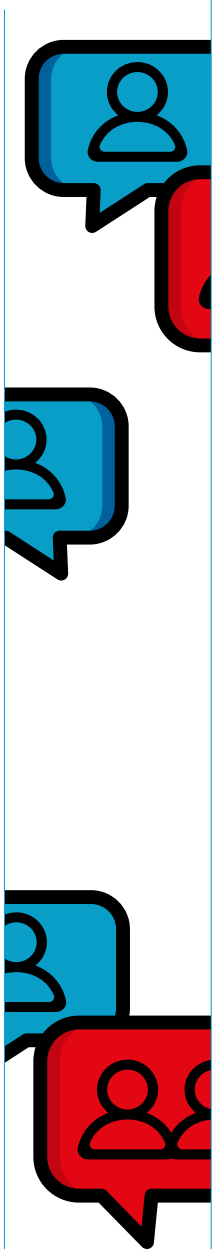
Além disso, disponibilizamos uma formação de idiomas a qualquer hora, em qualquer lugar e em qualquer dispositivo. Oferecemos conteúdos acessíveis a todos os colaboradores e personalizados de acordo com o perfil de cada um.

UTILIZAMOS INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA ANALISAR O NÍVEL DE COMPETÊNCIA DE CADA FORMANDO E OFERECER CONTEÚDOS RELEVANTES COM BASE NAS RESPETIVAS NECESSIDADES E HABILIDADES ESPECÍFICAS

A formação de idiomas permite que o talento brilhe ainda mais e alcance uma comunicação empresarial eficaz. A metodologia da goFLUENT inclui a criação e atualização de conteúdos específicos sobre diversidade, inclusão, sustentabilidade e comunicação intercultural. O que permite que os colaboradores e os nossos alunos tenham acesso a formação nesta área.

A plataforma ajuda a manter e a melhorar as competências linguísticas dos colaboradores ao longo do tempo?
Sim, claramente. Os formandos terão acesso a todos os conteúdos e recursos do Campus Online para desenvolverem as competências que melhor se adequarem à sua projeção profissional.

De que forma a goFLUENT integra inovações tecnológicas, como a Inteligência Artificial ou a realidade virtual, para otimizar o processo de aprendizagem?
A tecnologia é um dos pilares da goFLUENT para oferecer a formação mais atualizada e relevante do mercado. Todos os anos as nossas equipas trabalham para aplicar as inovações tecnológicas necessárias, que nos permitam oferecer as melhores soluções de formação de idiomas online e que se refletem em três vertentes que gostaria de destacar.



A plataforma de formação online, na qual utilizamos uma tecnologia avançada para oferecer recursos, exercícios interativos, avaliações e acompanhamento do progresso, adaptados a cada perfil. Aproveitamos a tecnologia cloud para dar acesso à plataforma a partir de qualquer dispositivo com conexão à Internet.

O conteúdo personalizado: utilizamos Inteligência Artificial para analisar o nível de competência de cada formando e oferecer conteúdos relevantes com base nas respetivas necessidades e habilidades específicas. Aplicamos também estratégias de microlearning, para poder assimilar pequenas cápsulas de conteúdos diários, adaptando a formação às exigências atuais, onde o aumento das competências em outro idioma compete com outras exigências (responsabilidades profissionais, vida familiar, desporto e lazer).

Finalmente, os recursos multimédia: a nossa ampla gama de recursos multimédia (como vídeos, áudios e materiais interativos) tornam a formação de idiomas da goFLUENT mais dinâmica e atrativa. Estes recursos são projetados para melhorar as habilidades de audição e fala dos formandos.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO — Presidente da Comissão Executiva do Iscte Executive Education

“A preparação humanista torna-se fundamental

O perfil do Iscte Executive Education enquanto promotor de formação, as exigências colocadas hoje a esta área e os cursos que estão na forja – e que não seguem a lógica de ano letivo – na primeira pessoa, a do líder da própria instituição.

O que tem distinguido a formação a colaboradores ministrada pelo Iscte Executive Education da das demais instituições de ensino?
Esta é uma pergunta recorrente, muito embora crítica. Quando se escolhe um programa, escolhe-se também um conjunto de valores e práticas da instituição. O ser aplicacional é um deles e o nosso mote é real-life learning.

Mas há muitos aspetos que nos distinguem: somos uma operação humanista, centrada na pessoa, e temos muito cuidado com a massificação – que não queremos. Entre nós as pessoas são tratadas como pessoas e respeitadas em todas as suas idiossincrasias. Por alguma razão temos o número #1 em executive education em Portugal em termos de diversidade geográfica – porque acolhemos diferentes culturas, formas de pensar, de estar e de ser. E com isto somos muito inclusivos, nunca descurando a pessoa enquanto ser humano.

O caráter aplicacional, como dizia, é uma fortíssima componente dos nossos programas, e transversal a esta multiculturalidade humanista, não massificada e respeitando as idiossincrasias de cada um.

Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas atualmente ao formar os colaboradores? A retenção de talentos após a formação é um deles?
Tantos desafios. Penso que neste momento o maior desafio é talvez perceber que os seres humanos são seres humanos. Com expectativas, com problemas, com uma história própria. E a preparação humanista torna-se fundamental. Primeiro, porque precisamos de facilitar que todos se oiçam – isto parece simplista, até, mas pessoas da mesma empresa que vêm em formação muitas vezes nem se ouvem e têm muitos enviesamentos de vários tipos. Precisamos de os desconstruir e trabalhar. Há um diálogo prévio a qualquer conteúdo que deve desconstruir os biases e os pré-conceitos. Ouvirem-se, respeitarem-se, perceberem os vários pontos de vista e receberem em conteúdo e formato o que lhes importa para crescerem. A formação pela formação, a metro, está morta. Viva a formação humanista com respeito pela individualidade de cada qual e em prol da entreajuda e complementaridade, que é fundamental.

Como compara a formação de executivos em Portugal com a de outros países europeus?
No que sei, porque frequento formação internacional executiva, não estamos piores nem somos piores. Mesmo se comparados com as grandes escolas. As nossas práticas são boas, são próximas, são respeitadoras do ser humano enquanto indivíduo idiossincrático, acrescentam valor em conteúdo e têm impacto por via do contacto. A massificação, por vezes, traz muito network. Ou pode trazer. Mas pode falhar no centro da

[NOVOS CURSOS] SE TOMARMOS A PESSOA COMO O CENTRO, ELA TERÁ DE RECEBER INSTRUMENTOS HUMANISTAS QUE PERMITAM A SUA ATUAÇÃO COMO HUMANOS NO SEU MELHOR – VENDAS, NEGOCIAÇÃO, LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO – E ALGUNS PROGRAMAS SERÃO NESTAS ÁREAS. OUTROS HÁ COM PENDOR MAIS TÉCNICO, MAS QUE SÃO ESTRUTURANTES – INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA, FINANÇAS, ETC.

MAS HÁ MUITOS ASPETOS QUE NOS DISTINGUEM: SOMOS UMA OPERAÇÃO HUMANISTA, CENTRADA NA PESSOA, E TEMOS MUITO CUIDADO COM A MASSIFICAÇÃO – QUE NÃO QUEREMOS

essência humana. Resumindo: Portugal sabe fazer formação executiva. E muito bem.

Pode falar-nos dos novos cursos que irão lançar este ano?
Se tomarmos a pessoa como o centro, ela terá de receber instrumentos humanistas que permitam a sua atuação como humanos no seu melhor – vendas, negociação,

José Crespo de Carvalho
Presidente da Comissão Executiva do Iscte Executive Education

liderança, comunicação, e por aí fora – e alguns programas serão nestas áreas. Outros há com pendor mais técnico, mas que são estruturantes – Inteligência Artificial generativa, finanças, controlo de gestão, logística e gestão da cadeia de abastecimento, contabilidade, marketing, estratégia, marcas, imobiliário. E alguns programas trarão e farão pontes também para estas áreas. Quando oportuno, traremos os nomes e os programas completos. Há muito que abandonámos a ideia de ano letivo em formação de executivos, pelo que as novidades são e sairão a qualquer momento e não têm associada a ideia de "ano".

Qual a motivação ou a necessidade que está na origem do desenvolvimento destes novos cursos?
Necessidades é como a galinha e o ovo. Qual nasceu primeiro? São as necessidades que pré-existem ou nós que temos a obrigação de criar essas necessidades que serão fundamentais à estruturação do ser humano no futuro? Motivação? Todas. Mas uma em primeiro lugar: servir pessoas enquanto pessoas. Fazê-las crescer. Torná-las grandiosas. Abolir as suas limitações. Fazer com que acreditem em si mesmas e se estruturem melhor. Torná-las mais humanas e melhores pessoas para consigo mesmas e para com os outros.

O que faz o Iscte Executive Education para garantir que essas novas formações estão alinhadas com as tendências e as necessidades do mercado de trabalho?
Muito trabalho de benchmark internacional. Muita leitura de jornais e revistas internacionais. Muita leitura de papers de tendências. E fóruns globais que nos levem a pensar em quais as competências a trabalhar. Garantir, não há ninguém que consiga garantir nada. A não ser que seja mentiroso. Mas tentar por todos os meios que temos de escrutinar o melhor possível para onde vão as pessoas e os mercados de pessoas.

POR **REDAÇÃO**
RHmagazine

FILIPA DANTAS — Marketing & Communication Manager da Mind Source
Marketing & Communication Director

A gamificação torna o feedback **mais útil** e direcionado

A Marketing & Communication Director (e também responsável máxima pelo marketing e comunicação da Mind Source) fala sobre esta plataforma e a gamificação enquanto ferramenta estratégica para o reconhecimento do mérito e consequente retenção de talento.

Porque é que a Mind Source lançou a Upreciate, uma nova solução de reconhecimento através de gamificação?
Os principais motivos que nos levaram a criar uma plataforma como Upreciate foi a ambição de criarmos uma cultura interna de reconhecimento; fortalecermos o ADN e o sentido de comunidade; fomentarmos o feedback positivo (de forma pública) e o feedback construtivo (de forma privada); estimularmos a premiação da performance por meritocracia e aumentarmos os níveis de motivação e a retenção de talentos. De acordo com a Forbes, 79% dos colaboradores que deixam as organizações indicam a falta de reconhecimento como a principal razão para a sua demissão e que tem conduzido a taxas mais elevadas de turnover dos colaboradores em termos globais, em contexto pós-pandemia. Foi assim que surgiu esta solução para empresas que têm os talentos no topo das suas prioridades.

Quais são os principais benefícios da aplicação de gamificação na forma de dar feedback em comparação com abordagens tradicionais?
A gamificação traz elementos divertidos e interativos, que podem tornar o processo de dar e receber feedback mais envolvente e interessante para os colaboradores comparativamente com as abordagens tradicionais de dar feedback. Esta é uma estratégia que utiliza elementos de design de jogos no contexto organizacional, com o objetivo de aumentar o engagement, a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Na plataforma Upreciate, cada vez que um colaborador dá feed-back a um colega recebe pontos. A introdução de elementos competitivos como o leaderboard estimula a competição saudável entre os colaboradores, o que aumenta a sua motivação para se destacarem e melhorarem.

A gamificação envolve sistemas de recompensa instantânea e feedback frequente. Isso proporciona aos colaboradores uma sensação de realização constante e uma compreensão mais clara do seu progresso, tornando o feedback mais útil e direcionado. Esta é uma maneira eficaz de reconhecer e recompensar o esforço e o desempenho dos colaboradores, o que pode aumentar significativamente a sua motivação.

Quais são os elementos de gamificação mais eficazes para aumentar o engagement dos colaboradores?
A aplicação da gamificação na forma de dar feedback torna o processo mais estimulante, envolvente e eficaz. Ao incorporar elementos lúdicos e motivacionais, a gamificação aumenta o engagement dos colaboradores, contribuindo para uma melhor performance e satisfação no ambiente de trabalho.

Há vários elementos de gamificação que contribuem para

Filipa Dantas, Marketing & Communication Director, Mind Source

O FEED SOCIAL DA PLATAFORMA UPRECIATE MOSTRA TODOS OS RECONHECIMENTOS PARTILHADOS NA APLICAÇÃO E JUNTA TODA A ORGANIZAÇÃO A CELEBRAR AS CONQUISTAS INDIVIDUAIS EM GRUPO

UM DOS PRINCIPAIS INDICADORES QUE A PLATAFORMA UPRECIATE PERMITE OBTER É O HAPPINESS SCORE DIÁRIO, MENSAL E ANUAL DA ORGANIZAÇÃO. ESTA MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO GLOBAIS PERMITE OBTER RESULTADOS MAIS PRECISOS

Funcionalidades da plataforma Upreciate

o aumento do engagement e é a conjunção destes vários elementos na dosagem certa que torna a nossa ferramenta diferenciadora.

Cada elemento de gamificação tem a sua função: o leaderboard aumenta o espírito de competição saudável, os pontos despertam a motivação intrínseca. A componente social do reconhecimento público presente no Upreciate tem um efeito muito positivo de celebração das conquistas em equipa. "Elogie em público, critique em privado", diz-se. Reconhecer em público incentiva à repetição do comportamento e dá o exemplo. O feed social da plataforma Upreciate mostra todos os reconhecimentos partilhados na aplicação e junta toda a organização a celebrar as conquistas individuais em grupo. 92% dos colaboradores têm maior propensão a repetir uma ação após serem reconhecidos pela mesma.

Que métricas e indicadores devemos acompanhar para medir o sucesso da gamificação no engagement dos colaboradores?

Um dos principais indicadores que a plataforma Upreciate permite obter é o Happiness Score diário, mensal e anual da organização. Esta monitorização contínua dos níveis de satisfação globais permite obter resultados mais precisos. É possível saber em tempo real qual o estado da arte e identificar possíveis momentos de descontentamento para que se possa agir atempadamente. Podemos ainda analisar quais os departamentos e funções que precisam de maior intervenção.

O panorama atual de trabalho híbrido e remoto exige abordagens inovadoras para medir e manter a motivação dos colaboradores: como a incorporação de ferramentas tecnológicas e estratégias de envolvimento virtual que possam preencher a lacuna entre os espaços físico e digital.

Dashboard de "Hapiness" da plataforma Upreciate

"A gamificação fomenta o feedback positivo"

Através do feed de reconhecimento, a plataforma Upreciate permite ficar a conhecer melhor outros departamentos e projetos que estão a decorrer em áreas onde habitualmente não existe qualquer contacto e identificar relações entre colaboradores. A disponibilidade e transparência da informação aumenta a comunicação e sinergias entre departamentos.

O happiness score facultado no início da sessão é também um fator diferenciador já que permite ao departamento de RH identificar situações de potencial descontentamento e intervir atempadamente num determinado departamento evitando eventuais saídas futuras por insatisfação e falta de engagement.

Adicionalmente, através da informação disponível na plataforma, torna-se possível um mapeamento /levantamento de competências internas e identificação de diferentes perfis de colaboradores, por exemplo, pessoas com maior capacidade de liderança e que podem ser embaixadores e de um projeto de gestão da mudança.

Vamos experienciar pessoas!!

Pedro Ramos
Presidente da APG

A APG vai realizar o seu grande momento anual subordinado ao tema "Experience People", a 20 de outubro, no Pavilhão Carlos Lopes, em Lisboa.

Na APG entendemos que vivemos na era do "Experience People", um momento incrível e desafiador de experienciar as pessoas, as suas emoções, aquilo que têm de melhor: 'Seres Humanos'! Para além disso, esta fase de quase "laboratório de pessoas" nas empresas é a de repensar, reconstruir, recriar e reposicionar o papel de todos e de cada um nas nossas organizações.

Temas como liderança, Inteligência Artificial, o bem-estar das pessoas, comunicação, neurociência aplicada à gestão, a Gestão de Pessoas em contexto europeu e no mundo - com todos os seus enormes desafios, o desenvolvimento de talento e o storytelling nos negócios são alguns dos tópicos que vão fazer parte desta edição, a maior de sempre, contando com a presença de mais de 50 nacionalidades de todo o mundo – o evento mais internacional de sempre no setor, em Portugal.

O evento vai contar com a presença das 34 associações membros da World Federation of People Management (Federação Mundial de Associações de Gestão de Pessoas), da EAPM (Associação Europeia de Gestão de Pessoas) e da Comunidade RH Lusófona.

A International People Conference é o maior evento em Portugal, e um dos maiores no mundo, sobre People & Business, sendo que a 54.ª edição se realiza num ano marcado pela incerteza quanto ao futuro do trabalho e à inovação tecnológica. Este é um evento integrado na Semana Europeia de Gestão de Pessoas, promovida pela APG, no qual tomará lugar a reunião oficial dos delegados representantes europeus.

VEM AÍ A 54ª EDIÇÃO DA INTERNATIONAL PEOPLE CONFERENCE BY APG, E ESTA VAI SER A MAIS REPRESENTATIVA DE SEMPRE!

Para debatermos sobre estas questões, contamos com a presença dos melhores palestrantes internacionais, num dia dedicado ao presente e futuro da Gestão de Pessoas. O mundo inteiro estará representado em Lisboa para "experienciar pessoas" nas suas mais diversas dimensões.

Contamos com todos os que se quiserem juntar às maiores autoridades da Gestão de Pessoas do mundo e, também, vivenciar as maiores experiências de e com pessoas em palco.

Saiba tudo no site oficial do evento em: https://hubpessoas.pt/ipc-2023/

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, fundada em 1964, é uma associação de âmbito nacional que congrega pessoas e organizações que se dedicam à gestão do capital humano ou exercem funções especializadas nesta área, tanto no setor público como no privado. Sendo uma organização "antiga", aposta sobretudo no presente e no futuro das pessoas e da Gestão de Pessoas.

É importante que o mundo da Gestão de Pessoas una esforços, e em outubro esse marco será em Lisboa, no dia 20. Contamos com todos!

Pedro Ramos
Presidente da APG

ISQe
ENGAGING PEOPLE

PEOPLE. LEARN. SUCCEED.

As pessoas são, mais do que nunca, a chave para o sucesso das organizações.

Desenvolva o seu talento com excelência

Talent Management

Implementação e gestão de uma plataforma cloud unificada para recrutar, desenvolver e gerir pessoas

Business Apps

Desenvolvimento de software à medida e implementação de soluções para a transformação digital nas empresas

Digital Learning eXperience

Desenvolvimento de conteúdos digitais inovadores com garantia de qualidade pedagógica

+80 PROJETOS de implementação • **+200 CLIENTES** • **+500 CURSOS**

cornerstone | PARCEIROS DESDE 2010 +351 967 132 766 | INFO@ISQE.COM | ISQE.COM @ISQe

O desenvolvimento pessoal começa com o autoconhecimento

Assessments GoodHabitz

Descubra as nossas 4 categorias de Assessments.

Imagine poder oferecer a todos os seus colaboradores a oportunidade de conhecerem a sua personalidade, pontos fortes e oportunidades de crescimento... E poder recomendar-lhes imediatamente a seguir os 3 melhores cursos de formação para se desenvolverem ainda mais. Temos boas notícias para si: tudo isto é possível com os Assessments da GoodHabitz! Descubra as 4 categorias abaixo.

Identidade

Descubra mais sobre a sua personalidade, papel em equipa e como comunica com os outros.

Vitalidade

Veja como está a sua motivação, felicidade no trabalho e mindfulness.

Capacidade

Conheça as suas capacidades mentais, como por exemplo, de pensamento abstrato.

Competências

Teste as suas competências linguísticas e digitais. Descubra em que áreas se destaca e quais pode melhorar.

goodhabitz online training

Quer conhecer-se melhor? Faça agora um dos nossos Assessments e descubra já quais são os seus superpoderes!