

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

Nº 144 | JULHO/ AGOSTO 23
ANO 15 | BIMESTRAL | 4,50€

RICARDO COSTA

O brilho de um
jovem gestor

IKEA

Um dia
na empresa

ATRAIR O TALENTO

Microsoft, Vila Galé
Foundever, Santander

WWW.HUMAN.PT



Há quem só veja os 11%
de empregabilidade
de pessoas com deficiência.

Nós escolhemos ver a Joana

Autoestima. Determinação. Muita capacidade. É disso que a Joana é feita. Ela desafiou todas as probabilidades e venceu no mercado de trabalho. Uma realidade para apenas 11% das pessoas com deficiência.

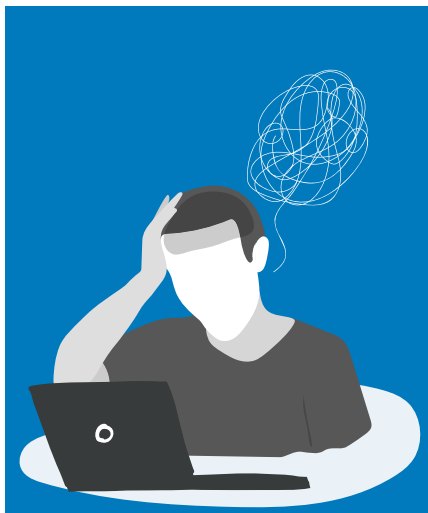
A Joana sempre acreditou que, num mundo mais inclusivo, o progresso é para todos. E foi assim que a história da Joana e do Santander se cruzaram. A Joana faz parte da equipa de comunicação do Santander e onde todos os dias tem as oportunidades certas para ir ainda mais longe nos seus sonhos. Para ir até onde ela quiser ir.

É por casos como o da Joana, que o Santander escolhe sempre ver as pessoas e os seus sonhos, e não apenas as suas probabilidades de sucesso.

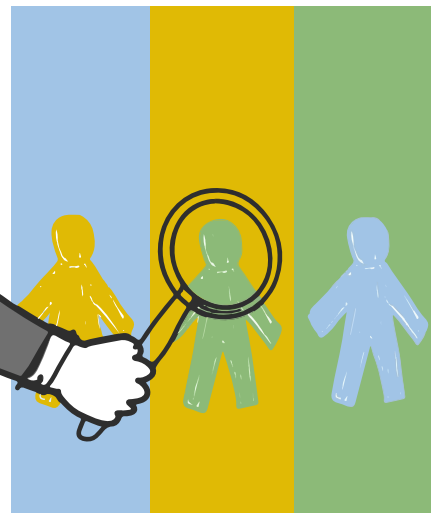
Saiba mais em santander.pt/escolhas



12



22



46

ÍNDICE

02 Editorial

04 Zoom
Spotlight/ Best Of
Flash Interview Carlos Jesus,
da Colt Technology Services

10 Primeira Opinião
Rita Maria Nunes, TAB Portugal

12 Entrevista de Capa
Ricardo Costa, Grupo Bernardo
da Costa

20 Formação
Opinião: Margarida Segard,
ISQ Academy

22 Em Foco
A emergência da saúde mental
nas empresas

26 Um Dia na Empresa
Liliana Ferreira da Cruz
e Bruno Santos, da IKEA

30 Especial
Benefícios
extrassalariais

34 Destaque
Empresas atrativas para
trabalhar

44 Gestão por Objetivos
Opinião: Miguel Vergamota,
Talentia Software

46 Dossier
Outsourcing

56 Sustentabilidade
Opinião: Maria do Rosário
Vilhena, Nestlé

58 Reportagem
RH: serviços financeiros,
banca e seguros

62 Case Study
Tirar o máximo partido
da formação

66 Espaço RH
Em Síntese
Web
Livro
Eventos

70 Lifestyle
Hotel Verdelaço Resort
Relógio BR 03 Cyber Rainbow
Vinho Herdade de Espirra

72 Última Página
Francisco Matias,
DPD Portugal

human N° 144
Julho/ Agosto 23
www.human.pt

Diretor

António Manuel Venda, 961 219 532, amvenda@justmedia.pt

Colaboradores

António Souto, Carlos Antunes, Carlos Sezões, Denize Athayde Dutra, Francisca Rodrigues, José Bancaleiro, José Duarte Dias, Manuel González Oubel, Mário Ceitil, Mário Andrade, Paula Campos (nesta edição: Alda dos Santos Neves, André Ribeiro Pires, Ângela Ramos, Assunção Couchinho, Catarina Oliveira, Clara Sofia Matos, Fabrícia Ribeiro, Isilda Gonçalves, Margarida Segard, Maria do Rosário Vilhena, Mário Caninhas Machado, Miguel Vergamota, Ricardo Freitas, Ricardo Salgado, Rita Maria Nunes, Sérgio Duarte, Tiago Domingues)

Redação

redacao@human.pt

Projeto Gráfico e Paginação

Design e Forma, geral@designeforma.com

Fotografia

Design e Forma, Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Vítor Gordo – Syncview Imagem e Meios

Diretora Comercial e de Marketing

Sónia Maia, 961 219 531, smaia@justmedia.pt

Gestora de Contas

Ana Proença, 964 044 122, aproenca@justmedia.pt

Assinaturas

assinaturas@human.pt

Impressão

Graficas Piquer – Polígono Ind San Rafael, Calle Al mediterraneo, 29, 04230 Huércal de Almería, Almería, Espanha

N° de Registo na ERC

125537

N° de Depósito Legal

286.699/08

Tiragem

12.500 exemplares

Periodicidade

Bimestral

Estatuto Editorial

Disponível em www.human.pt



Propriedade, Edição e Redação

Just Media, Lda
Avila Spaces - Av. da República, nº 6, 1º Esq
1050-191 Lisboa
www.justmedia.pt
Tel. 213 303 747
NIPC 508727065

Gerentes: António Manuel Venda, Sónia Maia (detentores da totalidade do capital da empresa, em partes iguais)

Nenhuma parte desta publicação, incluindo textos e fotografias, pode ser reproduzida, por quaisquer meios, sem prévia autorização da Just Media.



António Manuel Venda
Diretor, amvenda@justmedia.pt

O BRILHO DE UM JOVEM GESTOR

É um dos mais destacados gestores portugueses da nova geração a figura de capa deste número da «human». Ricardo Costa, 44 anos, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo Bernardo da Costa, que tem a sua origem numa empresa criada em Braga em 1957 e hoje assume uma presença mundial através de inúmeras empresas.

A entrevista que publicamos é uma parte da conversa de Ricardo Costa com o consultor Tiago Domingues para o que foi o primeiro episódio da iniciativa «Top Board 1:1 – Tal como Sou». No final da entrevista, deixamos o 'link' para que se possa aceder à totalidade dessa conversa, marcada pela autenticidade, numa partilha sobre a família, as empresas, a sociedade, a política, tantos temas. E eu deixo mesmo a recomendação para que se visite o espaço e se testemunhe algo que marca do princípio ao fim a conversa: o brilho de um jovem gestor, não apenas no que diz mas na forma como o diz e sobretudo na expressividade, no olhar, parecendo por vezes, quando pensamos em tantos dos nossos gestores, que chegou de muito longe para deixar uma marca de esperança, bem diferente, positiva, desapegada, construtiva, enérgica, de consciência de alteridade. Características que não encontramos com frequência nas empresas, pelo menos com a frequência que seria desejável, por mais que se ouça apregoar o contrário.

Desta edição, como habitualmente muito variada nos temas por que optámos, deixo mais dois destaques. A visita a uma das lojas IKEA em Portugal para a secção «Um Dia na Empresa», não para acompanharmos uma pessoa, como habitualmente, mas duas, dois jovens, uma mulher e um homem, colaboradores felizes de uma marca que também é capaz de nos deixar felizes. E ainda um trabalho com quatro empresas, destacadas num estudo da Randstad sobre as mais atrativas empregadoras de Portugal. É importante conhecermos estes exemplos. ®

O maior orgulho
não é ser a Gestora
de Frotas do Ano.

**É ser a sua Gestora de Frota
todos os dias.**



LEASEPLAN
MELHOR
GESTORA DE
FROTA

Fomos, uma vez mais, a **Gestora de Frotas do Ano** da Fleet Magazine.

O orgulho, claro, continua o mesmo. Embora haja um prémio que nos orgulha ainda mais.

Contar, o ano inteiro, com a confiança dos nossos clientes. Clientes cuja exigência nos leva a inovar sem descanso. E cujo feedback ajuda a melhorar ainda mais os nossos serviços.

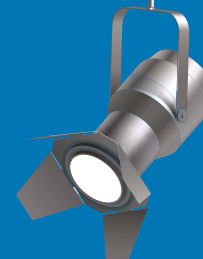
Esse é o prémio que, em 2023, queremos voltar a merecer. E é para isso que já estamos a trabalhar. Todos os dias.





PAULO FRADINHO LIDERA SEGUROS NA COVERFLEX

A Coverflex, a solução de compensação flexível que permite às empresas reduzir os custos e maximizar o potencial de rendimento dos colaboradores, reforçou a equipa com a contratação de Paulo Fradinho como 'head of insurance'. O especialista desempenhava o cargo de 'partner' na consultora Mercer. A sua entrada tem como objetivo consolidar o crescimento da Coverflex no mercado nacional e acelerar o desenvolvimento da solução na Europa.



BAUER MEDIA ÁUDIO CONTRATA 'PEOPLE AND CULTURE MANAGER'

Marisa Raposo foi contratada pela Bauer Media Áudio Portugal para assumir a responsabilidade pela gestão de recursos humanos, como 'people and culture manager'. Com vários anos na gestão de projetos de recursos humanos, a executiva já tinha colaborado com o Grupo Bauer Media nos Países Baixos. Começou na Ray Human Capital e foi depois coordenadora do projeto de aprendizagem e desenvolvimento da Pfizer, em Hong Kong. Com mais de 10 anos de experiência em gestão de pessoas, maioritariamente internacional, passou ainda por diferentes projetos e empresas em Portugal, como a KPMG, a Embaixada Britânica ou o BNP Paribas.



JOSÉ TAVARES É COO DA SAP EM PORTUGAL

Empresa em destaque em soluções de gestão empresarial, a SAP nomeou José Tavares como 'chief operating officer' (COO) em Portugal. José Tavares assume assim a condução e a otimização das operações em Portugal, com foco no planeamento e na implementação da estratégia de crescimento da empresa no território nacional. Nos últimos três anos, liderou a equipa de soluções SAP em Portugal, no desenvolvimento de projetos marcados pela inovação e pela sofisticação tecnológica.



NOVA LIDERANÇA EM 'BRANDED CONTENT' DO GROUPM

Rita Sobral assumiu a liderança da área de 'branded content' do GroupM. Com uma carreira de mais de 15 anos, passou por vários grupos de 'media' antes de integrar o Grupo WPP em Portugal. Licenciada em Comunicação Empresarial, na Escola Superior de Comunicação Social, começou em 2008 no Destak (Grupo Cofina) na área de 'marketing' e comercial de jornais gratuitos. Fez parte da equipa que lançou o Jornal I e depois foi para o Grupo Renascença, com funções nas áreas comercial e de ativação de marca. Em 2014 entrou no Grupo WPP, na Mediacom, e em 2015 assumiu a área de 'media beyond advertising'. Em 2020 foi nomeada 'co-head' da «Content in the name of Brand Love», a divisão de 'branded content' do GroupM em Portugal.



NESPRESSO APRESENTA BEO PARA PORTUGAL

Jaime de la Rica foi nomeado 'business executive officer' (BEO) da Nespresso Portugal. Depois de um caminho de sucesso na marca em vários mercados, o até então diretor regional de 'marketing' para a Zona da Europa Ocidental sucede a Brigitte Felber, nomeada BEO da Nespresso Espanha. De nacionalidade espanhola, Jaime de la Rica, 43 anos, chega a Portugal com a marca a celebrar 20 anos no país. Jaime de la Rica alia uma visão centrada no cliente e um profundo conhecimento da Nespresso a uma abordagem colaborativa e de paixão pelas pessoas.



Cria os teus melhores momentos

foundever.com

84%

dos nossos colaboradores dizem
que tiveram oportunidades de
crescimento e desenvolvimento
na empresa

(Fonte: MAX Survey (Inquérito Interno))

Create connection. Value conversation.

40

colaboradores da Evolve, empresa de recursos humanos com agências em Leiria, Lisboa, Porto e Setúbal, beneficiam da semana de quatro dias de trabalho. Trata-se da totalidade da equipa, isto depois de a empresa ter comunicado que aderiu ao programa-piloto promovido pelo Governo. Inês Luis, a diretora geral, acredita «que as vantagens poderão superar os desafios e que os colaboradores estarão mais motivados e focados durante o seu horário de trabalho».

34 milhões

de euros foram distribuídos pela Navigator aos seus colaboradores, numa operação que foi concluída em maio. É a maior compensação por desempenho e produtividade da história da empresa, reconhecimento da entrega e do compromisso das equipas na obtenção dos bons resultados alcançados no ano passado. Todos os colaboradores, técnicos operacionais, quadros médios e quadros superiores, alcançaram, em média, um prémio equivalente a 4,81 remunerações.



NESTLÉ AJUDA APICULTORES

A Nestlé, através da NESTUM, vai oferecer este ano mais 300 núcleos de abelhas-rainha a mais de 100 apicultores de todo o país, através da iniciativa «Juntos Pelas Abelhas». Esta é já a terceira edição, que somada às anteriores totaliza 1.000 núcleos de abelhas-rainha oferecidos a apicultores, com o objetivo de contribuir para reposição de abelhas em território nacional, visando compensar as perdas de colmeias registadas nos incêndios florestais. Este número de 1.000 novas colmeias pode traduzir-se em cerca de 50 milhões de novas abelhas em todo o país. Sendo o mel uma das matérias-primas adquiridas pela Nestlé a produtores nacionais e utilizada na produção, na Fábrica de Avanca, de alguns dos produtos do portefólio da empresa, desde logo o NESTUM Mel, esta iniciativa encerra em si uma tripla vertente de partilha de valor económico e social – pelo apoio à resiliência da atividade apícola portuguesa – e ambiental –, pela promoção da biodiversidade que está inerente ao apoio dado para a manutenção de um efetivo saudável de abelhas em Portugal.

‘RANKING’ «HAPPINESS WORKS 2023»

Foram revelados os resultados do estudo «Happiness Works», da Lukkap Portugal em conjunto com a «Exame», a APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, a ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores, a Rebelo de Sousa Advogados, a Happy Brands e universidades na Europa e América Latina. O estudo avalia o nível de felicidade das organizações em Portugal, sendo calculados o índice total da felicidade organizacional, o índice de felicidade dos colaboradores com a organização e o índice de felicidade dos colaboradores com a função que desempenham. Segundo o estudo, o ‘ranking’ das empresas mais felizes de 2023 no nosso país é o seguinte:



1. Milestone – 1º lugar; 2. PHC – 2º lugar; 3. WYGroup – 3º lugar.


Seguem-se mais 17 empresas:

1. Create.it; 2. CNMaia; 3. Chanceplus; 4. Samsys; 5. Adecco; 6. Bre-simar; 7. TeamIt; 8. Altronix; 9. AMCO; 10. Academia Transformar; 11. Wellow Group; 12. Quilaban; 13. IEP; 14. YKK; 15. SAP Portugal; 16. Arkadium; 17. Smartidiom.

Houve ainda a distinção «Happiness Manager by APG», em que a vencedora foi Rita Carvalho Marques, ‘happiness manager wellness and social awareness, global marketing and human resources’ da Milestone (na foto com Pedro Ramos, presidente da APG).



NUM MUNDO EM MUDANÇA,
HÁ MAIS DE UMA FORMA
SUSTENTÁVEL PARA
IR DE A PARA B



ESCOLHA A MOBILIDADE MAIS ADEQUADA PARA SI OU PARA A SUA EMPRESA

Na Arval, oferecemos soluções de mobilidade flexíveis e sustentáveis em 30 países de forma a apoiar a sua transição energética, contribuindo para atingir os objectivos da sua empresa ou pessoais, sejam eles de uma viatura, uma bicicleta, ou outra solução de mobilidade. Independentemente do caminho que escolha, os nossos 7000 colaboradores garantem que terá um impacto positivo na sua comunidade, na sociedade e no planeta.

www.arval.pt



ARVAL
BNP PARIBAS GROUP

For the many
journeys in life

CARLOS JESUS, DA COLT TECHNOLOGY SERVICES PORTUGAL

REFORÇAR O INVESTIMENTO E CONTRATAR MAIS PESSOAS

Texto: Redação human Foto: DR

O 'country manager' da Colt Technology Services Portugal, que também é 'vice-president' para Global Service Delivery da Colt, fala da experiência de mais de 20 anos no nosso país, uma experiência de sucesso marcada por significativos investimentos.

Como se integra a empresa no Grupo Colt?

A Colt Technology Services Portugal – Colt Portugal – é uma subsidiária do Grupo Colt presente no nosso país há mais de 20 anos, investiu cinco milhões de euros em 2022 na expansão da capacidade da sua rede internacional de longa distância e numa nova ligação ao 'datacenter' da REN em Riba d'Ave, cuja implementação foi concluída em junho. Isto acresce aos mais de 100 milhões de euros que investimos desde que chegámos a Portugal na nossa infraestrutura, na nossa rede de fibra ótica de alta velocidade e na contratação de recursos humanos, para ampliarmos a capacidade da operação portuguesa e do 'hub' nacional que liga a Europa ao resto do mundo.

O que destaca da atividade da empresa em Portugal?

Temos vindo a reforçar o investimento e a contratar sempre mais pessoas. Portugal é a porta de entrada para a Europa e uma via de acesso direto a um mercado composto por mais de 750 milhões de potenciais consumidores. Tendo isto em mente, a Colt tem feito investimentos significativos no nosso país, quer em pessoas nos diversos centros de competência, quer em infraestruturas e rede para ajudar as empresas portuguesas a concretizarem processos de transformação digital e internacionalização dos negócios, bem como as empresas estrangeiras em Portugal. A Colt tem em Portugal três centros de competência, duas redes de área metropolitana e 830 quilómetros de rede de fibra ótica. Disponibiliza 1.700 quilómetros adicionais de rede de longa distância, ligando 13 'data centers',

mais de 777 edifícios e oito parques industriais.

Quais são os principais desafios?

O sector das telecomunicações está a aproximar-se rapidamente de um ponto crítico a nível de recursos humanos e de competências. É crucial que a indústria adote objetivamente a diversidade e a inclusão nas suas estratégias de recrutamento e de recursos humanos. Um desafio significativo no sector das telecomunicações é o envelhecimento da força de trabalho que integra os departamentos de operações. Estamos a aproximar-nos rapidamente do precipício da idade da reforma de modo transversal e abrangente. Acrescem a evolução contínua do cenário da indústria e das exigências cada vez maiores dos clientes. Debates recentes que destacaram a importância das plataformas e dos sistemas abertos, salientaram que a nossa indústria está a atravessar uma espiral descendente. É urgente que sejam tomadas medidas proactivas e que enfrentemos estes desafios de frente.

Como descreve a vossa estratégia de recursos humanos?

Na Colt, acreditamos que os colaboradores cumprem a visão e a estratégia. Isso significa que criamos uma cultura na qual podem prosperar. A equipa de recursos humanos da Colt tem como objetivo criar um ambiente onde as pessoas se sintam empoderadas, autónomas e encarem os obstáculos como algo a ultrapassar. A nossa estratégia de recursos humanos é um roteiro para resolver os nossos desafios com soluções centradas nas pessoas. Esta abordagem exige que os recursos humanos participem ativamente na criação das nossas políticas e eleva a importância do recrutamento, da gestão de talentos, da remuneração, do planeamento da sucessão e da cultura corporativa.

Que tipo de pessoas procuram?

Na Colt, capacitamos pessoas. Damos aos colaboradores a oportunidade de inspirarem



«O sector das telecomunicações está a aproximar-se rapidamente de um ponto crítico a nível de recursos humanos e de competências. É crucial que a indústria adote objetivamente a diversidade e a inclusão nas suas estratégias», alerta Carlos Jesus.

e liderarem equipas, e de trabalharem em projetos que ligam pessoas, cidades, empresas e ideias. Procuramos contratar pessoas para as equipas de operações e engenharia, de vendas, 'marketing' e sucesso do cliente, financeira e de recursos humanos, com espírito empreendedor, que possam inspirar outras pessoas a trabalharem com elas e que deem o exemplo. Damos-lhe o controlo da sua vida profissional. Antes de tudo, somos flexíveis – isso é um dado e queremos estabelecer com os nossos colaboradores objetivos que sejam relevantes, dinâmicos e que se concentrem nos resultados, ajudando-nos a todos a sermos bem-sucedidos.

Como se gere a transformação digital numa tecnológica como a vossa?

Transformámos digitalmente o nosso local de trabalho e hoje mantemos as equipas conectadas e produtivas, onde quer que estejam. A forma como e onde trabalhamos mudou de um modelo assente num escritório físico em determinada localização para um modelo de trabalho remoto desempenhado em qualquer lugar. Compreendemos a importância desta mudança e do novo ambiente de trabalho, e é por isso que personalizamos as nossas soluções de modo a concluirmos com sucesso a nossa transformação digital e tirarmos partido do local de trabalho moderno. ©

*Garanta que tem os seus
colaboradores no sítio certo
para aumentar a sua
produtividade e satisfação*



Encontre as melhores soluções, seja qual for a sua área de atividade ou local de trabalho (casa ou escritório).
A **thomas** está à distância de um clique.





Rita Maria Nunes
Country Manager para Portugal da TAB
www.tabportugal.com

SERÃO OS 'RANKINGS' QUE DITAM A INFLUÊNCIA E O PODER DAS MULHERES EMPREENDEDORAS?

Ursula von der Leyen, Christine Lagarde e Kamala Harris. Estes são os nomes das três mulheres mais poderosas do mundo, segundo a lista da «Forbes». Três mulheres relacionadas com o mundo da política. Duas delas europeias, uma norte-americana. Atualmente, com a crise geopolítica e financeira, são das personalidades femininas que mais aparecem na televisão... mas não por motivos positivos. Estariam elas nesta posição do 'ranking' se não se tivesse desencadeado uma guerra entre a Rússia e a Ucrânia que causou perturbações políticas e financeiras?

Só em quarto lugar aparece uma mulher influente no mundo dos negócios e empreendedorismo: Mary Barra, dos Estados Unidos, que é 'chief executive officer' (CEO) da General Motors, sendo a primeira mulher a liderar uma das três grandes fabricantes automóveis no país. No 'top' 10 há apenas mais duas personalidades nesta categoria: Karen Lynch, a norte-americana CEO da CVS Health, que ocupa o oitavo lugar, e Julie Sweet, também norte-americana e presidente e CEO da Accenture, em nono.

Portuguesas, não há nenhuma. Quando se pensa neste tipo de 'rankings', principalmente da «Forbes», por vezes é considerado impensável ter alguma portuguesa presente. Mas não devia ser. Somos tão, ou até mais, capazes do que qualquer uma das que estão atualmente no 'ranking'.

Portugal é um país de empreendedores, mas também de empreendedoras. As mulheres portuguesas, sei-o por experiência própria, estão cada vez mais empenhadas a entrar neste mundo.

Recentemente, li um artigo que dava conta de que, no mês de março de 2023, foram constituídas em Portugal 4.793 empresas, valor que representa um aumento de 77 empresas face ao período homólogo do ano anterior. No total do primeiro trimestre deste ano, o número de novas empresas constituí-

das foi de 14.885 em território nacional.

Gosto de pensar que pelo menos 15% destas novas empresas foram constituídas e são lideradas por mulheres. E que para o ano este valor possa passar para 20%, e assim sucessivamente. Acho que não é difícil, pois ser líder e ser mulher em Portugal é cada vez menos complexo, tendo em conta que há cada vez menos estereótipos e preconceitos com o facto de existirem mulheres a liderar projetos.

E tal como há benefícios em ter homens na liderança de empresas, também há benefícios em ter mulheres: temos um olhar mais delicado para com o negócio e para com as equipas e somos mais atentas e cautelosas com tudo no geral. No entanto, não nos podemos considerar melhores ou piores consoante o nosso género. Apenas ter noção de que somos diferentes, com vivências, histórias e aptidões diferentes.

Eu, por exemplo, sempre quis ser empreendedora, desde que me lembro. Depois de ter passado por várias experiências no sector dos 'franchisings', conheci a TAB em 2020 e achei que fazia sentido trazer a marca para Portugal. Candidatei-me a um 'master franchise' e, em 2021, fui escolhida para liderar o mercado português. Não estou em nenhum 'ranking', mas com este feito tornei-me a mulher mais jovem com um 'franchising' da marca em todo o mundo, lançando o conceito em Portugal em 2022. É este tipo de perspetiva e vivência que me leva a ser convidada para eventos, como aconteceu com a conferência e feira de negócios «As Vozes do Empreendedorismo Feminino», que decorreu de 18 a 20 de maio no Templo da Poesia do Parque dos Poetas, em Oeiras. Sendo o maior evento de empreendedorismo feminino em Portugal, e estando a TAB presente como organização patrocinadora, dediquei o foco da minha intervenção ao empoderamento profissional e a uma maior formação em negócios por parte das mulheres empreendedoras. ©

Ser líder e ser mulher em Portugal é cada vez menos complexo, tendo em conta que há cada vez menos estereótipos e preconceitos com o facto de existirem mulheres a liderar projetos.

Tickets para as despesas de educação, a melhor ajuda para os seus colaboradores!



Benefícios para todos: empresas e colaboradores, desde a creche até ao fim da vida activa

<p>Despesas de educação dos filhos dos colaboradores, até aos 7 anos de idade</p>	<p>Despesas de educação dos colaboradores e dependentes, do ensino básico à universidade, sem limite de idade e valor</p>	<p>Despesas de educação e formação dos colaboradores e dependentes, sem limite de idade e valor</p>
<p>EMPRESA</p>	<p>EMPRESA</p>	<p>EMPRESA</p>
<p>Isonção Total de TSU IRC (Custos majorados em 40%)</p>	<p>Isonção Total de TSU IRC (Custos do exercicio)</p>	<p>Isonção Total de TSU IRC (Custos do exercicio)</p>
<p>COLABORADORES</p>	<p>COLABORADORES</p>	<p>COLABORADORES</p>
<p>Isonção Total de TSU e IRS</p>	<p>Isonção Total de TSU</p>	<p>Isonção Total de TSU</p>

Contactos

SEDE
ticket@ticket.pt

PORTO
delegacao.norte@ticket.pt

LISBOA
delegacao.sul@ticket.pt

MADEIRA
delegacao.madeira@ticket.pt

ticket.pt

ENTREVISTA DE CAPA





RICARDO COSTA

«UM ERRO PODE SER O INÍCIO DA JORNADA MAIS BONITA DA NOSSA VIDA.»»

O líder do Grupo Bernardo da Costa, que começou a ser construído em 1957 em Braga, numa conversa marcada pela autenticidade e pela partilha. Testemunho de um dos mais brilhantes gestores portugueses, que diz ter como grande desafio causar impacto nas pessoas que o rodeiam e também na sociedade.

Texto: Redação «human»* **Fotos:** DR

Quem é o Ricardo? Pergunto isto numa perspetiva diferente, para algo que ainda não tenhas dito em lugar nenhum.

Começo pelo que toda a gente sabe. Tenho 44 anos, sou pai de dois filhos de sangue e agora de dois filhos de coração, que estão comigo desde que o meu irmão faleceu [final de 2022]. Sou licenciado em Engenharia e Gestão Industrial e tenho um MBA da Católica Porto Business School. Sou filho de pais divorciados desde os 12 anos – acho que nunca tinha dito isto numa entrevista. Foi um episódio que marcou muito a minha infância e a minha juventude. Mas acima de tudo sou uma pessoa que procura estar feliz e fazer com que quem esteja à minha volta se sinta feliz. É o meu grande desafio: causar impacto nas pessoas que me rodeiam, causar impacto através da organização que tenho o gosto e o privilégio de liderar, causar na sociedade, na comunidade... Porque acredito muito no 'giving back', acredito muito em devolver à sociedade aquilo que ela nos ajuda a conquistar. Acredito que as empresas devem ter essa missão social. Porque não adianta eu estar muito bem e ter uma pessoa ao meu lado, a 100 metros, a 500 metros, a um quilómetro, e que está mal. Portanto, temos a missão de procurar a

«Não adianta eu estar muito bem e ter uma pessoa ao meu lado, a 100 metros, a 500 metros, a um quilómetro, e que está mal. Temos a missão de procurar a coesão social, sem esquecer que as empresas são feitas para ser rentáveis.»

coesão social, sem esquecer que as empresas são feitas para ser rentáveis. Parece que há um medo de dizer que as empresas são feitas para ter lucro. Depois, o que se faz com o lucro é que difere de gestão para gestão. Acredito que uma parte do lucro deve ir para as pessoas que ajudam no dia-a-dia, que trabalham na organização para esse mesmo lucro, e outra parte ser para a comunidade, que nos ajuda a ganhar enquanto sociedade. Só conseguimos fazer negócios porque há uma sociedade, uma comunidade, senão os nossos serviços não seriam colocados em lado nenhum. E também devemos reinvestir, para que as empresas consigam capitalizar-se, que é um dos principais problemas da nossa economia, empresas pouco capitalizadas. A minha filosofia é esta: ser feliz, fazer os outros felizes e criar impacto na sociedade.

Quem são as pessoas mais importantes da tua vida? E consegues identificar uma característica que as defina, que as torne especiais?

As pessoas mais importantes são os meus filhos, a minha esposa, os meus pais, a minha madrastra, a minha cunhada que agora é como uma irmã para mim. De pessoas que já partiram, o meu irmão, sem dúvida, e os meus avós. O grupo familiar está a ajudar nesta fase mais difícil. E depois tenho amigos: sou muito de amizades. Não sou de ter muitos amigos, mas dedico-me muito aos que considero verdadeiramente próximos. E há um conjunto de pessoas com quem partilho muito o meu tempo, partilho muitas viagens, pessoas com quem me identifico muito. A característica... Aqueles valores que para mim são fundamentais e que me foram transmitidos pelo meu avô, depois pelo meu pai: o respeito, a tolerância, a partilha, a solidariedade. É o que me orienta neste meu percurso, e estas pessoas



RICARDO COSTA

Ricardo Costa é desde 2011 'chief executive officer' (CEO) do Grupo Bernardo da Costa, cujas origens remontam ao ano de 1957 com atividade focada em instalações elétricas de apoio à construção civil. O grupo, baseado em Braga, é atualmente constituído por oito empresas espalhadas pelo mundo e assume como principal objetivo o bem-estar das suas pessoas.

Licenciado em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão e com um MBA da Católica Porto Business School, iniciou o percurso profissional com um estágio na ACO Shoes, em Vila Nova de Famalicão, tendo no início de 2002 entrado na Bernardo da Costa & Filhos SA, na altura a única empresa do que é hoje o Grupo Bernardo da Costa. Em 2004, constituiu a Bernardo da Costa – Comércio de Equipamentos de Segurança Lda (hoje IBD Global), sendo a partir daí que começou a estrutura de grupo empresarial e a internacionalização.

Fora do grupo, Ricardo Costa assume diversos cargos, de que se destaca o de presidente da Direção da AEMinho – Associação Empresarial do Minho.

com quem me identifica têm estes valores: os meus pais, como é lógico, que mos foram transmitindo ao longo dos anos, mas em quem me rodeia são estes os valores que norteiam as suas vidas, e é daí que surge esta identificação.

Depois, empresarialmente, tenho algumas figuras de referência. O comendador Rui Nabeiro era sem dúvida referência para mim enquanto empresário. O professor Martins da Cruz, que foi durante muitos anos chanceler e presidente da Fundação Minerva e antes da Cooperativa da Universidade Lusíada. O professor Albino Reis, que foi vice-reitor da Universidade Lusíada. Pessoas que fui admirando e que me foram inspirando no que está a ser o meu percurso, quer pessoal, quer profissionalmente.

Não podias ser mais coerente, e eu sou testemunha em primeira voz: recordo-me de um almoço em que recebeste um SMS, tinhas compromissos

 Microsoft Surface

Velocidade excepcional Estilo sofisticado

Surface Laptop 5





«Se posso agradecer algo no meu percurso profissional é o facto de o meu pai me ter permitido errar, ter estado ao meu lado, dando-me autonomia total, orientando-me mas sem me crucificar quando cometia os primeiros erros.»

com alguma liberdade de gestão horária e decidiste colocá-los em segundo plano porque um amigo precisava de ti.

É verdade. Quando me dedico, dedico-me mesmo. Conheço muita gente, a minha rede de 'networking' é muito vasta, mas amigos são muito poucos. Sei que estão lá para mim, como já o demonstraram em diversos momentos, mas eles sabem também que eu estou lá para eles, para tudo o que precisarem. É assim que vou levando a minha vida, de uma forma feliz, desapegada. Tirando este núcleo de familiares e amigos, não me apego a nada. Exerço cargos dos quais saio ao fim do tempo que devo sair, sem estar agarrado a eles, mesmo empresarialmente, apesar de se tratar de um grupo familiar e ser um legado muito importante, mesmo aí eu tenho esse desprendimento. No dia em que deixar de assumir funções no grupo, deixo. Quando achar que não tenho essa capacidade e que alguém pode fazer melhor. É com este desprendimento que acabo por levar a vida, e isso faz-me sentir bem.

Acho que és tudo isso, e muito transparente...

Há duas regras que uso como gestor nas empresas, e na minha gestão do dia-a-dia, que resolvem 99,9% das situações: a coerência e o bom senso. A coerência é tentar praticar, tentar transmitir aos outros que aquilo que nós pedimos para fazer nós também podemos fazer. O

bom senso é tentar olhar para todas as situações com que nos deparamos, e temos de resolver, de uma forma imparcial, ver o outro lado. Faço isso no dia-a-dia e uso-o nos meus vários processos de decisão. Há quem diga que tomamos 10 mil ou 30 mil decisões por dia... Eu em todas as decisões procuro ter esta coerência e este bom senso. Cometo erros todos os dias. Tenho muita tolerância ao erro, por isso delego muito, mas sou o primeiro a estar ao lado das pessoas quando erram, e procuro que não errem duas vezes na mesma situação.

Esta capacidade foi também uma evolução que tive enquanto líder empresarial. Só se consegue dar autonomia se dermos responsabilidade e se incentivarmos as pessoas a fazer, e fazer é correr riscos, fazer é errar, e desde que se aprenda com os erros não devemos ficar paralisados, só porque cometemos um erro. Pelo contrário, um erro pode ser o início da jornada mais bonita da nossa vida.

Referiste que foi uma evolução que tivestes, começar a olhar a gestão dessa forma, nem tanto a gestão da empresa mas a gestão de pessoas, e com isso a gestão da empresa. Sentes que foi algo que a academia te trouxe? Ou foi da escola do pai, do avô, do tio, que também te ajudou a ganhar essa maturidade?

Foi um 'mix'. A academia teve um impacto muito significativo, porque durante os cinco anos da licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial em três fui presidente da Associação Académica da Lusíada de Famalicão, um desses anos da das três Lusíadas: Famalicão, Porto e Lisboa. Isso ajudou-me muito a pôr em prática alguns conceitos que ia aprendendo nas disciplinas da licenciatura. Depois, associado às primeiras experiências... O nosso quinto ano foi quase todo passado em contexto de trabalho, no meu caso na ACO Shoes, uma fábrica de calçado de grande dimensão, que já fabricava cerca de 12 mil pares de sapatos por

OBRIGADA.



De acordo com o mais recente estudo independente Randstad Employer Brand Research 2023, a RTP foi considerada pelos portugueses uma das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. No setor dos media é a empresa com maior prestígio e valorização para trabalhar no país.

Obrigada a todos que nos valorizam e engrandecem.



[RTP.PT](https://www.rtp.pt)

[RTPPLAY ▶](https://www.rtp.pt/play)

[facebook.com/rtp](https://www.facebook.com/rtp)

[instagram.com/rtp](https://www.instagram.com/rtp)

ENTREVISTA DE CAPA

dia, com mais de 1.200 pessoas em Fimalicão, Cabo Verde, Brasil. Uma organização de grande dimensão, que me abriu as portas, e estive no chão de fábrica durante alguns meses.

Depois, o Grupo Bernardo da Costa, chegar a uma empresa familiar que já tinha mais de 40 anos e não estava preparada para tudo aquilo que eu queria implementar de uma só vez. Isso fez-me maturar, fez-me ganhar maturidade, foi fundamental para o percurso. Cometi muitos erros, foi-me permitido errar. Se posso agradecer algo no meu percurso profissional foi o facto de o meu pai me ter permitido errar, ter estado ao meu lado, dando-me autonomia total, orientando-me mas sem me crucificar quando cometia os primeiros erros, e isso ajudou imenso. Tive a sorte de a sucessão ter sido feita desta forma, com este propósito, e isso não acontece na maioria das empresas familiares. Agradeço isso ao meu pai, entre muitas coisas, porque me permitiu crescer. Permitiu bater com a cabeça, aprender com os erros, e isso teve um impacto muito positivo no meu percurso.

Falaste de várias frentes empresariais, da dimensão humana, e já li que precisas de dormir oito horas por dia. Mas no LinkedIn não conheço ninguém que no título ocupe quatro linhas com cargos, mas tu... Vou dizer alguns: Grupo Bernardo da Costa, CEO [‘chief executive officer’]; KuntoKusta, Board of Advisors; Associação Empresarial do Minho, presidente; IBD Global Portugal e Espanha, administrador; AVPro, administrador; Atouch Winwel, administrador; Academia Bernardo da Costa, administrador; Global América System, administrador; SGC Camarões, administrador; APSEI, presidente da Assembleia Geral; Habitat For Humanity Portugal, presidente do Conselho Fiscal; e mais recentemente Cônsul Honorário do Kovovo. Oito horas, consegues dormir oito horas?

Consiço. Por isso é que valorizo tanto as pessoas. Isto só é possível quando se tem uma equipa fantástica à volta, em que legamos, acreditamos, confiamos, uma equipa que reconhecemos pelo trabalho que vai fazendo. Porque não sou super-homem ou melhor que alguém, simplesmente tenho os melhores ao meu lado e consegui construir uma equipa em todas essas dimensões, seja nas empresas do grupo, seja na Associação Empresarial do Minho, seja nesta questão do Kosovo... Nos vários cargos que exerço, de maior ou menor responsabilidade, só me é possível acumular tudo isso porque tenho pessoas fantásticas à minha volta. E mais uma vez no momento recente em que tive de estar afastado por algum tempo veio ao de cima a capacidade de entreaajuda desta equipa que me acompanha há mais de 15 anos, nuns casos, e noutros há menos tempo. São pessoas que demonstram a cada dia terem todas as capacidades para lá estar, para qualquer uma delas um dia em que seja

«Em qualquer um dos cargos, inclusive no de CEO do Grupo Bernardo da Costa, tenho total desprendimento. Quando sentir que não tenho a mesma motivação ou a mesma capacidade, darei o lugar a quem estiver mais preparado.»

necessário substituir-me em qualquer das funções, o faça. Volto ao desprendimento de que falava... Em qualquer um dos cargos, inclusive no de CEO do Grupo Bernardo da Costa, tenho total desprendimento, porque gosto, dá-me um gosto enorme no dia-a-dia liderar estes projetos. Quando sentir que não tenho a mesma motivação ou a mesma capacidade, darei o lugar a quem estiver mais preparado.

Da família ou não?

Família ou não. Muito provavelmente poderá não ser família. Não é um problema.

Um universo empresarial familiar há 66 anos, mas profissionalizado...

Profissionalizado cada vez mais. Aliás, das minhas equipas de direção só fazia parte o meu irmão, e agora não tenho ninguém da família na direção das várias empresas. E não tem de ser. A minha filha mais velha dizia que queria ser bailarina durante muitos anos e agora quer ser médica; muito provavelmente não terá nada a ver com as empresas. O meu filho mais novo, de 12 anos, diz que quer ser gestor e que gostava de entrar no grupo; já teve várias fases, de ser advogado, de não saber muito bem, e agora está muito vocacionado para gestão ou economia e ter funções no grupo. O futuro o dirá. Eles serão o que quiserem e eu darei o apoio que tiver de dar. E agora com os meus mais recentes filhos de coração será exatamente com o mesmo carinho, a mesma intenção; eles irão construir as vidas deles e eu cá estarei para os apoiar.

Terceira geração em 66 anos e não haver uma carga moral, de dar uma continuidade, é saudável.

Acredito que sim. Não digo que é melhor ou pior, é a minha forma de ver as coisas. Não tenho nenhuma obsessão por que seja um membro da família a dar a continuidade à gestão, quero é que seja a pessoa mais capaz e que consiga levar as empresas do grupo para outro nível. É esse o meu desejo. ☺

*Esta entrevista é uma parte de conversa de Tiago Domingues com Ricardo Costa no primeiro episódio da iniciativa «Top Board 1:1 – Tal como Sou»; a conversa está disponível em www.human.pt/videos.

Partilhamos a sua visão de futuro.



A Moneris tem uma abordagem focada no cliente, com uma oferta integrada de serviços e soluções que permite prestar às organizações um apoio de 360 graus na área da gestão, promovendo a excelência da informação financeira e a melhoria dos processos de tomada de decisão críticos para o seu sucesso.

Somos o maior grupo nacional de contabilidade e apoio à gestão, presente de norte a sul de Portugal, com uma rede de 20 escritórios sustentada por, aproximadamente, 300 consultores.

Os nossos serviços são garantidos por equipas com um profundo conhecimento em todos os setores de atividade, o que permite que cada cliente beneficie do apoio de profissionais que entendem os seus desafios e o acompanham em cada obstáculo.

Conhecer bem os nossos clientes é para nós essencial, para que possamos responder proativamente às suas necessidades.

Integramos uma das maiores redes mundiais de empresas de auditoria, contabilidade e serviços jurídicos – a MSI Global Alliance –, com presença em mais de 100 países em todo o mundo ampliando a nossa capacidade de apoiar as empresas além fronteiras.

moneris

- contabilidade e reporting
- assessoria fiscal
- recursos humanos
- corporate finance
- risco e compliance
- seguros
- formação
- tecnologia



europa
áfrica
américa
ásia
oceania

portugal
lisboa
porto
faro
aveiro
bragança

leiria
santarém
setúbal
vila real
viseu

moneris.pt





Margarida Segard
Diretora do ISQ Academy
<https://academy.isq.pt>

CHAPÉUS HÁ MUITOS MAS CADA EXECUTIVO DEVE TER O SEU, FEITO À MEDIDA

O ISQ Academy tem uma longa e robusta história no desenvolvimento das competências de executivos de topo e líderes intermédios: homens e mulheres responsáveis por empresas, por organizações, por negócio, por liderança de pessoas, pela eficiência e inovação de serviços e produtos.

Nesta fase de mudança e de séria transformação em todo o mundo, o gestor, o líder, o executivo, assume uma particular relevância no modelo de 'governance', na liderança das equipas, na inovação ao nível de serviços, produtos e mercados, nas novas parcerias, nos impactos socio económicos das atividades, na imagem e na reputação da empresa nos clientes (em B2B, 'business to business', e B2C, 'business to consumer') e na sustentabilidade perante os bancos, os investidores, os 'shareholders': cada vez mais os critérios ESG – ambiental, social e 'governance' – são fundamentais para o crescimento económico saudável.

O mundo está crescentemente VUCA ('volatility, uncertainty, complexity, ambiguity') e a sobrevivência, a mudança e a transformação requerem fortes e vastas competências dos executivos, quer em novas áreas técnicas (digital, inteligência artificial, automação, 'blockchain'), quer sobre os 'trends' do mercado que requer uma capacitação holística assente em pilares desenvolvidos no âmbito do modelo de Academia Corporativa ISQ Academy® que criamos à medida de cada cliente: Liderança e Soft Skills; Vendas, Marketing e Impactos; Técnica e Tecnologia; Governance e Gestão.

Vejam os que precisam os executivos em termos de 'upskilling' e 'reskilling':

1. 'Taylor made, just for me' Em primeiro lugar, precisam de sentir na pele que a formação é feita à medida de cada um, por isso as formações 'e-learning' e 'standard' normalmente não têm o impacto desejado, pois o percurso de formação deve ser flexível o suficiente para poder ser 'client experience' e personalizado, baseado em

pontos fortes e mais frágeis, de acordo com os objetivos de crescimento de cada indivíduo.

2. 'Leadership' Deve haver um grande foco na liderança de equipas de sucesso e de 'high performance', com ênfase em competências como comunicação, 'agility' e 'agile teams', tomada de decisão (com 'self learning', 'self assessment'), pensamento estratégico e inteligência emocional.

3. 'Hands on experience' Os executivos aprendem melhor na prática, esse é o lema do ISQ em todas as especializações, pois «na prática a teoria é diferente», e de preferência com formação-ação, com pares de outras empresas e com 'feedback' contínuo; com simulações, 'gamming'.

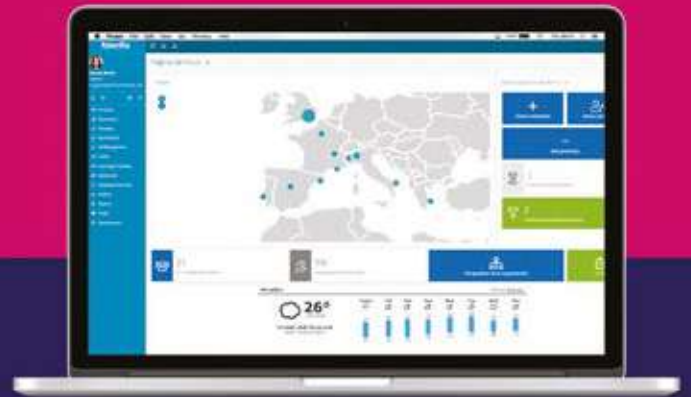
4. 'Real cases' Os contextos do mundo real, a exploração de 'lessons learned' de outros gigantes ou pares que falharam ou que sucederam em sectores similares é fundamental; explorar problemas reais, criar soluções reais 'problem solving oriented', é muito enriquecedor.

5. 'Beyond impact' Não basta medir impacto em termos de aplicação de conhecimentos, há que ir mais longe e equacionar ações de melhoria ou de transformação, considerando os impactos tradicionais, mas também os ambientais, sociais e económicos em sentido lato e o nível de inovação. Muitos executivos reconhecem que é necessário adquirir competências sobre as tendências tecnológicas transversais ou específicas do sector de atividade para melhor atuar.

Em tempos de transformação, é necessário que os executivos façam primeiro o 'unlearning', com humildade e assunção de falta de 'know-how' em algumas áreas críticas para o desenvolvimento e o crescimento.

Muitos dos executivos portugueses já perceberam que, tal como em muitos países altamente competitivos, é necessária formação técnica e tecnológica ajustada às funções de gestão, pois os novos serviços e processos de transformação exigem um conhecimento mais profundo dos serviços e produtos, bem como de um maior conhecimento das tendências e desenvolvimentos tecnológicos e dos seus impactos. ©

HR solution



#ComplexityMadeEasier

A complexidade é simplificada
graças ao nosso software de RH
«best-in-class»

talentia-software.com/pt/

Talentia
FINANCE & HR SOLUTIONS

A EMERGÊNCIA DA SAÚDE MENTAL
NAS EMPRESAS

ATÉ AONDE NOS PODE LEVAR O BURNOUT?



Com maior ou menor aplicação prática, é inegável a emergência do tema da saúde mental nas empresas, alargando em muito o âmbito daquilo a que há alguns anos assistíamos em termos de SST (saúde e segurança no trabalho). Falar de 'burnout', por exemplo, já não constitui uma espécie de tabu, como noutros tempos, nem uma palavra que suscitava apenas a incredulidade perante o desconhecido.

Texto: Redação «human» **Foto:** DR

A pergunta do título é precisamente a mesma que colocámos a Filipa Santos, diretora de serviços clínicos da Centralmed, empresa especializada em SST e também em segurança alimentar e formação profissional. Filipa Santos começa por assinalar: «Levantar de madrugada, começar a trabalhar bem cedo para aproveitar as oportunidades enquanto os restantes dormem, trabalhar muito e muitas horas. Esta foi a chave para o sucesso, frase repetida anos a fio, pelo menos para as últimas gerações. E é esse mesmo grupo, a faixa etária entre os 40 e os 55 anos que, segundo estudos recentes, evidencia maior risco de 'burnout'. A responsável refere a seguir um inquérito de 2022 efetuado pelo Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS), que revelou que 79,7% dos participantes apresentava pelo menos um sintoma de 'burnout', numa amostra de 1.457 pessoas, e destes 63,5% referiram cumulativamente ter exaustão, tristeza e irritabilidade.

Filipa Santos comenta que «estamos integrados numa conjuntura onde o trabalho tem uma centralidade enorme na nossa vida», adiantando que «em Portugal, embora os contextos estejam paulatinamente a mudar, ainda existe muito a ideia de que o bom profissional é aquele que passa muitas horas a trabalhar». Mais: «Somos o quinto país da OCDE onde se trabalha mais horas e estamos no lugar 21 (numa lista de 28 países) no equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Estima-se que o stresse e o 'burnout' custem às empresas portuguesas cerca de 3,2 mil milhões de euros por ano, onde absentismo, erros, acidentes de trabalho e redução da produtividade estão colocados na equação», diz.

A definição de 'burnout', conforme partilha a diretora de serviços clínicos da Centralmed, «leva-nos a um estado de esgotamento físico e mental, cuja causa está intimamente ligada à vida profissional». Ou seja: «Poderá ser causado por uma conjuntura de fatores, sendo alguns dos mais comuns a carga de trabalho superior à capacidade do profissional, a falta de autonomia e controlo sobre as tarefas e a organização do trabalho, o baixo propósito ou significado das tarefas, a realização de tarefas perigosas ou de elevada exigência emocional, horários de trabalho excessivos e sem pausas, conflitos entre colegas e superiores e dificuldades de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.» Conforme assinalámos a abrir, a responsável recorda que «durante muitos anos os programas de promoção da saúde no local de trabalho visavam mais a saúde física, como alimentação saudável, atividade física ou tabagismo», e «muito do investimento é/ era colocado em ações como descontos em ginásios, grupos de corrida, palestras, dias comemorativos». Mais recentemente, continua, «a questão da saúde mental tem recebido gran-

de enfoque nos programas, com incorporação de ações como 'mindfulness', meditação guiada, 'yoga' ou sessões de relaxamento». Quer dizer: «O enfoque está, em muitos casos, a ser colocado no trabalhador, que precisa de se ajustar ou de ser mais resiliente, embora o ambiente permaneça tóxico, ou seja, transfere-se o ónus de um claro problema da empresa para o trabalhador, como se coubesse a ele, e não à empresa, a responsabilidade de gerir a cultura organizacional. Resultado: ano após ano as práticas são repetidas, mas os resultados ficam aquém dos desejados. Não se quer com isto dizer que estas ações não sejam necessárias. Que bom seria que fosse dada a possibilidade destas iniciativas a grande parte dos trabalhadores portugueses, mas não será pela organização, pela cultura, pelas lideranças que se deveria começar a construir um verdadeiro combate ao 'burnout'?, questiona Filipa Santos.

A finalizar, a responsável diz que «cada vez mais se tem demonstrado a importância de programas organizados num conjunto coordenado, sistematizado e abrangente



Atrair, Envolver e Fidelizar talento

Cada vez mais os colaboradores desejam trabalhar de forma alinhada com as suas skills e os seus objetivos. A Adecco está no centro desta evolução ajudando empresas e indivíduos a abraçar a mudança e a enfrentar o futuro com confiança.

Soluções especializadas em talento, com segurança e flexibilidade:

Recrutamento & Seleção | Trabalho Temporário | Outsourcing | Training | Centro de Serviços Partilhados



[adecco.pt](https://www.adecco.pt)  contato.pt@adecco.com

de estratégias que englobem as políticas, os benefícios, as atividades e o suporte para a mudança no ambiente de trabalho». Assim, « neste contexto de dever de cuidar, é fundamental a participação da área de saúde ocupacional na coadjuvação da sua planificação e da implementação conjuntamente com a empresa, assumindo-se uma responsabilidade legal e ética da liderança para com os colaboradores, na garantia do bem-estar, da saúde, da integridade e da segurança ».

No mundo das tecnologias

Um estudo da Teamlyzer, plataforma 'on-line' de 'reviews' de empresas na área de tecnologias de informação (TI), coincide com os números avançados por Filipa Santos, sendo que neste caso o estudo tem a ver, precisamente com profissionais de TI. Focou-se no 'burnout' profissional, para alertar as empresas para essa realidade e dar-lhes ferramentas para prevenir e ajudar a gerir a situação junto dos respetivos colaboradores. O inquérito para o estudo foi realizado em agosto de 2022 pela Teamlyzer à sua comunidade, com uma amostra de cerca de 150 pessoas, e 79,9% dos profissionais inquiridos disse já ter passado por uma situação de 'burnout'. O elevado volume de trabalho e a falta de sono e de tempo livre foram apontados como as causas mais relevantes para se chegar ao estado de esgotamento. Também a falta de clareza nas funções e nos objetivos profissionais a atingir foi referido como um fator de bastante importância.

Este estudo mostrou também que 57% das empresas não chegou a saber que algum dos seus colaboradores passou pela situação de 'burnout', e mesmo quando foi tomado conhecimento, nesses casos, a maioria dos inquiridos (71,7%) refere que a respetiva empresa não ofereceu qual-



Filipa Santos, diretora de serviços clínicos da Centralmed, recorda que «durante muitos anos os programas de promoção da saúde no local de trabalho visavam mais a saúde física, como alimentação saudável, atividade física ou tabagismo», sendo que mais recentemente «a questão da saúde mental tem recebido grande enfoque».

quer apoio. Por outro lado, dias de férias, ajuda médica e a tentativa de tornar a carga de trabalho mais leve para o profissional foram as iniciativas mais comuns tidas pelas empresas (28,3%) que apoiaram a superação da situação. Promover o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional foi a resposta mais comum no inquérito para o que as empresas podem fazer para ajudar a ultrapassar a situação. Opções também consideradas relevantes ou muito relevantes, mas sem resultados tão expressivos, foram «encorajar hábitos de vida saudáveis» e «melhorar a comunicação interna». Assinala-se ainda que uma boa chefia com forte empatia e inteligência emocional, que seja capaz de gerir conflitos em oposição a criá-los, bem como melhorar a comunicação interna, foram outras sugestões apontadas pelos profissionais de TI.

Do estudo da Teamlyzer percebeu-se ainda que o 'burnout' profissional é um problema transversal às organizações, independentemente do sector e da sua dimensão. Consultoria e 'outsourcing' (38,1%), 'software house' e Internet (24,6%) e TI (11,2%) destacaram-se como os sectores onde mais respondentes que passaram pela situação trabalharam. Outras áreas de atividade: banca e serviços financeiros (8,2%); indústria e serviços (6,7%); telecomunicações e eletrotécnica (5,2%); ciência e investigação (3%); publicidade, multimédia e videojogos (2,2%); e 'hardware' e produtos eletrónicos (0,7%).

A Teamlyzer gere uma plataforma 'on-line' que tem como missão levar transparência ao mercado das TI em Portugal com base na partilha de 'reviews' sobre experiências de emprego, entrevistas e salários. A plataforma começou por ser um agregador de comentários que rapidamente cresceu, através de um modelo de 'crowdsourcing'. Tem mais de 300 mil utilizadores e cerca de três milhões de 'pageviews' anuais.

«HumanaMente Falando»

No 'podcast' «HumanaMente Falando», da multinacional de recursos humanos Kelly, em Portugal disponibilizado nos meios 'on-line' do jornal «Observador» (<https://observador.pt/programas/humanamente-falando>), num dos episódios fala-se do perigo do 'burnout' e, mais uma vez, assinala-se a importância de promover o bem-estar no trabalho. Na divulgação desta iniciativa refere-se que «quando falamos de 'burnout' é importante perceber que não se trata de uma doença, mas sim de um síndrome associado ao trabalho, resultado do stresse». Mais: «De acordo com a Small Business Prices, Portugal ocupa o primeiro lugar no risco de 'burnout' na União Europeia, sendo dos países com maior probabilidade de se verificar o fenómeno e também aquele que tem uma das semanas de trabalho mais longas, com os salários mais baixos. Neste contexto, as empresas têm um desafio acrescido para manter o bem-estar dos seus colaboradores.»

Vanda Brito, diretora de recursos humanos da Kelly, refere uma frase de Richard Branson, que expressa a importância que uma cultura empresarial virada para o 'wellbeing'

Um estudo com profissionais de TI, sobre 'burnout' profissional, mostrou que 57% das empresas não chegou a saber que algum dos seus colaboradores passou pela situação, e mesmo quando foi tomado conhecimento, nesses casos a maioria dos inquiridos refere que a respetiva empresa não ofereceu qualquer apoio.

das suas pessoas tem no mundo do trabalho atualmente: «Se cuidares bem das tuas pessoas, elas vão cuidar bem do teu negócio.»

Ainda nesta iniciativa da Kelly pode encontrar-se uma partilha de Gustavo Jesus, médico psiquiatra e diretor clínico do Partners in Neuroscience: «O 'burnout', segundo a American Psychological Association (APA), é a exaustão física, emocional ou mental acompanhada de diminuição da motivação, diminuição do desempenho e atitudes negativas em relação a nós próprios e aos outros. Resulta, assim, do desempenho sob um nível elevado de stresse e tensão, causado por esforço físico ou mental extremo e prolongado ou de uma sobrecarga de trabalho. Não é uma doença mental. Ter 'burnout' é fator de risco para desenvolver depois depressão e perturbações da ansiedade. É uma síndrome associada ao trabalho, mas não é uma doença. Resulta do trabalho e do stresse associado, incluindo exaustão emocional, distanciamento em relação ao trabalho ou pouca realização profissional. É um estado de mal-estar psicológico e de mal-estar mental.» ©



LILIANA FERREIRA DA CRUZ E BRUNO SANTOS, DA IKEA



ORGULHO E CONFIANÇA NO FUTURO

Nesta edição, em «Um Dia na Empresa», temos duas pessoas em vez de uma. Uma mulher e um homem com cerca de uma década de IKEA cada dizem-nos como é o seu trabalho na unidade de Loures de uma das empresas mais conhecidas no nosso país, e no mundo, também.

Texto: Redação «human» Fotos: DeF

Juntámos dois colaboradores da IKEA Loures, de áreas bastante diferentes: Liliana Ferreira da Cruz, 'acting food manager', e Bruno Santos, 'automated warehouse business analyst'. Mostrando ambos grande entusiasmo, deixam-nos a ideia de um enorme orgulho e de confiança no futuro, por fazerem parte da equipa IKEA.

«Aqui cuidam de nós.»

Liliana Ferreira da Cruz, 33 anos, avisa, quando diz que fazer parte da IKEA é um enorme motivo de orgulho: «À primeira vista pode parecer 'clichê', mas vou explicar melhor – tenho orgulho na forma como a IKEA apoia os colaboradores, nas mais diversas facetas, por exemplo condições de trabalho e oportunidades internas de desenvolvimento.» Liliana entrou na multinacional sueca em 2012, em regime de 'part-time', para reforço de Natal no Departamento de IKEA Food. «Na altura, a minha principal prioridade era conseguir uma fonte de rendimento até terminar o curso de técnica de organização de eventos e, com alguma experiência na área da restauração, acabei por me candidatar», recorda. «Tinha uma amiga que já trabalhava na empresa e que me falava de uma cultura bastante forte, com valores com os quais me identificava.» Agora, com 10 anos de IKEA, já trabalhou em duas lojas e conhece secções distintas dentro do mesmo departamento, onde desenvolveu novas competências de gestão, organização e liderança de equipa. E está muito orgulhosa do seu novo desafio como 'acting food manager' em Loures.

Liliana explica que a área alimentar «é fundamental no posicionamento da marca, reforça as raízes suecas e proporciona aos clientes uma experiência completa e

diferenciada no retalho». Nas suas funções, partilha, «é essencial ter uma visão global e estratégica que permita acompanhar diversos processos em simultâneo, bem como intervir de forma ágil e eficaz, se for o caso». Outra das características fundamentais de uma posição – transversal a toda a IKEA – «é a capacidade de entender e responder às necessidades das equipas, entender que desafios enfrentam diariamente e garantir-lhes as condições para que os possam superar».

Por falar em desafios, Liliana salienta que um dos maiores que tem na empresa «passa por garantir aos clientes uma oferta cada vez mais saudável, com opções que têm menor impacto no planeta, acessível à maioria das pessoas, independentemente da sua idade ou da sua carteira». Sem um dia típico de trabalho («na IKEA cada dia é um dia diferente, e os desafios também»), explica que deve no seu trabalho «suportar a implementação e o sucesso da estratégia nacional, bem como definir a estratégia local nas áreas alimentares». Ou seja, garantir a excelência operacional e o rigor nos padrões de segurança alimentar, tendo por base o desenvolvimento da equipa – composta por seis 'managers' e 79 colaboradores que «fazem todos os dias um trabalho incrível e recebem nas áreas alimentares uma média diária de 3.000 clientes».

Como membro recente na equipa de Direção da loja de Loures, é nas suas equipas e nas suas lideranças que Liliana procura apoio e orientação nos mais diversos momentos, e isso é uma das coisas que mais a orgulha na IKEA. «Temos uma cultura de trabalho muito forte, onde todos se ajudam e apoiam, ninguém aqui faz o seu caminho sozinho», assinala, para logo destacar: «São várias as soluções que a equipa de recursos humanos disponibiliza aos colaboradores, que vão desde políticas para passarmos mais tempo com os nossos filhos a programas como o CÖNTIGO (de apoio social e financeiro interno), passando por descontos em loja para colaboradores, entre outros.» Destas soluções destaca uma, denominada «Passa mais tempo com o teu bebé», referindo que foi mãe há quatro anos e usufruiu dos seus benefícios: «Pude passar mais tempo com o Bernardo, tive a ajuda e a confiança necessárias num período muito importante da minha vida.»

Por fim, Liliana partilha que na IKEA o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é «um tema muito importante para todos, e tremendamente valorizado pela equipa de recursos humanos». E acrescenta: «É realizado um trabalho incrível que permite, entre outras coisas, garantir que todos os colaboradores têm as horas de

UM DIA NA EMPRESA



400 FF XT



ISO A3200



400 FF XT

Liliana Ferreira da Cruz diz que nas suas funções «é essencial ter uma visão global e estratégica que permita acompanhar diversos processos em simultâneo, bem como intervir de forma ágil e eficaz, se for o caso».

descanso necessárias entre turnos, duas folgas semanais e no mínimo um fim-de-semana por mês. Tudo isto, assegurando que os horários são disponibilizados para todos com cinco semanas de antecedência. Aqui cuidam de nós, e nós cuidados dos nossos clientes e do nosso negócio.»

Para toda a vida

Bruno Santos, 35 anos e há nove na IKEA, tem uma frase já há muito tempo: «É fácil ver-me a trabalhar aqui a vida toda.» O ambiente é bom, está feliz e sente-se valorizado. Começou em vendas, está agora em logística e sente que se quiser mudar novamente pode fazê-lo. «Sei que se quero experimentar novas funções ou desenvolver novas competências, tenho espaço aqui. Quando penso no futuro... dá-me um alento bastante grande. Estou numa fase mais madura da minha carreira, mas tenho consciência de que quereirei mudar um dia. E quando esse momento chegar, as oportunidades chegarão também. Aliado a estes fatores, está também a sensação de que a empresa está a crescer, a evoluir, e que nós fazemos parte disso», refere. Bruno entrou como colaborador 'full-time' em vendas, algo que na altura não era muito habitual. Foi referenciado por uma pessoa externa, quando estava como gerente de loja numa outra empresa, gostou da abordagem e decidiu avançar. Teve duas entrevistas sem saber que seriam para a IKEA, e quando soube isso impactou-o. «É um logo grande, uma empresa potente. Passei várias fases de recrutamento, e na minha primeira entrevista na loja, com a diretora de loja da altura (Laura Cerqueira), tive a certeza

de que queria entrar. Senti o espírito e o entusiasmo. Que todas as pessoas são iguais, independentemente de hierarquias. Como vinha de uma posição de liderança, achei que ia começar logo a liderar equipas. Foi-me dito, com toda a transparência, que existia um plano de desenvolvimento para mim que me permitiria chegar a esses lugares, e assim foi. Comecei como vendedor em 'full-time', na área de iluminação. Senti sempre um espírito de equipa muito forte, muita solidariedade, uma equipa muito jovem. Gostei muito. Fui aprendendo conceitos, absorvendo os valores da marca, a forma como tudo se processa, e fui fazendo o meu caminho. Fui para a área de decoração, e comecei o meu percurso em posições de liderança na IKEA», recorda, para logo prosseguir: «Voltei a mudar, desta vez para a área de casas de banho, e com o crescimento do 'on-line' comecei a demonstrar interesse e curiosidade por toda a área de logística e acabei por ter uma oportunidade de experimentar. Estava feliz onde estava, mas o desafio foi muito interessante. Aceitei, e estive seis anos. Foi uma fase muito desafiante, mas muito positiva. Apanhei toda a transformação resultante da Covid-19, o crescimento brutal do 'on-line' na IKEA, muitas mudanças internas de sistemas e processos. Estou envolvido há vários meses no projeto do nosso armazém logístico, onde vim ocupar uma posição que não existia na empresa.»

Com a carreira iniciada na Decathlon, depois de terminar o ensino secundário, Bruno foi depois durante a faculdade conjugando os estudos com o trabalho. Quando estava a terminar, recebeu o convite da Imaginarium para fazer uns meses durante as férias, e depois uma proposta para gerente de uma das lojas, na zona da Grande Lisboa, tendo ainda passado por uma de Cascais. Até que chegou o convite da IKEA, onde agora os desafios, e sobretudo na nova função, prendem-se com garantir que – estando obviamente agregado à loja de Loures – se abasteça a loja, e simultaneamente todo o país. «Somos uma equipa, uma marca, os mesmos objetivos. Estamos aqui para respon-

Bruno Santos assinala que as chefias tiveram um papel determinante no seu percurso. «Não estaria onde estou se não fosse o apoio e a confiança desses líderes. E é isso que eu tento fazer como líder.»

der às necessidades do cliente IKEA, em Loures ou em qualquer outro lugar do país», diz.

Em termos de competências para o seu trabalho, Bruno destaca uma forte componente analítica, que lhe permita ser o mais eficiente possível – «é o que estamos a procurar com a automação de todo o processo logístico», diz, e acrescenta: «Ter também capacidade de criar e implementar processos, garantindo que todas as funções de logística estão interligadas. É o que mais me alicia na função. Como criar algo que poderá vir a ser implementado noutras lojas, desenhar modelos e processos que impactarão toda a empresa.» Agora, o seu dia de trabalho é passado a ler: «São manuais gigantescos sobre como funcionam os programas que estão a ser criados para nós. [risos]. Consultar esta informação, perceber como podemos fazer a implementação, reunir as equipas para começar a trabalhar nestas soluções para garantir as melhores formas de trabalho.»

Bruno assinala que as chefias tiveram um papel determinante no seu percurso. «Não estaria onde estou se não fosse o apoio e a confiança desses líderes. E é isso que eu tento fazer como líder. Alguém olhou para o meu perfil, viu determinadas competências e identificou-me oportunidades de crescimento dentro da empresa. Isso é determinante para evoluir», assinala, para logo prosseguir: «A IKEA é uma empresa para todos. As coisas são estruturadas de forma a que te sintas sempre parte, independentemente das hierarquias. Qualquer problema que tenhamos, sentimos que há um apoio especializado, que temos sempre alguém com quem falar.» Em termos de soluções para os colaboradores, diz que mais do que soluções concretas, gosta de destacar o espírito que existe na empresa: «Todos somos iguais. As conquistas são de todos. É por isso que, se há algum feito celebrado com um bolo, teremos bolos em todos os turnos para que todos os que fizeram parte possam celebrar. Sentimos que há um esforço tremendo por parte dos nossos recursos humanos para que todos tenham acesso aos mesmos benefícios e às mesmas condições.»

Sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, Bruno diz que na sua posição atual sente que os 'timings' são bastante flexíveis. «Quando esse balanço não existe, é porque optámos por abdicar de mais horas de lazer. Por entusiasmo pelo projeto, por querer experimentar coisas, testar, fazer melhor. Sinto que, se assim quisermos, esse equilíbrio é fácil de fazer. E que a IKEA proporciona condições para isso. Creio que, sobretudo depois da COVID-19, as pessoas passaram a valorizar ainda mais o seu tempo de lazer e de descanso. E aqui temos todas as condições para isso.» ©



400 FF XT



ISO A3200



400 FF XT

BENEFÍCIOS EXTRASSALARIAIS



Haverá diferenças significativas, em termos de benefícios extrassalariais entre grandes e pequenas empresas? E as novas gerações que chegam ou estão há pouco tempo no mercado de trabalho, o que esperam em termos de benefícios? Partimos destas interrogações para o diálogo com especialistas de três empresas de grande relevância no tema no nosso país e internacionalmente, e agora apresentamos os resultados.

Texto: Redação «human» Fotos: DR

Num momento em que a taxa de desemprego em Portugal ronda os 7%, onde o mercado de emprego se tornou ainda mais global e menos local, com um cenário de taxa de inflação num nível elevado e onde um dos maiores desafios dos responsáveis de recursos humanos é atrair e reter, toda e qualquer remuneração além do salário base é muito valorizada.» a afirmação é de Ana Amado, 'director' em Portugal da consultora WTW para a área de Retirement. Segundo a especialista, «o salário emocional, os benefícios, a flexibilidade, tudo isso é hoje em dia ainda mais apreciado pelos colaboradores, uma vez que os salários base, em Portugal, em média e de uma forma geral, são baixos e os níveis de tributação elevados». Assim, «de forma a ir ao encontro das necessidades dos colaboradores e a proporcionar-lhes melhores condições de trabalho e de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, assistimos nos últimos tempos a um foco, por parte das empresas, em criar programas que melhorem esse binómio.» Nesta linha de raciocínio, Ana Amado explica: «Muitas empresas melhoraram a infraestrutura física dos escritórios, com maior preocupação na criação de zonas de lazer e convívio, e ao mesmo tempo

aliam-nas oferecendo uma maior flexibilidade aos colaboradores para poderem trabalhar em sistemas híbridos ou mesmo totalmente remotos, sendo que muitas apoiam os seus colaboradores, com algum incentivo financeiro, de forma a assegurarem boas condições de trabalho em casa.» Mais: «Por outro lado, assistiu-se à disponibilização ou reforço da comunicação de programas de 'employee assistance' (EAPs), disponibilização de programas de bem-estar, quer sejam financeiros, físicos, emocionais ou sociais, uma vez que são também formas de incentivo ao 'wellbeing' dos colaboradores que já não são dispensáveis.»

Outra área de elevado crescimento, segundo a especialista, tem sido a dos planos de benefícios flexíveis, «altamente solicitados pelos candidatos em momentos de transição de carreira». Vejamos: «Ainda não podemos dizer que é algo que a maioria das empresas ofereça, mas verifica-se que o mercado caminha nesse sentido: em 2020, de acordo com o 'survey' de benefícios da WTW, 18% das empresas tinham implementado um plano de benefícios flexíveis. Em 2022, esse percentual teve um bom incremento, passando para 33%. E se antes a disponibilização de benefícios flexíveis era algo exclusivo das grandes empresas, hoje em dia

assistimos a uma maior democratização deste formato de pacote de benefícios, promovido pela redução dos custos da tecnologia.»

Atentemos à situação de uma forma mais particular, ainda com a ajuda de Ana Amado: «Se olharmos aos planos de benefícios flexíveis, o benefício que ninguém dispensa, independentemente da idade, é sem dúvida o seguro de saúde, uma vez que tem um elevado valor num contexto de menor acessibilidade do SNS [Serviço Nacional de Saúde], e que tem, atualmente, maior flexibilidade em termos de seleção de coberturas, inclusão do agregado, etc. Denota-se também um aumento no interesse dos seguros que têm coberturas específicas de oncologia, num momento em que existe uma boa oferta a nível dos hospitais privados e uma maior frequência na incidência da doença. Os vales sociais, como o vale infância e o vale educação, têm uma maior predominância em termos de valores, e principalmente nas faixas etárias entre os 30 e os 40 anos, uma vez que dependendo do caso podem ser muito interessantes do ponto de vista fiscal.» Uma nota ainda para os mais jovens, que «preferem benefícios como tecnologia, formação profissional ou Internet profissional»; já colaboradores com idades médias acima dos 45 anos «preferem benefícios que visem a poupança para a reforma, como plano de pensões ou PPR» [plano poupança reforma].

Em termos gerais, e também de acordo com o referido 'survey' da WTW, Ana Amado faz notar que «47% das empresas refere como objetivo estratégico promover uma maior e melhor comunicação no que respeita aos benefícios oferecidos, nomeadamente através de plataformas 'on-line', uma opção para dar maior visibilidade ao que é oferecido».

Uma solução para atrair e fidelizar talento

Na Edenred, empresa especializada em benefícios sociais, a 'chief executive officer' (CEO) em Portugal, Filipa Martins, começa por destacar «a atração e a fidelização



Se antigamente a disponibilização de benefícios flexíveis era algo exclusivo das grandes empresas, hoje em dia assistimos a uma maior democratização deste formato de pacote de benefícios, promovido pela redução dos custos da tecnologia», constata de Ana Amado, da WTW.

do talento, hoje uma questão central e crítica para todas as empresas». Assim, diz, «independentemente do seu tamanho ou do sector de atividade, o sucesso de uma organização está diretamente dependente das suas pessoas e da capacidade, e disponibilidade, que estas têm para entregar resultados consistentes de forma contínua, e para isso é necessário contratar e, sobretudo, manter as pessoas certas – até porque, de acordo com diferentes estudos, o 'turnover' pode ter um custo de até 200% do salário anual de um colaborador».

Conforme explica, «na conta pesam os encargos diretos, relacionados com um novo processo de recrutamento e integração, e os custos indiretos que advêm das diversas perdas – perdas de produtividade, porque uma pessoa nova demorará alguns meses para atingir a performance de um colaborador existente; perdas de qualidade nos serviços ou produtos, porque, como comprova o traba-



OTNELAT

Não somos diferentes pelo que fazemos.
mas pela forma como oíhamos para os desafios.

lho 'The Hidden Cost of Worker Turnover', no período de adaptação haverá mais dificuldade em realizar tarefas e solucionar adequadamente problemas; perda de conhecimento, quer técnico, quer institucional, no caso da saída de colaboradores mais antigos; e, por fim, perda de envolvimento, porque os colaboradores que assistem a grandes rotatividades tendem a desconectar-se da empresa e a desmoralizar, o que se repercute, uma vez mais, nos níveis de produtividade». Assim, «o desafio de atrair e motivar colaboradores é ainda mais preponderante no atual mercado de trabalho, mais competitivo face à escassez de talento e caracterizado por um colaborador mais exigente e com novas necessidades», constata Filipa Martins. E interroga-se: «Como podem, então, as empresas diferenciar-se, para atrair e fidelizar colaboradores? Indo ao encontro das suas expectativas, que se estendem ao seu bem-estar enquanto indivíduos. As pessoas procuram empresas que se preocupem com elas e invistam nelas, dando-lhes poder de compra, zelando pela sua saúde, promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal e garantindo que conseguem cumprir com as suas responsabilidades familiares. Não é por acaso que nos estudos de consultoras como a Korn Ferry ou a Gartner os apoios à infância (creche), à educação, às despesas de saúde e à formação aparecem consistentemente no 'top' dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores.»

Aqui, conclui a responsável da Edenred, «os vales sociais assumem o papel de protagonistas, uma vez que instrumentalizam uma cultura centrada nas pessoas, enquanto conferem a flexibilidade para construir pacotes de benefícios adequados a diferentes realidades». Mais: «Há até soluções, como o Edenred Flexível, que, permitindo apoiar despesas de educação, formação, saúde e apoio social, se ajustam às diferentes necessidades e fases de vida dos colaboradores. Por concretizarem políticas públicas, os vales sociais estão ainda associados a benefícios fiscais, aumentando o poder de compra dos colaboradores em áreas que são fundamentais para eles, enquanto minimizam a despesa das empresas, quer tenham um ou 10 mil colaboradores.»

O automóvel como benefício e outras opções de mobilidade

Pela Arval, a diretora de recursos humanos Sara Ferreira, deixa-nos o testemunho de que, «para muitas empresas, a criatividade na hora de oferecer benefícios extrassalariais é cada vez mais sinónimo de tudo ou nada na hora de seduzir o melhor talento e de ir ao encontro das expectativas dos colaboradores – seguros de saúde, planos de pensões, descontos em produtos e serviços ou viagens de sonho».

A responsável também assinala que «a tendência é transversal a pequenas, médias e grandes empresas, ainda que em proporções diferentes e com muitas a apostarem adicionalmente no recurso a automóveis para uso profissional/ pessoal de forma a complementar os salários das pessoas».

A Arval, especialista na gestão de frotas automóveis, tem testemunhado a evolução desta realidade todos os dias, partilha Sara Ferreira. «Adaptamos cada vez mais a nossa oferta ao apetite das empresas a operar no mercado português por soluções de 'renting', por exemplo, e procurando ajudar a maximizar o equilíbrio entre custos, riscos e eficiência operacional», diz, para logo assinalar: «Em 2022, diz a Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting (ALF), a frota gerida em 'renting' em Portugal bateu recordes. No final de dezembro do ano passado, a frota em circulação de 'renting' contava com mais de 126 mil veículos, totalizando 2,1 mil milhões de euros, evidenciando como este é um mercado em franca expansão, até porque o automóvel, apontam vários estudos, continua a ser o meio de transporte mais usado em Portugal.»

De qualquer forma, a responsável reconhece que, «se por um lado esta continua ainda a ser uma tendência entre muitas empresas, por outro as gerações mais novas estão, também, a promover e a forçar mudanças de paradigmas no que diz respeito aos complementos ao pacote salarial». Ou seja: «Valorizam mais o equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional, mas também privilegiam o trabalho remoto, com a possibilidade de conciliarem tudo a partir de qualquer lugar. E por força das circunstâncias e dos desafios climáticos crescentes, estes mesmos jovens também são adeptos de novas soluções de mobilidade, mais sustentáveis e amigas do ambiente, que contrariam o recurso aos combustíveis fósseis. No futuro, revela um estudo da Ipsos, os europeus, além de andarem a pé, pretendem usar mais o transporte público e a bicicleta, principalmente em países como Itália e Portugal. Por esta razão, assistimos a um número crescente de empresas que incluem nos seus pacotes de benefícios flexíveis a possibilidade de os seus colaboradores gerirem as suas necessidades de mobilidade de formas



Filipa Martins, da Edenred, diz que, «independentemente do tamanho ou do sector, o sucesso de uma organização está diretamente dependente das suas pessoas e da capacidade, e disponibilidade, que estas têm para entregar resultados consistentes de forma contínua, e para isso é necessário contratar e, sobretudo, manter as pessoas certas».



«As empresas podem gerir as suas necessidades de mobilidade com mais alternativas e com menores custos, contribuindo também para uma diminuição da sua pegada de carbono», defende Sara Ferreira, da Arval, que fala em opções mais saudáveis para os colaboradores.

alternativas e mais sustentáveis.»

A pensar nestas empresas, a Arval lançou o serviço de 'renting' de 'e-bikes', tornando-se na primeira gestora de frotas a fazê-lo. As empresas podem agora beneficiar deste novo produto com todos os serviços associados incluídos: manutenção, troca de pneus, seguro e assistência 24 horas.

Com esta oferta, a Arval dirige-se às empresas que querem oferecer aos seus colaboradores uma opção suplementar de mobilidade sustentável, com benefícios quer para as empresas, quer para os seus colaboradores. Sara Ferreira destaca: «As empresas podem agora gerir as suas necessidades de mobilidade com mais alternativas e com menores custos, contribuindo também para uma diminuição da sua pegada de carbono. Os colaboradores, para além de beneficiarem de uma opção mais saudável de mobilidade, podem evitar o stresse do trânsito nas cidades, bem como as muitas preocupações e os custos acrescidos de estacionamento nos centros urbanos.» Afinal, conclui, é «o ponto de partida para promover pequenas grandes mudanças no universo da mobilidade e no mundo do trabalho». ⑩

GRUPO ● CONSTANT



ETT FACILITIES OUTSOURCING HR & TRAINING

www.grupoconstant.pt



EMPRESAS ATRATIVAS PARA TRABALHAR

Partimos neste trabalho dos resultados de um estudo de 'employer branding' promovido em Portugal pela multinacional de recursos humanos Randstad: o «Randstad Employer Brand Research 2023». Das empresas destacadas como mais atrativas para trabalhar, escolhemos algumas, de que damos a conhecer os respetivos casos nas páginas seguintes.

Texto: Redação «human» **Foto:** DR

O «Randstad Employer Brand Research 2023», da Randstad, analisa as perceções relativamente ao mercado de trabalho e aos 150 maiores empregadores em Portugal, revelando as empresas e os sectores mais atrativos para trabalhar no país.

Em 2023, e depois de ter sido vencedora do estudo durante vários anos, a Microsoft volta a figurar no 'ranking',

colocando-se de novo no lugar de empresa mais atrativa para trabalhar, ou seja, no primeiro lugar do 'top' 20 de empregadores, pelos resultados relacionados com atratividade e 'awareness' de marca empregadora.

Seguem-se a Delta Cafés, em segundo lugar, e a Hovione, que entra pela primeira vez no 'top' três, no terceiro lugar. «Este reconhecimento reflete o resultado do investimento em 'employer branding' destas empresas nas suas operações em Portugal. No atual contexto, é ainda mais relevante, na medida em que lhes confere capacidade para atrair e reter os melhores talentos e contribuir para se diferenciarem no mercado», comenta Raul Neto, 'chief executive officer' (CEO) da Randstad Portugal.

Bosch, OGMA, Siemens, CUF, Nestlé, Volkswagen Group Services, IKEA, The Navigator Company, RTP – Rádio e Televisão de Portugal, Joaquim Chaves Saúde, Fujitsu Technology Solutions, Farfetch, Banco de Portugal, Corticeira Amorim, Grupo Salvador Caetano, Hospital da Luz e Nokia concluem o 'top' 20 das empresas mais atrativas. Já no que toca aos sectores, a área da saúde destaca-se como a que mais atrai os portugueses para trabalhar, seguindo-se turismo, desporto e entretenimento e ainda TI (tecnologias de informação), telecomunicações e consultoria. O sector que mais melhorou face aos últimos

anos, no entanto, foi o da FMCG ('fast moving consumer goods') e indústria alimentar.

Vejamos as empresas destacadas em cada sector: Saúde: Hovione, CUF (José de Mello Saúde), Joaquim Chaves Saúde; Turismo, Desporto e Entretenimento: RTP – Rádio e Televisão de Portugal, Vila Galé Hotéis, Hotéis Real; TI, Telecomunicações e Consultoria: Microsoft, Siemens, Farfetch; FMCG e Indústria Alimentar: Delta Cafés, Nestlé, Sumol+Compal; Aviação: OGMA – Indústria Aero-náutica de Portugal, SATA Air Açores, TAP – Transportes Aéreos Portugueses; Banca: Banco de Portugal, Caixa Geral de Depósitos, Santander; Indústria: Bosch, The Navigator Company, IKEA industry; Automóvel: Grupo Salvador Caetano, PSA Peugeot Citroën, Volkswagen Autoeuropa; Construção e Infraestruturas: Casais Engenharia e Construção, Teixeira Duarte, Ferrovia Serviços; Serviços: EDP, E-Redes, Galp; Atendimento ao Cliente e Serviços Partilhados: Volkswagen Group Services, Fujitsu Technology Solutions, Foundever; Seguros: Fidelity

Companhia de Seguros, Ageas Portugal, Generali; Têxtil e Calçado: Gabor Portugal Indústria de Calçado, Riopelle, Ecco; Retalho: IKEA, Fnac, El Corte Inglés; Distribuição: Mercadona, Sonae, Lidl; Transportes, Postais e de Distribuição: Patinter Portuguesa de Automóveis Transportadores, CTT, Rangel; Restauração & Catering: Itau (Grupo Trivalor), Uniself Sociedade de Restaurantes, Eurest.

Nas páginas seguintes apresentamos os casos de quatro empresas: Microsoft, Vila Galé Hotéis, Foundever e Santander.

De assinalar que o «Randstad Employer Brand Research 2023» foi levado a cabo em 32 países, um deles Portugal. Nestes países identificou as empresas mais atrativas para trabalhar na opinião da população ativa, com as perceções de mais de 185 mil inquiridos (público geral entre os 18 e os 65 anos) sobre 6.022 empresas. É conduzido desde 2000 pelo Kantar, parceiro internacional de investigação da Randstad. ®



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








→ Aumentar o poder de compra dos seus empregados <https://www.corporate-benefits.pt/human>

COLOCAR OS COLABORADORES EM PRIMEIRO LUGAR



Texto: Redação «human» Fotos: DR

A Microsoft lidera o 'ranking' «Randstad Employer Brand Research 2023», que destaca as empresas mais atrativas para trabalhar no nosso país. Em declarações à «human», Gerard Alfred, 'human resources lead' da Microsoft Portugal, fala do orgulho por este resultado, destacando: «A presença em 'rankings' e com distinções deste género demonstram-nos que a perceção do mercado é a de que estamos no caminho certo. Na Microsoft, ser fiel à missão da empresa implica colocar os colaboradores em primeiro lugar, inovar com propósito e elevar a autenticidade das nossas pessoas. Todos os dias trabalhamos para garantir que estamos a nutrir as relações com os nossos colaboradores de uma forma que é importante não só para a empresa que somos atualmente, mas também para a empresa que aspiramos ser no futuro.»

O tema do 'employer branding' «é absolutamente crucial» para a área de recursos humanos da empresa, diz o responsável, explicando: «Os nossos colaboradores são o nosso maior e mais importante ativo, pelo que existe um compromisso claro com o reconhecimento das suas necessidades individuais. Há quatro características que identificamos nos nossos colaboradores que procuramos passar sempre que comunicamos 'employer branding': Dedicção, na medida em que os colaboradores entendem a nossa missão e estão comprometidos com o nosso sucesso contínuo; Orgulho, têm orgulho na Microsoft e de partilhar as suas experiências com outras pessoas; Empatia, refletem diversas perspetivas e experiências, assim como os nossos clientes; Confiança, são confiáveis para outras pessoas fora da empresa. Tudo junto, ajuda a reforçar e consolidar a nossa cultura organizacional.»

A estratégia de 'employer branding' «procura dar voz às histórias dos nossos colaboradores», partilha ainda Gerard Alfred: «Eles representam a nossa missão em ação e, por isso, as suas histórias são exemplos reais do nosso compromisso de inclusão, de confiança e de criarmos um futuro sustentável. Os nossos colaboradores são os nossos maiores e melhores embaixadores, pelo que ser distinguido num 'ranking' de 'employer branding' refle-



te que os nossos esforços de contratar e nutrir pessoas que estão alinhadas com a missão da empresa surte o efeito desejado. Colaboradores felizes e realizados inovam mais e têm maior impacto junto de clientes, parceiros e comunidades, e isso deixa-nos muito orgulhosos.» Gerard Alfred refere ainda algumas práticas ligadas a 'employer branding'. Por exemplo: «Promovemos a partilha de 'feedback' regular, com questionários internos anónimos, que são ferramentas essenciais para a definição e o ajuste dos planos de ação junto dos colaboradores; promovemos a criação de comunidades de inter-ajuda, partilha, 'networking' e 'allyship' que são norteadas por princípios de diversidade e inclusão, e que refletem a diversidade das nossas equipas. Uma grande parte das nossas iniciativas internas passa por cultivar e instar à participação nestas comunidades – os Employee Resource Groups –, para garantir que estão

O tema do 'employer branding' «é absolutamente crucial» para a área de recursos humanos da Microsoft, diz Gerard Alfred, explicando: «Os nossos colaboradores são o nosso maior e mais importante ativo, pelo que existe um compromisso claro com o reconhecimento das suas necessidades individuais.»

capacitados para ter impacto não só dentro da organização, como fora. Adicionalmente, temos programas específicos que promovem o bem-estar físico e emocional dos nossos colaboradores, o que, acredito, ajuda a cimentar a relação afetiva com a empresa além do vínculo laboral.»

A terminar, o responsável fala da retenção e da atração do talento, sublinhando que «a área da tecnologia sofre, há alguns anos, com uma reconhecida escassez de talento, pelo que todas as iniciativas de capacitação e preparação para os trabalhos do futuro são mais que necessárias, são críticas». E as distinções, frisa, «naturalmente ajudam a consolidar-nos como uma empresa competitiva e atrativa para trabalhar, o que muito nos orgulha». ⑩



Denominação: MSFT, Software para Computadores

Sede: Lisboa

Número de trabalhadores: 1.500

Site: www.microsoft.com/pt-pt

VALORIZAR AS CARREIRAS E A PROGRESSÃO

Texto: Redação «human» Fotos: DR

Presente no 'ranking' «Randstad Employer Brand Research 2023» e em grande destaque no seu sector, a Vila Galé Hotéis assinala, nas palavras do seu 'chief executive officer' (CEO), Gonçalo Rebelo de Almeida, que «acaba por ser um reconhecimento de que há um alinhamento entre o que os colaboradores ambicionam e o que a empresa consegue oferecer-lhes». Esta presença deixa todos muito satisfeitos, diz ainda o responsável, referindo logo em seguida: «Damos bastante atenção ao tema do 'employer branding' na estratégia de gestão de recursos humanos do grupo e nas políticas de retenção e captação de talento. Procuramos mostrar que, na Vila Galé, privilegiamos a valorização das carreiras e a progressão através do mérito e estamos empenhados em ir gradualmente subindo os salários médios. Nessa vertente, por exemplo, este ano aumentámos o salário mínimo praticado na empresa para 900 euros e demos um aumento médio de 11% a todos os colaboradores. Outras das apostas são a formação técnica e profissional através da Academia Vila Galé, o foco na conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e a existência de incentivos para todos, desde seguro de saúde, prémios de produtividade e partilha de resultados, bolsas de estudo para os filhos dos colaboradores, descontos até 65% nos hotéis do grupo para colaboradores e familiares ou benefícios exclusivos em parceria com empresas de áreas como cultura, serviços, saúde e educação. Estamos ainda a trabalhar em soluções para apoiar o acesso à habitação e contribuir com outros apoios sociais.»

De tudo isto resulta o destaque obtido na iniciativa da Randstad, «o reconhecimento como uma empresa atrativa e que valoriza cada vez mais as suas pessoas», sintetiza Gonçalo Rebelo de Almeida, que aproveita ainda para referir algumas iniciativas internas:

- Cool Staff: um inquérito anual feito a todos os colaboradores para perceber quão 'cool' é trabalhar na Vila Galé. São convidados a dar a sua opinião sobre a imagem da empresa e a qualidade dos serviços e das políticas de recursos humanos e a deixar sugestões de melhorias.



«Procuramos mostrar que, na Vila Galé, privilegiamos a valorização das carreiras e a progressão através do mérito e estamos empenhados em ir gradualmente subindo os salários médios», assinala Gonçalo Rebelo de Almeida.



- Inovar Motivar: um programa que premeia monetariamente e implementa ideias inovadoras apresentadas pelos colaboradores.
 - Vila Galé Star: uma iniciativa trimestral de reconhecimento do mérito para colaboradores que se tenham destacado no exercício das suas funções;
 - Programa de Mobilidade Interna (PIM): para promover e incentivar o intercâmbio entre os vários departamentos e a progressão rápida na carreira;
 - TVG – Todos Vila Galé: um evento motivacional e de partilha de experiências que se realiza todos anos e reúne pessoas de todos os hotéis e dos serviços centrais.
- A finalizar, o responsável aponta que também no turismo a retenção e a atração do talento é essencial, reconhecendo, sobretudo «numa área como a da hotelaria, que um dos principais desafios enfrentados é precisamente a escassez de recursos humanos». ⑩



Denominação: Vila Galé Hotéis
Sede: Oeiras
Número de trabalhadores: 3.750 (1.750 em Portugal e 2.000 no Brasil)
Site: www.vilagale.com

ATRAIR E RETER OS MELHORES



Texto: Redação «human» Fotos: DR

A Foundever – que antes do ‘rebranding’ de março deste ano se designava Sitel Group – foi reconhecida no ‘ranking’ da Randstad, onde surge em destaque em «atendimento ao cliente e serviços partilhados». Cristina Teófilo, ‘multilingual region human resources director’ da empresa e responsável da área em Portugal, Espanha, Itália, Grécia, Bulgária, Roménia, Hungria e Egípto, partilha: «Reflete o resultado do investimento que temos vindo a fazer na nossa proposta de valor para as pessoas e nas políticas de recursos humanos. Isto permite-nos atrair e reter os melhores talentos e contribuir para nos diferenciarmos num mercado altamente dinâmico, competitivo e exigente.»

A atração e a retenção do talento são cruciais para a Foundever, frisa a responsável: «Precisamos de atrair e reter os melhores para termos uma vantagem competitiva no mercado. Para isso, é importante que a empresa continue a apostar e a investir em ‘employer branding’ para estarmos no ‘top of mind’ daqueles que querem construir uma carreira com potencial de evolução e para que possamos atrair os melhores profissionais, pessoas empreendedoras que colocam toda a sua energia e o seu profissionalis-

«Queremos que a Foundever seja uma referência de excelência, quer como prestador de serviços, quer como empregador, e isso só se consegue através de uma relação ‘win-win’ duradoura entre a empresa, as nossas pessoas e os clientes», explica Cristina Teófilo.

mo ao serviço dos clientes. Queremos que a Foundever seja uma referência de excelência, quer como prestador de serviços, quer como empregador, e isso só se consegue através de uma relação ‘win-win’ duradoura entre a empresa, as nossas pessoas e os clientes.»

«O ‘employer branding’ faz parte da estratégia de gestão de recursos humanos, nas várias etapas de atração e retenção de talentos e está estreitamente interligado com a cultura e com a estratégia da empresa», continua a responsável, explicando: «No nosso caso, essa estratégia assenta numa proposta de valor que permite que nos diferenciemos da concorrência para podermos atrair os melhores talentos de acordo com a cultura da nossa empresa e com as exigências da nossa indústria. Também nos

permite alinhar as nossas ações de comunicação interna com temas que nos parecem fundamentais, como diversidade e inclusão, equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, possibilidades de progressão na carreira e, de forma geral, bem estar de todos quantos trabalham connosco.» Mais: «Empenhamo-nos diariamente em oferecer as melhores condições de trabalho, em disponibilizar a formação necessária para a progressão na carreira e em garantir o bem-estar. É por isso que contamos com um departamento de 'employee experience' na área de recursos humanos, que tem por objetivo primordial ouvir os colaboradores para que possamos colocar em prática medidas que proporcionem a todos uma maior satisfação laboral e profissional, em equilíbrio com a vida pessoal. Captar e reter os melhores talentos, dando-lhes possibilidades de evolução e proporcionando-lhes bons momentos, ajuda-nos a aumentar a competitividade da empresa, uma vez que as pessoas são o maior capital para o crescimento do negócio. No nosso sector, mais que em qualquer outro, sabemos que a experiência do colaborador determina a experiência que vai ser proporcionada aos clientes para quem trabalham.»

Segundo Cristina Teófilo, a gestão de talento na Foundever tem por base uma proposta de valor: a nossa EVP, 'employee value proposition', assenta em quatro pilares, crescimento, bem-estar, sentido de pertença e propósito. São pilares que potenciam o crescimento profissional dos nossos associados (designação que temos para as pessoas da nossa equipa) através de formação contínua e da possibilidade de progressão na carreira na empresa, num ambiente de trabalho em que valorizamos a sua opinião, que auscultamos regularmente. Queremos que se sintam valorizados e sintam que são uma peça fundamental para o sucesso da empresa, e por isso apostamos permanentemente na sua formação, asseguramos que evoluem de acordo com o seu potencial e ouvimo-los para saber se se sentem motivados e identificados com a cultura da empresa.»

O sucesso desta estratégia são os resultados do último estudo feito anualmente, em que 84% das pessoas referem que tiveram oportunidades de crescer e progredir; 77% consideram que há oportunidades de crescimento na empresa; sete em cada 10 sentem que o seu bem-estar é uma prioridade para a empresa; oito em cada 10 dizem ter flexibilidade na forma como trabalham; há uma classificação de 4,1 (em 5) para diversidade e inclusão (Glassdoor); 86% dos associados acreditam que a diversidade é valorizada na empresa, que já recebeu várias distinções independentes internacionais.

Vejamos algumas práticas em destaque na Foundever: «A aposta na formação e na progressão na carreira têm sido úteis na captação e retenção de talento, pois somos uma empresa que procura manter os colaboradores qualificados e motivados, que se identifiquem com a cultura da empresa, diminuindo assim os custos, aumentando a

produtividade e evitando que profissionais de excelência sejam recrutados pela concorrência», partilha a responsável, exemplificando que 93% dos 'managers' foram promovidos internamente. E acrescenta: «Somos uma empresa que procura recrutar o seu talento quer em Portugal, quer no estrangeiro, sendo que neste segundo caso facilitamos a vinda, financiando as viagens e o alojamento durante o período de adaptação. Disponibilizamos ainda apoio ao nível da saúde, com um seguro de saúde, médico e enfermeiro em permanência nas instalações e, também, programas de apoio legal, psicossocial e fiscal. Ainda no âmbito do bem-estar, disponibilizamos aulas de 'ioga', incentivamos hábitos de alimentação saudável, experiências para férias ou momentos de lazer. Também o tema do regime de trabalho, remoto ou híbrido, é relevante na Foundever, tanto que apenas os cargos de gestão estão maioritariamente em regime presencial.»

Cristina Teófilo conclui: «Esta forma de estar e agir permite atrair os melhores talentos, apoiar os nossos associados criando envolvimento e promovendo a sua retenção e, assim, acelerar o crescimento do negócio.» ®



Denominação: Foundever
Sede: Lisboa
Número de trabalhadores: 4.200
Site: <https://foundever.com>



UM MUNDO DE OPORTUNIDADES



Texto: Redação «human» **Fotos:** DR

Sara da Fonseca, responsável por gestão de pessoas e organização do Santander Portugal, vê com muito orgulho a presença no 'ranking' da Randstad e o destaque no seu sector, começando por assinalar que «é o resultado do trabalho e da estratégia – estar próximos dos colaboradores e proporcionar-lhes a melhor experiência no banco». Adianta ainda: «Somos uma organização com uma forte e sólida cultura corporativa, motivada e com um elevado nível de compromisso. Um banco que coloca as pessoas no centro da sua atuação, clientes e colaboradores.»

A responsável partilha que no Santander reconhecem a importância crescente do 'employer branding' na captação e na retenção do talento. «Com a maior transformação na história do sector bancário a acontecer», diz, «é fundamental sermos uma marca empregadora forte e aumentar o 'brand awareness' do banco. Mais de 200.000 pessoas escolheram o Santander para tra-

«Acima de tudo, queremos que as nossas pessoas sintam orgulho em fazer parte desta grande equipa que é o Santander e servir os nossos clientes de forma exemplar e com a maior qualidade», partilha Sara da Fonseca.

balhar a nível mundial e queremos ser percecionados como uma das melhores empresas para trabalhar, em todas as geografias.»

Sara da Fonseca explica desta forma o que significa gerir talento no Santander: «Significa sermos capazes de atrair pessoas cujos valores, competências e ambições estejam alinhadas com a nossa cultura e propósito: ajudar as pessoas e empresas a prosperar. A atração de talento é hoje uma necessidade contínua. Temos de atrair pessoas de fora da organização, quando necessário, ou seja, quando nos faltam determinadas competências

ou experiência cá dentro; mas também os nossos colaboradores, para que se sintam motivados no seu dia-a-dia de trabalho, promovendo o alinhamento entre os seus propósitos individuais e os objetivos do banco.» No Santander têm desenvolvido diferentes programas de gestão de talento, assentes no 'lifelong learning', porque consideram que uma aprendizagem contínua é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional. «Temos também as melhores práticas e políticas, disponibilizando aos nossos colaboradores as ferramentas de gestão de pessoas mais evoluídas do mercado», alerta a responsável, para logo acrescentar: «O facto de sermos uma empresa global permite-nos também apostar na mobilidade (local e internacional), dando visibilidade na estrutura organizacional aos nossos colaboradores e oportunidades para identificarem projetos desafiantes em equipas inclusivas e diversificadas e desenvolver o seu talento. Por último, mas muito importante, a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Sermos distinguidos como uma empresa efr – familiarmente responsável – é o reflexo da nossa estratégia contínua em recursos humanos.»

De facto, no banco promove-se «uma mentalidade de aprendizagem contínua – 'lifelong learning' –, dando autonomia e motivando os colaboradores a serem responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, mantendo-se relevantes na organização». Para isso, explica Sara da Fonseca, «disponibilizamos as melhores ferramentas de aprendizagem – como o Dojo, que tem a facilidade de ser em 'self-service' – com mais de 90.000 conteúdos, sempre disponíveis, à medida de cada pessoa, incluindo uma plataforma de aprendizagem de idiomas; e incentivamos os colaboradores a dedicar tempo na sua agenda para aprender, fazendo o 'upskill' e o 'reskill' das suas competências, preparando-se para os desafios futuros do banco».

Tendo a retenção e a atração do talento como fundamentais, o Santander, que está envolvido num grande projeto de transformação digital, apresenta uma visão clara para o futuro: ser um banco digital com balcões, sempre próximo dos seus clientes e colaboradores. Terem sido certificados como Top Employer 2023, pelo Top Employers Institute, «motiva a continuar o propósito de proporcionar um bom ambiente de trabalho, de aprendizagem contínua, com uma estratégia de gestão de pessoas consistente para aquisição e desenvolvimento de talento, promovendo a diversidade e a inclusão e uma liderança pelo exemplo», diz ainda a responsável.

Em jeito de conclusão, Sara da Fonseca assinala que «as pessoas vão continuar a estar no centro do 'employer branding' e a sua experiência enquanto colaboradores do Santander tem de incluir oportunidades de aprendi-



zagem e de crescimento, num contexto de permanente evolução e transformação tecnológica». Mais: «Queremos que o Santander seja uma marca reconhecida pela sua cultura forte, pela solidez dos seus resultados, por ser uma marca global, com um mundo de oportunidades para os seus colaboradores. E também pelo seu propósito: ajudar as pessoas a desenvolverem-se. Um banco responsável socialmente, contribuindo também para um futuro mais sustentável. Temos desafios estimulantes de transformação para o futuro. Mas, acima de tudo, queremos que as nossas pessoas sintam orgulho em fazer parte desta grande equipa que é o Santander e servir os nossos clientes de forma exemplar e com a maior qualidade.» ⑩



Denominação: Santander Portugal

Sede: Lisboa

Número de trabalhadores: 4.667 (em março de 2023)

Site: www.santander.pt



Miguel Vergamota
Iberia & Latam Sales Manager da Talentia Software
www.talentia-software.com/pt

COMO PASSAR DA GESTÃO TRADICIONAL À GESTÃO POR OBJETIVOS

Nos últimos anos, a forma como se gere equipas mudou drasticamente e há agora mais colaboradores remotos do que nunca. Assim, dependendo da identidade de cada empresa, a missão e os objetivos, uma gestão tradicional pode já não fazer sentido – pelo que os gestores de recursos humanos devem considerar diferentes estilos de gestão para descobrir qual resulta melhor na sua organização.

Um dos novos modelos a considerar é a gestão por objetivos (GPO), uma abordagem que exige que todos os gestores definam e estabeleçam objetivos a alcançar dentro de um período específico, através do diálogo contínuo. Tanto o gestor de recursos humanos como os colaboradores têm de apresentar objetivos claros e exequíveis; e depois devem discutir e trabalhar juntos para chegar a um acordo sobre que resultados demonstrar, e quando. Prazos, reavaliações e recompensas podem também ser decididos em conjunto.

Cinco passos que ajudam a mudar para a GPO

- Definir os objetivos da empresa

Ao definir objetivos claros e exequíveis, os colaboradores sabem o que podem, realisticamente, alcançar. Para o fazer, dever-se-á recorrer ao modelo SMART em inglês: os objetivos devem ser específicos (definem o que deve ser melhorado), mensuráveis (com KPIs, 'key performance indicators', claros), alcançáveis (dentro das capacidades e 'skills' existentes), relevantes e com um prazo. Guiando-se por eles, os colaboradores mantêm-se focados e contribuem para o bom funcionamento da empresa.

- Tornar os objetivos alcançáveis

O planeamento é fundamental para aplicar corretamente a GPO, pois é através dele que os gestores e as equipas trabalham em conjunto para traduzirem os objetivos gerais em pequenos passos concretos. Depois de definir objetivos exequíveis, o passo seguinte é aumentar o desempenho e motivar as equipas.

- Monitorizar o desempenho

É importante monitorizar continuamente o desempenho da equipa, mantendo sempre uma comunicação aberta que traz benefícios para ambas as partes. A melhor forma de o conseguir eficazmente

seria através de uma ferramenta de gestão de desempenho, para avaliar se os objetivos e resultados principais (OKRs, 'objectives and key results') e os KPIs estão a ser cumpridos.

- Avaliar o progresso

Uma boa GPO implica avaliações regulares, por exemplo trimestrais, semestrais ou anuais. No entanto, também é essencial promover a partilha proativa e contínua de 'feedback'. Receber comentários honestos e construtivos será essencial para contribuir efetivamente para o progresso dos colaboradores, e pode ser crucial para aumentar a produtividade.

- Compensar os feitos e as conquistas

Por último, para a transição entre estilos de gestão correr da melhor forma, é importante que a equipa seja recompensada pelas suas conquistas – tanto através de meios intrínsecos como extrínsecos. Pode cultivar-se a motivação intrínseca desafiando os elementos da equipa, inculcando-lhes sentimento de pertença, reconhecendo o seu trabalho árduo e implementando atividades de 'team building'. As recompensas extrínsecas podem consistir em elogios diretos, bónus, aumentos de salário, mais responsabilidade na função atual ou mais dias de férias.

Potenciar a GPO com um 'software' de gestão de recursos humanos

A melhor forma de gerir a transição para a abordagem GPO é através de um 'software' de gestão de recursos humanos, como o HCM¹ da Talentia. Graças à análise de dados em tempo real, este pode ajudar os departamentos de recursos humanos a definir claramente os objetivos, a aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores, a reduzir os conflitos no local de trabalho e até a gerir os níveis de stresse. A Talentia redesenhou o Módulo de Desempenho deste 'software' a pensar em locais de trabalho flexíveis e híbridos. Agora é possível definir diferentes tipos de objetivos alcançáveis dentro da organização e permitir que toda a equipa os veja e acompanhe. Por último, a função de 'feedback' contínuo permite que as equipas partilhem instantaneamente ideias e comentários e recebam medalhas.

Assim, não se esqueça: uma gestão por objetivos e manter a comunicação da equipa constante e aberta são a chave para o sucesso empresarial. ©

¹www.talentia-software.com/pt/hr-suite/talentia-hcm

valuing people,
business and
community

Outsourcing de serviços

BLoutsourcing

Trabalho temporário

BLstaffing

Formação profissional

BLtraining

Recrutamento e seleção

BLrecruitment

Consultoria em inovação e gestão do talento

BLconsulting

Integração e gestão da diversidade

BLintegra

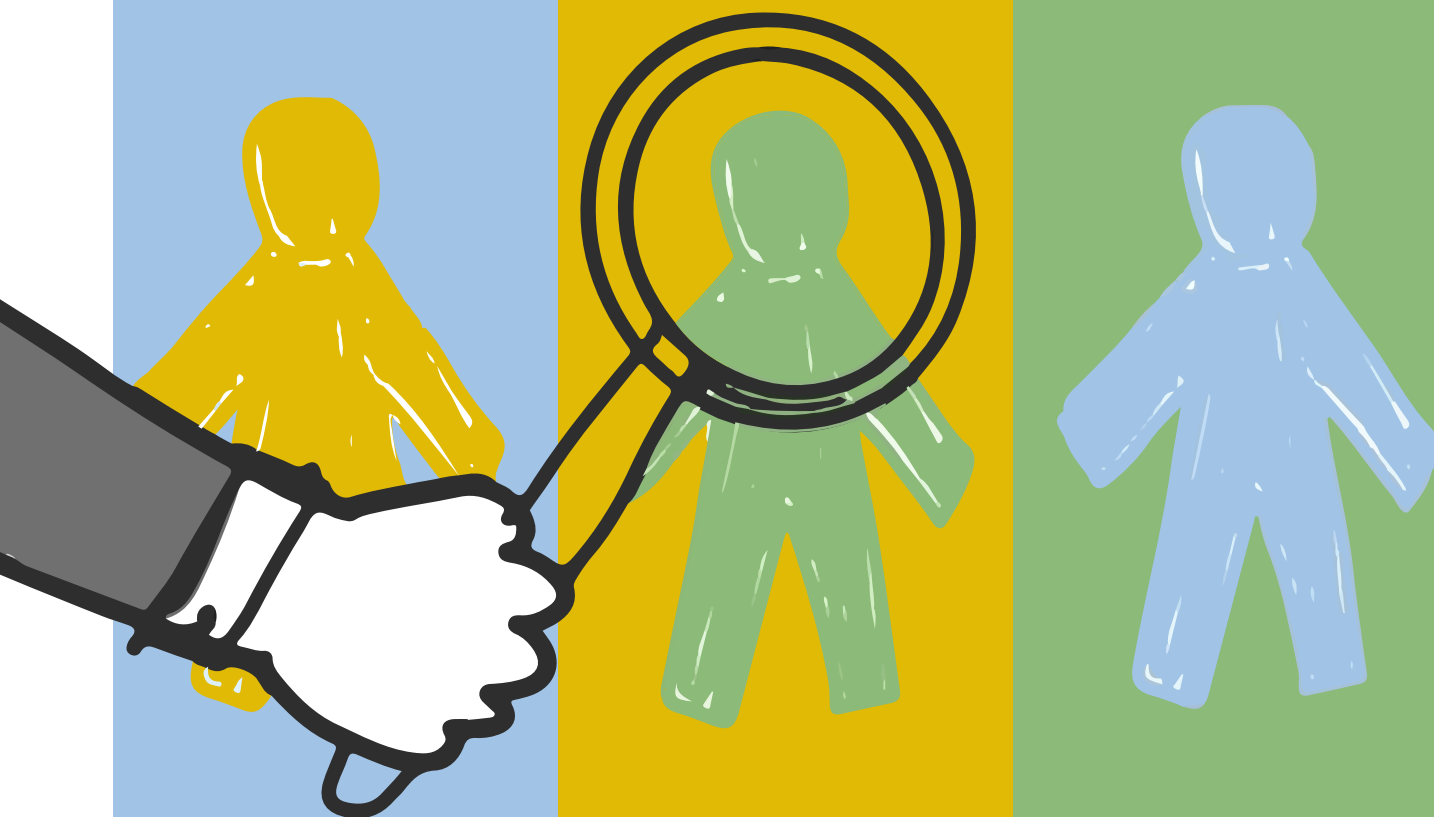
BLconsulting

valuing people,
business and community

OUTSOURCING

Neste 'dossier', procurámos identificar os sectores onde as empresas apostam em 'outsourcing', seja especificamente de pessoas, seja de serviços, que necessariamente envolve pessoas. Os testemunhos que recolhemos mostram-nos uma solução em franco desenvolvimento, com níveis de profissionalização e recurso a novas tecnologias que são verdadeiramente assinaláveis.

Recolha: Redação «human» **Fotos:** DR





Sérgio Duarte, diretor nacional da Divisão Outsourcing | Direção Outsourcing da Adecco Portugal

UM MERCADO QUE PRECISA DE MUITO TALENTO

O mercado português continua a precisar de muito talento, pressionado pelo incremento dos preços e, daí, pelo valor a pagar por esse talento. Um cenário cada vez mais global leva a que um elemento de elevada qualificação possa trabalhar em qualquer ponto da Europa e em alguns casos do mundo, levando esta «guerra» do talento a uma escala internacional. No outro lado da equação, existem muitos processos que estão a ser automatizados. A robótica e a Inteligência Artificial vão trazer melhorias que permitirão reduzir a necessidade de mão-de-obra em processos menos qualificados.

Este duplo efeito vai levar as empresas a olhar para os requisitos de contratação muito mais numa perspetiva de 'soft skills', sendo obrigadas a orientar a sua formação, de forma a responder às necessidades futuras e específicas das equipas. As «escolas de formação» são uma realidade dentro das empresas e vão ser uma realidade em todas ou nos centros de formação que possam servir mais de uma empresa.

Fala-se em fidelização de colaboradores, mas no futuro passaremos a falar de formação e requalificação, promovendo a mobilidade interna. O diretor de recursos humanos vai ter aqui um papel fundamental na preparação dos 'managers', alinhando-os para esta mudança, e no planeamento das ações necessárias para responder aos desafios do mercado. O 'upskilling' e o 'reskilling' formarão um processo cada vez mais relevante e que implica envolvimento dos profissionais de recursos humanos em projetos de inovação. Devem perceber os seus impactos e gerir mudança, de forma a reter o talento interno e a formar os novos elementos.

As empresas de consultoria de recursos humanos, como a Adecco, são especialistas na procura do talento e no desenvolvimento de projetos de 'upskilling' e 'reskilling' direcionados à necessidade de cada negócio. Uma outra forma de manter equipas desenvolvidas e na vanguarda é externalizar partes do processo e alocar o talento com maior qualificação a áreas estratégicas. Este tipo de ser-

viço 'outsourcing' é utilizado por mais de 300 empresas com a ajuda da Adecco Outsourcing.



Alda dos Santos Neves, 'partner' da B-Training, Consulting

OUTSOURCING PARA CERTIFICAR A FORMAÇÃO

No contexto de atuação das entidades formadoras, apostar na Certificação da DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), mais do que obter um «selo», é investir na implementação de um sistema de gestão da melhoria contínua das práticas de gestão da formação e assumir um posicionamento diferenciador no mercado.

O novo Sistema de Certificação da DGERT foi implementado em Portugal em 2010. Desde então, muitas entidades têm recorrido ao nosso serviço de 'outsourcing', para a implementação deste sistema de forma personalizada, garantindo o 'know-how' interno das equipas. Com efeito, manter os requisitos da Certificação da DGERT é criar a oportunidade para gerar resultados associados à gestão da formação e, a partir deles, tomar decisões no sentido da diferenciação, do progresso e até mesmo da inovação. Sendo a Certificação da DGERT um meio para garantir a qualidade, e não um fim em si mesmo, também temos constatado que muitas entidades formadoras não têm os procedimentos alinhados com os requisitos da DGERT. Muitas destas entidades solicitam-nos o serviço de acompanhamento da Certificação da DGERT e/ ou a realização de auditorias de preparação para as auditorias a realizar pela DGERT, para garantir a validação do reconhecimento e a manutenção no Sistema de Certificação da DGERT. Recorrendo a um serviço especializado, as entidades formadoras passam a perceber a Certificação da DGERT não como uma insígnia mas como uma oportunidade para vivenciarem uma cultura de melhoria contínua e consolidação de boas práticas:

- processos de gestão e organização da formação corretamente estruturados e alinhados com o Referencial da Certificação pela DGERT, dando essa visibilidade aos clientes;
- cumprimento dos requisitos da certificação, não colocando a mesma em causa perante uma auditoria da DGERT. Faz todo o sentido as entidades formadoras contratarem

DOSSIER

um serviço de 'outsourcing' especializado: apresentam-se em 'compliance' com o Referencial da Certificação pela DGERT e garantem a melhoria contínua das suas práticas, sem nunca desviarem o foco do seu negócio.



Ricardo Freitas, 'sales manager' da Cegid HCM

POTENCIAL REVOLUCIONÁRIO DA CLOUD

De acordo com um estudo da Foundry by IDG de 2022, 60% dos decisores de TI [tecnologias de informação] em empresas que migraram a gestão do seu negócio para 'cloud' revelam que as funcionalidades aí permitiram alcançar um crescimento sustentável de receitas no ano de 2021 e uma maior eficiência. Um dos modelos que regista uma elevada taxa de fidelização das empresas, dos mais variados sectores, é o Software as a Service (SaaS). Este modelo de subscrição, que oferece desde logo agilidade, flexibilidade, otimização de custos e recursos, é uma resposta aos desafios das organizações, como o aumento da produtividade, o cumprimento de legislação e regulamentos fiscais (passa a ser a fabricante do 'software' a fazer as atualizações) e a segurança dos processos e dos dados.

Os sistemas SaaS são personalizáveis e escaláveis, o que significa que podem ser facilmente ajustados para acompanhar o crescimento de cada organização, e ser integrados com outros sistemas utilizados pelas empresas.

Numa vertente mais prática ao nível dos recursos humanos (RH), além da simplificação, da automação de tarefas manuais e da agregação dos dados, permitem tornar o processo de gestão mais rápido, eficaz e com diminuição de erros. Mais, o próprio sistema permite alertar quem gere sobre eventuais inconsistências/ anomalias.

Com este tipo de soluções, em 'outsourcing', as empresas podem alcançar uma verdadeira gestão otimizada que melhora o desempenho dos responsáveis de RH, facilita o trabalho diário da contabilidade e oferece 'insights' aos gestores que apoiam a tomada de decisões mais estratégicas e sustentadas.

E há a parte intangível, por exemplo, uma empresa ser cada vez mais atrativa tanto para talentos mais seniores ou mais jovens, pois estes são os que mais importância

dão a fatores que nem sempre são diretamente económicos, mas sim humanos. O facto de as soluções de HCM (Human Capital Management) estarem alojadas na 'cloud' permite uma comunicação mais fluída e fornece mapas cruzados em tempo real e mais apurados, para que gestores de RH consigam tomar decisões importantes na altura certa e com base em dados fiáveis e atualizados.



Catarina Oliveira, 'partner' da Fórmula do Talento, responsável pela área Outsourcing e Consultoria

UM SERVIÇO DE OUTSOURCING DE DRH

Fundada em 2011, a Fórmula do Talento tem como objetivo fazer chegar às empresas as melhores práticas da gestão de recursos humanos, por um valor que se coaduna com a dimensão e as necessidades em cada momento. Ao nível do 'outsourcing', foca-se no de Direção de Recursos Humanos (DRH), com uma abordagem direcionada para empresas que valorizam os ativos humanos e o seu desenvolvimento. Que acreditam que têm um papel relevante nesse desenvolvimento, mas que, por estarem focadas no negócio, não têm recursos internos para satisfazer as necessidades das equipas.

Podemos ser o diretor de recursos humanos de empresas que por alguma razão (dimensão, maturidade da organização, ausências temporárias...) não o têm internamente. Assim, temos vindo a sentir uma crescente procura pelo serviço, por conhecerem a nossa forma de atuação e por saberem que podemos acrescentar valor às equipas.

A Fórmula do Talento assume este papel de proximidade e confiança, junto das PME [pequenas e médias empresas], apoiando e promovendo o desenvolvimento dos seus colaboradores. Por outro lado, e numa vertente mais pontual de ausência prolongada do recurso interno, permite às empresas assegurarem a continuidade dos projetos de recursos humanos com conhecimento, resiliência e flexibilidade, de uma forma fluída, consertada e tranquila. Por outras palavras, o 'outsourcing' de DRH visa dotar as empresas de um acompanhamento equiparado ao que teriam se, eventualmente, tivessem um diretor de recursos humanos interno e a tempo inteiro. É substituir os gastos inerentes à implementação de um departamento

de recursos humanos por uma gestão integrada, efetuado por especialistas da área e acessível por um valor mensal. Entre as vantagens de recorrer a estes serviços, destaca-se: maior alinhamento das equipas com o propósito e a estratégia da organização; processos mais fluídos pela melhoria do trabalho em equipa e da comunicação; garantia de cumprimento de obrigações legais em termos de recursos humanos; equipas mais motivadas e, por consequência, mais produtivas.



Mário Caninhas Machado, diretor de 'outsourcing' do Grupo SOFT

UM GRANDE POTENCIAL DE CRESCIMENTO

O 'outsourcing' de serviços tem vindo nos últimos anos a ocupar um espaço relevante nalgumas empresas, à medida que vão percecionando as vantagens inequívocas que esta solução oferece.

É verdade que o crescimento tem vindo a ser feito de forma progressiva, e numa fase inicial terão sido as empresas multinacionais a tomar a iniciativa. Atualmente, já podemos observar um número bastante significativo de empresas nacionais a aderirem a este tipo de serviço.

Tudo leva a crer que os resultados obtidos são favoráveis ao desenvolvimento desta alternativa, até porque o custo/benefício é bastante apelativo para as empresas.

Encontramos no nosso portefólio clientes de sectores de atividade bastante diferenciados.

Sectores como o farmacêutico, a distribuição, a banca, os seguros, a hotelaria, o industrial (com destaque para o automóvel) e até mesmo o informático, incluindo a cibersegurança, entre outros, estão devidamente representados. Paradoxalmente, verifica-se alguma relutância na adesão a este serviço por parte da administração pública.

Falando pela experiência do Grupo SOFT, de que faço parte, não encontramos uma forte tendência para algum sector específico. O farmacêutico, por ter sido dos primeiros a aderir a esta solução, talvez tenha maior representatividade, mas ultimamente têm sido o industrial e o da hotelaria a mostrar maior procura.

Penso que os fatores determinantes para o crescimento num futuro próximo estarão diretamente ligados com as

respostas positivas que o mercado vem dando, alicerçado no testemunho das empresas que vão aderindo, pela percepção do valor acrescentado que o serviço oferece e naturalmente pelas estratégias de 'marketing' que as empresas fornecedoras adotarem. Trata-se de uma solução com um grande potencial de crescimento, virada para todo o tipo de sectores e empresas com diferentes dimensões, indo desde as pequenas até às grandes empresas industriais. O futuro poderá ser bastante risonho para a atividade e para as empresas que aderirem a esta alternativa.



Ângela Ramos, 'unit leader' da Inneria Outsourcing (Grupo Eurofirms)

RIGOR NA ESCOLHA DOS PARCEIROS DE OUTSOURCING

A externalização de serviços pode ser considerada uma excelente ferramenta de gestão, que permite às empresas transferirem para um parceiro a gestão de algumas atividades e/ou processos internos, com o objetivo de ter recursos mais especializados. Muitas vezes, a empresa está exclusivamente dedicada ao 'core business', o que faz com que muitos processos, muitos negócios e muitas ferramentas tecnológicas fiquem para segundo plano.

Existem quatro sectores onde o 'outsourcing' é um 'must-have':

- FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) – Em constante evolução, focado no desenvolvimento e no crescimento das suas marcas. Utiliza o 'outsourcing' como estratégia, uma vez que permite transferir para parceiros externos áreas que não são o seu 'core business'. Estas áreas podem exigir muito esforço de recrutamento, muitas tarefas administrativas e burocráticas que consomem imensos recursos internos ('merchandising', promoção, reposição), mas são vitais para o seu crescimento.

- Serviços (Energia, Banca, Telecomunicações) – Muitas empresas têm parte da força de vendas externalizada, com o objetivo de melhorar os processos, gerir os recursos humanos de forma mais flexível, ter equipas especializadas a gerir os projetos e partilhar riscos com os parceiros.

- Contact Center (Apoio ao Cliente, Vendas Telefónicas, Assistência Técnica, Serviços de Pós-Venda) – De novo, transferência de um serviço para um especialista, evitan-

do investimentos desnecessários em tecnologia e recursos humanos.

- Produção, Logística e Distribuição – Processos em que é necessário o ajuste de equipas de forma recorrente. O 'outsourcing' permite transformar custos fixos em variáveis e torna as operações mais ágeis e rentáveis.

O rigor na escolha dos parceiros de 'outsourcing' é fundamental. É fácil confundir 'outsourcing' com trabalho precário, o que não é, de todo, verdade. A escolha do parceiro certo torna-se preponderante no sucesso da externalização de um serviço e é crucial ter em consideração a sua experiência, a sua robustez financeira e, acima de tudo, a sua capacidade de gestão de pessoas.



Assunção Couchinho, diretora de grandes contas no Grupo Intelac

CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

Temos assistido nos últimos anos a uma evolução constante do 'outsourcing', para uma área cada vez maior e mais competitiva.

Sectores onde se tem investido no 'outsourcing' de pessoas são recursos humanos, estratégia, IT [tecnologias de informação], tecnologia, consultoria financeira, 'marketing', administração, logística, etc. Por exemplo: se uma empresa não tem um departamento de recursos humanos, ou este tem foco noutras tarefas, pode contratar uma agência de recrutamento para apoiar na contratação de um novo funcionário. Também é comum pequenas e médias empresas [PME] subcontratarem agências de 'marketing' ou comunicação para apoiar na promoção e na venda dos seus produtos e serviços.

Outro tipo de 'outsourcing' bastante comum, e que facilita muito a organização da empresa, é a consultoria financeira e a utilização de um 'software' de gestão.

Mas um dos sectores em que mais se tem apostando em 'outsourcing' de pessoas e é um exemplo de sucesso, é o sector tecnológico. Destaco três casos:

- Google – É uma prova de que o 'outsourcing' pode responder até mesmo a gigantes da tecnologia. Mesmo contando com um prazo apertado e muito específico, a Google não tem todas as respostas o tempo todo.

- Microsoft – Mais um exemplo de uma grande empresa de tecnologia que aposta na terceirização como forma de inovar e melhorar processos.

- Alibaba – Conhecida como eBay da China, a empresa terceirizou seu trabalho de 'design' e desenvolvimento de 'sites'. Entre os principais motivos que levaram a essa decisão, estava a falta de talentos para especialistas em desenvolvimento de conteúdos/ Internet/ lojas 'on-line'.

O fenómeno de 'outsourcing' de serviços ganhou força nos últimos anos, muito em razão da constante transformação do mercado de trabalho, da crise económica e das exigências cada vez mais específicas das empresas. Acompanhar essas constantes mudanças pode ser difícil para empresas que não possuem um foco nesse sector, mas que desejam desenvolver soluções atuais, inovadoras e capazes de acompanhar a competitividade do mercado. Acreditamos que as empresas vão apostar cada vez mais nestes serviços especializados.



Ricardo Salgado, 'operations director' da Intelcia

UM EXCELENTE EXEMPLO DE APOSTA EM OUTSOURCING DE SERVIÇOS

As grandes empresas são, de forma geral, as que mais recorrem a serviços de 'outsourcing'. Contudo, o tecido empresarial português é composto maioritariamente (99,9%) por pequenas e médias empresas (PME), e estas cada vez mais reconhecem o benefício competitivo destes serviços. Num 'survey' recente, verificou-se que globalmente 67% dos executivos consideram vantajoso o investimento em serviços de 'outsourcing' e identificam a necessidade do reforço de 'budget' para 'outsourcing' de atividades operacionais. Diminuir custos, redefinição de estratégia operacional e de negócio, associada ao ganho de funcionalidades e tecnologia, são os principais fatores que motivam a aposta (fonte: Deloitte Global Outsourcing Survey 2022). Em Contact Center temos um excelente exemplo de um sector onde se aposta em 'outsourcing' de serviços. De forma fiável e segura, presta-se um serviço inovador e de excelência às empresas, garantindo o uso das melhores metodologias de gestão de recursos humanos, de tecnologia adequada e 'up-to-date', agilidade de recursos e local de

prestação de serviços personalizado e ajustado à cultura de cliente e a um preço muito competitivo.

Permite-se assim às empresas providenciarem, aos seus clientes finais, uma experiência 'omni-channel' personalizada, intuitiva e 'user friendly'. Adicionalmente, torna-se relevante destacar as tecnologias de integração com os sistemas do cliente, que permitem disponibilizar inúmeros dados estatísticos para gestão do negócio. A disponibilização de 'chatbots', Inteligência Artificial e presença no metaverso permitem disponibilizar mais canais de contacto e metodologias de resolução sem a necessidade de investimento avultado. Tudo isto permite às empresas focarem os seus recursos nas atividades 'core' do seu negócio, mantendo a excelência na prestação do serviço.

Em Portugal, o sector de Contact Center emprega mais de 100 mil pessoas, contribuindo para a geração de valor do mercado interno e para o reconhecimento da qualidade dos serviços, e o nosso país caracteriza-se por ser um 'hub' de 'nearshore' por excelência na Europa, servindo várias geografias e contribuindo para a economia.



André Ribeiro Pires, 'chief operating officer' (CEO) da Multipessoal

GESTÃO EFICIENTE PODE PASSAR PELA EXTERNALIZAÇÃO

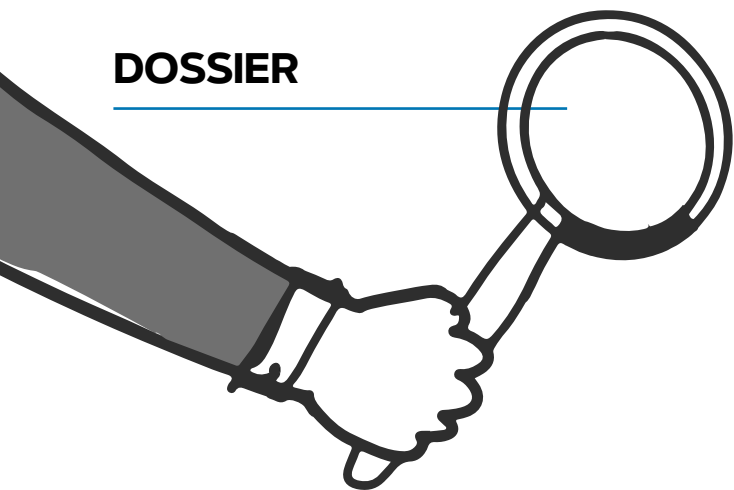
O mercado de trabalho está mais dinâmico do que nunca e os desafios, no que se refere à gestão de pessoas, têm vindo a tornar-se cada vez mais complexos. Num cenário de

wtw

Transforme os seus desafios em soluções inovadoras para a sua estratégia de pessoas e riscos.

Na WTW transformamos o amanhã.

wtwco.com



escassez de talento, que coexiste com uma conjuntura socioeconómica que retira competitividade a muitas empresas nacionais, é fundamental repensar e adaptar estratégias de recursos humanos, e identificar as melhores soluções de recrutamento está no topo das prioridades.

Este contexto tem vindo a colocar um novo foco no 'outsourcing', ferramenta que pode ser extremamente útil para dar resposta às necessidades de talento das organizações. Além de trazer mais-valias em especialização e qualificação dos recursos, permite fazer uma gestão mais eficiente de custos. O pressuposto é simples: promover a rentabilidade dos recursos internos, ao colocar o foco nas áreas 'core' do negócio e deixar outro tipo de processos – de suporte ou mais pontuais – para profissionais externos.

O 'outsourcing' abrange uma vasta gama de áreas, atividades e serviços, desde limpeza e 'facility services' a contabilidade, áreas jurídicas, 'marketing' e publicidade e TI [tecnologias de informação]. Nas TI, a menos que se trate da atividade 'core' das organizações, externalizar serviços e projetos pode mesmo ser a solução mais adequada.

A crescente digitalização dos negócios tem vindo a intensificar a procura por perfis ligados a TI, e com uma concorrência sem precedentes muitas organizações começaram a constatar que o recurso a profissionais externos pode ser a melhor (se não a única) opção.

Uma vez que a compensação para este talento altamente especializado tende a ser mais robusta, esta abordagem é uma grande mais-valia. Ao recorrerem ao 'outsourcing', as empresas podem beneficiar das competências dos profissionais, mas alocá-los a necessidades e projetos mais específicos, ao invés da integração na estrutura.

Temos observado um aumento no acesso a profissionais externos, com pedidos generalizados de todos os sectores de atividade, o que demonstra uma preocupação maior em aumentar a produtividade e externalizar processos que não são 'core'. Considerando o panorama socioeconómico atual e o facto de a grande maioria do tecido empresarial ser composto por pequenas e médias empresas (PME), com recursos humanos e financeiros mais limitados, é natural que essa tendência se mantenha.



Fabrícia Ribeiro, 'associate manager' da Page Outsourcing

ENCONTRAR O EQUILÍBRIO ENTRE TALENTO INTERNO E COMPETÊNCIAS EXTERNAS

Nos últimos anos, temos trabalhado com diversas empresas e há uma tendência notável: o 'outsourcing' de pessoas está a ganhar destaque nos sectores que procuram otimizar custos, aumentar a eficiência e concentrar-se nas competências principais. É uma estratégia promissora.

Nas tecnologias da informação (TI), onde as procuras são voláteis, o 'outsourcing' surge como uma solução brilhante. Empresas de TI podem contratar especialistas externos para colaborar em projetos específicos, sem investir em formação.

Outro sector que tem abraçado amplamente o 'outsourcing' é o de serviços financeiros. Diante da complexidade das regulamentações em constante mudança e da necessidade de estar atualizado em relação às transformações do mercado, muitas instituições optam por contar com parceiros externos especializados em auditoria, contabilidade ou gestão de riscos. Concentram-se nas principais atividades, garantindo conformidade e qualidade dos processos.

Na manufatura há uma tendência crescente para terceirizar certas funções. A externalização de processos de produção, logística e distribuição permite reduzir custos operacionais, tirar proveito da especialização dos fornecedores e concentrar-se no núcleo estratégico: inovação e desenvolvimento de produtos.

O 'outsourcing' de pessoas não é uma solução para todos os sectores. Há atividades que exigem um alto grau de controlo interno e podem ser melhor executadas por equipas internas. Áreas estratégicas, como pesquisa ou gestão de relações, podem requerer proximidade com a cultura e os valores da empresa.

O 'outsourcing' de pessoas é uma estratégia valiosa para sectores que procuram flexibilidade, redução de custos e acesso a conhecimentos especializados. Mas há que avaliar cada caso, considerando as necessidades e características de cada organização. Juntos, podemos encontrar o equilíbrio entre talento interno e competências externas, impulsionando o sucesso organizacional.



CENTRALMED

25 ANOS
é um feito
relevante.

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.

Junte-se a nós. Estamos sempre por perto.



centralmed.pt





Isilda Gonçalves, 'office manager'
da Thomas Portugal

CLIENTES PROCURAM ADICIONAR SERVIÇOS E VALOR

Enquanto antes a palavra 'outsourcing' era pontualmente utilizada, cada vez mais sentimos que os clientes procuram adicionar serviços e valor recorrendo a tecnologias e a especialistas fora da organização, mantendo o foco nas atividades em que são especialistas. Desta forma, não só aumentam a competitividade como há uma figura/ entidade que ajuda a eliminar problemas, conflitos e até ineficiências.

Cada vez mais somos contactados por organizações, públicas e privadas, à procura de serviços de consultoria estratégica de recursos humanos, que visam atuar no ciclo de vida do colaborador (recrutar, desenvolver, gerir e reter). Os pedidos surgem de todos os sectores, e têm dois focos: chave na mão (apoio em processos de raiz); auditoria aos processos, com posterior sugestão de melhorias e implementação de novas práticas.

Centrados em quatro eixos (Pessoas, Equipas, Processos e Organizações), é importante serem dados passos para assegurar que a organização, após o processo, esteja mais orientada para a missão, a visão e os valores, e adaptada às necessidades. Através de um diagnóstico organizacional, e posterior mapeamento, é fulcral conhecer bem as pessoas e certificar que conseguimos apoiar os colaboradores, com um plano de desenvolvimento consistente ao nível de carreira, que permita virem a assumir posições de maior responsabilidade. Inclusive há situações em que a organização sente necessidade de criar um posto de trabalho, através da mobilidade interna, e pode ser uma mais-valia para a empresa e para o colaborador identificado. Para concluir o processo, é fulcral fazer a avaliação de impacto e a garantir que eventuais correções são implementadas.

Após este caminho, as organizações querem assegurar que têm plataformas que ajudam a operacionalizar/ automatizar os processos e centram a atenção em fornecedores que através de equipas multidisciplinares (recursos humanos e IT, tecnologias de informação), conseguem criar/ adaptar plataformas, independentemente da área de atividade.



Clara Sofia Matos, 'operations manager'
da Triangulu

ESPECIALIZAÇÃO E FLEXIBILIDADE, DUAS CARACTERÍSTICAS VENCEDORAS

A utilização de serviços de 'outsourcing' é transversal a todos os sectores. A reconfiguração de alguns modelos de negócio e o contexto de grande evolução tecnológica tem colocado as tecnologias de informação (TI) em destaque, mas na Triangulu temos continuado também a desenvolver soluções centradas nas pessoas, acompanhando as tendências dos sectores mais conservadores do 'outsourcing', como Contabilidade e Finanças, onde se inclui Payroll, Contact Centers e Facility Services. Tem sido cada vez mais relevante o nosso posicionamento em 'sales outsourcing', principalmente para serviços, retalho, hotelaria e indústria farmacêutica. Nesta, além da especialização com equipas de vendas, em que recrutamos, selecionamos, formamos e gerimos equipas, fomos pioneiros na concretização de resultados de 'sell-out'. A visão estratégica e a experiência operacional permitem-nos potenciar as características de cada marca e transformá-las em vantagens competitivas. Disponibilizamos serviços especializados, como rastreios, promoção, 'in store training', formação, 'workshops', gestão de 'sell out', 'merchandising', gestão de eventos, entre outros. Nesta área, os clientes são laboratórios da indústria farmacêutica, farmácias, hospitais e clínicas.

Ainda em 'sales outsourcing', para serviços, retalho e hotelaria, a solução que destacamos é a de Cliente Mistério, que tem um plano de formação. Num mercado cada vez mais competitivo, para além do desenvolvimento de negócio o foco na fidelização de clientes é prioridade.

No contexto atual, também os serviços de consultoria e gestão de recursos humanos que prestamos se destacam: ao nível da gestão total/ 'full outsourcing', e parcial do departamento de recursos humanos dos clientes – tarefas como recrutamento, definição e gestão de processos de 'onboarding' e 'inboarding', gestão administrativa de contratos e salários, definição e gestão de sistemas de incentivos, planos de desenvolvimento e carreira, formação e 'people analytics', entre outras.

O 'outsourcing' é sinónimo de especialização e flexibilidade, duas características vencedoras. Acrescentamos outra, resultados. ©

Alinhamos pessoas com a **estratégia**



siteware

Av. da República, 6 - Lisboa
+351 211 582 122



Maria do Rosário Vilhena
Diretora Ibérica de Recursos Humanos da Nestlé
<https://empresa.nestle.pt>

UMA FORÇA PARA O BEM COMUM

Na Nestlé, sabemos que o sucesso a longo prazo só se alcança se assegurarmos que a nossa atividade é sustentável e capaz de gerar um valor significativo para a sociedade. É por isso que a Criação de Valor Partilhado é parte integrante da forma como a Nestlé tem atuado ao longo dos seus 157 anos de história, 100 deles em Portugal, que estamos a celebrar neste ano de 2023.

É precisamente esta visão holística da cadeia de valor que tem acompanhado a empresa nos 188 países onde está presente e onde todos os dias coloca no mercado produtos nutritivos, saborosos e sustentáveis, ajudando a construir comunidades mais saudáveis e resilientes.

Como empresa de longo prazo, preocupamo-nos com a sustentabilidade das nossas operações ao longo de toda a cadeia de valor. Queremos continuar a acelerar a mudança para uma melhor forma de alimentar o nosso planeta em crescimento, de forma equitativa, acessível e sustentável, tendo para isso definido como objetivo macro atingir Net Zero até 2050 e fazer avançar sistemas alimentares regenerativos.¹ Para tal, em Portugal estamos ativamente a fazer o caminho da transformação da nossa atuação, seguindo estratégias mais sustentáveis que permitam, entre outras, reduzir a nossas emissões de CO₂, os consumos de água e de energia, utilizar energia elétrica proveniente de fontes 100% renováveis, transformar as nossas embalagens para que sejam 100% prontas a reciclar ou mesmo operar uma conversão total da nossa frota de 500 veículos, para tecnologia elétrica.

Numa organização com mais de 2.500 pessoas, é fundamental o envolvimento de todos em torno destes projetos, desde as fábricas que a Nestlé tem no Porto e em Avanca aos centros de distribuição, passando pela sede da empresa

em Linda-a-Velha até às diversas delegações comerciais que tem distribuídas pelo país. Coletivamente, trabalhamos todos para um objetivo claro e comum: fazer da Nestlé uma força para o bem comum. Neste sentido, envolver pessoas nesse objetivo é fundamental para a capacidade de progredir no nosso 'roadmap' Net Zero e na promoção de sistemas alimentares regenerativos à escala.

Esforçamo-nos por fazer da nossa empresa um ótimo lugar para trabalhar, onde todos são convidados a acrescentar a sua visão e as suas ideias, a potenciar o seu talento. Damos vida aos nossos objetivos e valores através da constituição de equipas diversificadas e inclusivas, num ambiente de trabalho ágil e flexível e que constitui ele próprio um exemplo da forma como atuamos no mercado.

Num sector em rápida transformação e em constante inovação, a Nestlé está muito ciente da necessidade de dotar constantemente as suas pessoas de novas competências, por forma a mantê-las atualizadas sobre os melhores caminhos para conduzir a empresa ao futuro.

É precisamente para preparar a organização de hoje e de amanhã que a Nestlé tem sido pioneira no desenvolvimento de iniciativas de promoção da empregabilidade jovem, como é o caso da Nestlé Needs Youth, e de requalificação profissional cujo exemplo último é o do programa de 're-skilling' PRO-MOV, uma iniciativa inovadora a nível europeu que pretende, até 2025, requalificar, com o apoio de várias empresas, entre elas a Nestlé, um milhão de profissionais no desemprego ou em profissões em risco na Europa.

É esta aposta constante no talento interno e externo e este diálogo permanente com a sociedade que nos rodeia que faz da Nestlé uma das companhias com melhor reputação no país e uma das mais atrativas para trabalhar. ®

A aposta constante no talento interno e externo e o diálogo permanente com a sociedade que nos rodeia faz da Nestlé uma das companhias com melhor reputação no país e uma das mais atrativas para trabalhar.

¹<https://empresa.nestle.pt/criacao-valor-partilhado/regeneracao>



Transformamos características em **vantagens competitivas**

Conheça as nossas soluções de **Outsourcing**

A nossa visão estratégica e a experiência operacional permitem-nos potenciar as características de cada marca e transformá-las em vantagens competitivas para vencer.

Desde a conceção à implementação e reporting, gerimos projetos, serviços, departamentos ou áreas de negócio necessárias à atividade do nosso cliente.

Adequamos as equipas à realidade de cada projeto, assegurando a alocação dos melhores recursos e o alcance dos KPI's a que nos propomos.

A nossa equipa conta com consultores especializados em cada área em que atuamos, capazes de implementarem as melhores soluções.

Serviços Especializados



Sales



Promoção



Rastreios



Merchandising



Cliente Mistério



Formação



Gestão RH



Gestão de Eventos

SERVIÇOS FINANCEIROS, BANCA E SEGUROS

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DAS PESSOAS

Colocamos nesta reportagem o foco sobre os serviços financeiros, assim como o sector bancário e a atividade seguradora, na perspetiva da gestão de recursos humanos. Procuramos perceber os desafios ligados à gestão das pessoas em áreas que registaram grandes transformações nos últimos anos, que mostraram grande capacidade de inovação, de aproveitamento da tecnologia e inclusive de antecipação de tendências.

Texto: Redação «human» **Fotos:** DR



É precisamente na inovação, na tecnologia e nas perspetivas sobre o futuro que reside, pelo que vamos percebendo, a explicação para que nestas áreas encontremos tantos casos que se constituem como referências na gestão do talento, na atração, na retenção e na diversidade de soluções de compensação. Com muitos deles pode seguramente a generalidade do nosso tecido empresarial aprender bastante no que diz respeito ao capital humano e à sua gestão.

Uma aposta na flexibilidade

Começamos com a consultora WTW, que fornece soluções com base numa abordagem analítica e no conhecimento das áreas de pessoas, risco e capital, visando tornar as organizações mais resilientes, motivando a sua força de trabalho e maximizando o seu desempenho.

Elsa Carvalho, 'head of business development' da consultora em Portugal, refere-se assim às questões que considera essenciais em termos de gestão do talento no sector financeiro: «Aqui, a gestão do talento, de uma forma genérica, tem desafios similares aos restantes sectores. Saliento a capacidade de atração das competências críticas para fazer face ao negócio de curto prazo e sustentabilidade futura, e desafios de retenção e motivação potenciando a performance individual e coletiva. Também a aposta em fatores de diferenciação que não passa só por fatores financeiros como a flexibilidade (tempo e espaço de trabalho), criação de espaços e ambientes de trabalho saudáveis (nas suas diversas vertentes de 'wellbeing', incluindo a saúde mental), a par com uma cultura de equidade, diversidade e inclusão.» Para a responsável, «o sector financeiro, mais clássico muitas vezes na sua gestão pela história e pela natureza da atividade, terá desafios adicionais de gestão da cultura e da mudança – não só decorrentes do impacto das diferenças geracionais como das mudanças do próprio modelo de negócio, cada vez mais tecnológico e digital», diz.

A WTW tem «uma cultura assente nos seus valores, bem vividos no dia-a-dia de trabalho», assinala Elsa Carvalho. «'Focus' no cliente, trabalho em equipa, integridade, respeito e excelência estão na nossa forma de ser e de estar e nas interações com os 'stakeholders'. Na gestão das pessoas, pautamo-nos igualmente por estes valores. Crescemos em conjunto, celebramos e partilhamos sucessos e

é o mercado e os nossos clientes o que nos move. Procuramos, nos nossos processos de recrutamento e seleção, pessoas que estejam alinhadas com estes mesmos valores e que sejam embaixadores da nossa marca. Acreditamos que temos um contributo a dar à sociedade e também no nosso sector de atividade, desenvolvemos a atividade para que possamos ter um mundo melhor.»

A responsável considera que «o tema da atração e da retenção de talento é transversal», e explica: «Para além de existirem perfis claramente mais procurados no mercado, o ciclo de permanência das pessoas nas empresas é cada vez mais curto. Procura-se cada vez mais crescimento e novas experiências. Pelo nosso sector de atividade e porque trabalhamos muito por projeto, sendo todos eles diferentes e muito específicos para cada empresa, talvez seja mais simples para uma organização como a WTW ter flexibilidade e proporcionar crescimento e diferentes experiências às pessoas que se decidem juntar a nós.»

A WTW promove um modelo híbrido, que Elsa Carvalho



Elsa Carvalho, da consultora WTW, diz que «o sector financeiro, mais clássico muitas vezes na sua gestão pela história e pela natureza da atividade, terá desafios adicionais de gestão da cultura e da mudança».

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



Além de uma profunda reformulação do edifício-sede em Lisboa, na seguradora Zurich destaca-se uma aplicação para os colaboradores que tem como objetivo promover um estilo de vida saudável.

considera ter «claras vantagens para todas as partes», concluindo: «A flexibilidade faz parte do nosso DNA e conseguimos ter excelentes resultados com este modelo. Necessariamente, implica maior responsabilização da parte de todos e maior delegação da parte das hierarquias.»

Promover o bem-estar e a felicidade

No sector segurador, destacamos a Zurich, que além de uma profunda reformulação do edifício-sede disponibiliza uma aplicação para os colaboradores que tem como objetivo promover um estilo de vida saudável e alertar para a importância da vida ativa, a LiveWell. Numa altura em que se dá mais importância ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, a Zurich reforça a preocupação com o bem-estar holístico dos seus colaboradores nas diversas dimensões: física, mental, social e financeira.

A aplicação LiveWell estimula os colaboradores da seguradora para uma jornada de bem-estar e felicidade, inspirando-os com dicas e conteúdos personalizados. Para tal, convida os utilizadores a estabelecerem um de cinco objetivos de saúde disponíveis – Energia, Fitness, Felicidade, Perda de Peso ou Stresse – e a definirem os seus principais interesses (Nutrição, Movimento, Sono e fadiga, Gestão de peso, Saúde financeira, Saúde mental, Relacionamentos, Saúde dos homens, Saúde das mulheres, Crianças e parentalidade, Resiliência, Fertilidade e gravidez, Produtividade, Carreira, Bem-estar dos colaboradores ou Medicina alternativa) e indicadores a medir.

Com a LiveWell, cada colaborador da Zurich pode monitorizar as suas atividades – seja os passos diários, o exercício físico, as horas de sono ou o tempo de meditação – e, assim, sentir-se energizado para realizar mudanças positivas no seu estilo de vida.

Nuno Oliveira, o diretor de recursos humanos em Portugal, refere: «Para além da renovação do edifício-sede da Zurich, o lançamento da ‘app’ LiveWell está totalmente em linha com a política de trabalho híbrido que definimos e que também inclui o desenvolvimento, a saúde e o bem-estar. O nosso compromisso é continuarmos a melhorar o bem-estar e a felicidade dos nossos mais de 500 colaboradores, 24 horas por dia, sete dias por semana.»

A Jornada de Saúde Mental e Bem-Estar da Zurich começou já em 2016 com dois objetivos: garantir o bem-estar e

a felicidade dos colaboradores e o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Desde então, a Zurich lançou vários projetos – Programa de Apoio aos Colaboradores, #BeHealthy, #BeBalanced, #BeConnected e a ‘app’ LiveWell –, com o intuito de potenciar experiências positivas entre os colaboradores e a organização.

De assinalar que a Zurich transformou a sua sede em Portugal, reabilitando o histórico edifício da Rua Barata Salgueiro, em Lisboa, com o objetivo de melhorar a experiência e o bem-estar dos colaboradores e adotar um modelo de trabalho híbrido. As obras decorreram em 2021 e 2022, sendo que a reabilitação permitiu concentrar os colaboradores de Lisboa num único edifício, focado no bem-estar dos utilizadores e desenhado sob as práticas mais avançadas de sustentabilidade, digitalização, mobilidade e diversidade e inclusão.

Depois de um período de trabalho remoto associado à pandemia, no regresso foi adotado um modelo híbrido, desenvolvido com o contributo dos colaboradores.

Transformar a experiência de colaboradores e clientes

Deixamos por fim um exemplo da banca, no caso do BPI. Com o apoio da consultora imobiliária CBRE, que já vem desde 2018, o banco definiu o objetivo de racionalizar a pegada imobiliária dos seus serviços centrais e implementar um novo conceito de escritórios, tanto na cidade de Lisboa como na cidade do Porto.

Num primeiro momento, o BPI procedeu à racionalização dos edifícios de Lisboa e libertou o quarteirão da Rua do Comércio, através da centralização e da reorganização das equipas que tinha dispersas por oito edifícios na capital. Também no Porto, com o apoio da equipa de ‘design’ e ‘project management’ da CBRE, desenvolveu o projeto de racionalização de edifícios e implementação de um novo conceito de espaço de trabalho nos dois edifícios principais, o edifício-sede Boavista e o edifício Saudade.

Este processo, nas duas cidades, implicou um estudo de ‘best use’ e de ‘workplace strategy’, com a CBRE a apoiar o BPI na definição e na estruturação da distribuição das suas equipas e do seu novo modelo de trabalho, tendo em conta a produtividade, a criatividade e o bem-estar das pessoas.

Num segundo momento, em Lisboa, a equipa de ‘advisory and transactions’ de escritórios da CBRE mediou o arrendamento ao banco do edifício Monumental Saldanha, detido pela Merlin Properties. A consultora envolveu uma equipa multidisciplinar na abordagem a este edifício, tendo feito o ‘design’ e a gestão de projeto em todos os pisos de escritórios, incluindo os pisos de administração com um ‘look and feel’ específico e adaptado às necessidades comunicadas pelo BPI. Além dos cerca de 22.000 metros quadrados no Monumental Saldanha, durante o processo de racionalização, o BPI manteve escritórios no edifício Casal Ribeiro 59 no ‘central business district’ lisboeta (edi-



O BPI tem novos modelos de espaços comerciais e de trabalho. Um exemplo é o «All in One Lisboa», onde recebe clientes particulares e corporativos e conta com uma sala com projeção 360 graus.

fício onde a CBRE também desenvolveu e geriu projeto de 'fit-out' de escritórios e áreas comuns). A Vector Mais, que já tinha materializado parte dos escritórios na Avenida Casal Ribeiro, assumiu a totalidade da construção do novo espaço de trabalho no Monumental.

O BPI acabou por abrir ao público, no Piso 0 do edifício Monumental Saldanha, a sua nova 'flagship' «All in One Lisboa», sendo o maior espaço comercial bancário em Por-

SERVIÇOS FINANCEIROS, BANCA E SEGUROS

tugal, com cerca de 2.300 metros quadrados, e inovador na abordagem comercial e tecnológica oferecida aos clientes, que transforma por completo a experiência dos clientes bancários. O novo espaço serve para receber clientes particulares e corporativos e conta com uma sala com projeção 360 graus, um 'robot concierge', cerca de 100 gestores, 13 salas de reuniões e mais de 100 metros quadrados de ecrãs 'led', onde são projetados audiovisuais exclusivos. Miguel Carvalho Guerra, diretor executivo da Direção de Pessoas e Talento no BPI, partilha: «A parceria BPI/ CBRE neste projeto de longo prazo permitiu desenhar novos modelos de espaços comerciais e de trabalho, que superaram as expectativas e receberam uma avaliação muito positiva por parte dos clientes e dos colaboradores. O banco aproveitou as diversas valências da CBRE, onde se destaca a equipa que nos tem apoiado no terreno e que assegurou cumprimento dos orçamentos e prazos de execução, das condições de segurança e de toda a envolvente necessária para projetos desta dimensão.» ©

Grupo SOFT

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SERVIÇOS DE OUTSOURCING APLICACIONAL

- Gestão Administrativa
- Vencimentos
- Controlo de Ponto
- Employee Self-Service

Praceta Soeiro Pereira Gomes, 5 - Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal
Telf +351 21 490 81 70 Fax +351 21 490 53 23

dcom@gruposoft.com www.gruposoft.com

Logos: apcer, f-Net, CERTIFICADA



PM ACADEMY

TIRAR O MÁXIMO PARTIDO DA FORMAÇÃO

Uma iniciativa de formação que visa dotar 'managers' das competências necessárias para poderem brilhar na sua função, potenciando o talento das respetivas equipas, sempre alinhados com a cultura e os valores da organização. Acontece na Critical Software, multinacional tecnológica baseada em Coimbra.

Texto: Redação «human» **Fotos:** DR

A Critical Software tem desde há alguns anos uma academia de formação, a PM Academy, destinada a profissionais com funções de gestão (desde 'team leaders' de pequenas equipas até responsáveis por departamentos, que na terminologia da empresa são denominados Platoons). Trata-se de profissionais oriundos de funções técnicas, que precisam de desenvolver competências de gestão de pessoas e equipas, mas também de profissionais recrutados no exterior, que embora possam ter experiência em funções de gestão precisam de entender a cultura da empresa e o que significa liderar na Critical Software.

A Blink Consulting, desde a sua fundação em 2011, trabalha com a Critical Software, e desde 2019 tem tido um papel central no desenvolvimento de competências de liderança e outras 'soft skills' no âmbito da PM Academy. Neste âmbito, desenvolveu um percurso de formação de liderança com três níveis, que acompanha o crescimento profissional dos gestores de pessoas da empresa. Este percurso de formação estruturante é complementado por 'workshops' de menor duração em temas relevantes como liderança, gestão e relações interpessoais.

Potenciar o talento

Jorge Rodrigues, 'project management office diretor' na Critical Software, responsável pela maturidade da gestão de projetos na empresa e pela estrutura da PM Academy, partilha com a «human» algumas ideias sobre esta iniciativa.

«A PM Academy é um conjunto de cerca de 40 formações que foram identificadas pela Critical Software como essenciais para dotar os 'managers' das competências necessárias para poderem brilhar na sua função, potenciando o talento das suas equipas, sempre alinhados com a cultura e os valores da nossa organização», assinalando ainda: «Este vasto programa integra formações de natureza variada: técnicas (ferramentas de projeto);

comportamentais (focadas no desenvolvimento individual), de gestão de equipa (liderança) e também de negócio (engenharia de 'software', mercados verticais em que atuamos, etc).»

Atualmente, o programa dura cerca de seis meses e ocorre duas vezes ao ano. «Integra os 'managers' que, entretanto, se juntam à Critical ou, estando já connosco, estão a assumir recentemente esta função. A iniciativa está em curso na Critical desde 2021 e um dos pressupostos principais é que os participantes da academia se mantenham ativos a desempenhar a função de 'manager' ao mesmo tempo que frequentam o intenso programa formativo», refere Jorge Rodrigues. E explica: «Percebemos que a formação não pode nunca substituir o experimentar fazer. Por esse motivo, não só trazemos uma componente muito prática, muitas vezes baseada em 'role plays', para todas as formações como também garantimos que os participantes desta academia têm cerca de metade do seu tempo disponível para aprender a gerir uma equipa/ projeto,



«A parceria com a Blink tem-nos trazido 'expertise', 'hands-on approach' e muita sensibilidade para a forma como a Critical se posiciona, nomeadamente no respeito e na valorização pelas suas pessoas», partilha Jorge Rodrigues.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- Recrutamento de posições técnicas e especializadas de middle e top management
- International placement
- Job search

TRABALHO TEMPORÁRIO

- Execução de tarefas ocasionais
- Acréscimo excepcional de atividade da empresa
- Substituição de colaboradores

OUTSOURCING

- Processamento Salarial
- Gestão Administrativa de Recursos Humanos
- Serviços Especializados

RECRUTAMENTO INTERNACIONAL

- Recrutamento para o exterior
- Pesquisa de emprego
- Aconselhamento e informação prática

Certificações Intelac

Escritório Oeiras ☎ 214 408 200
Escritório Maia ☎ 221 141 112

CASE STUDY



Artur Félix destaca «a relevância das técnicas e das ferramentas disponibilizadas, a forte componente prática e a orientação para a aplicação imediata em contexto de trabalho».

gerindo. Só desta forma conseguimos tirar o máximo partido das inúmeras formações que colocamos à disposição dos ‘managers’ no contexto da academia, sendo relevante destacar que os participantes poderão optar pelas formações que mais benefício lhes poderão trazer.»

O responsável assinala que muitas destas formações são internas, explicando: «Naturalmente gostamos de promover, sempre que possível, a disseminação de conhecimento interno e a conexão com uma cultura humana forte que liga a comunidade CSW muito para lá do contexto da sala de formação. Compreendemos também que há domínios em que precisamos de enriquecer as nossas valências internas com conhecimento e ‘expertise’ de fora. A Blink Consulting é um dos parceiros com que temos trabalhado no desenvolvimento dos vários níveis de liderança, dos mais juniores aos mais experientes, de uma forma mais intensa desde 2019. Nesta matéria, é-nos essencial que os parceiros percebam o nosso negócio e a cultura da organização, de forma a promoverem atividades práticas, experienciais e muito relacionadas com o dia-a-dia das equipas. É precisamente isto que consideramos que a parceria com a Blink nos tem trazido neste contexto: ‘expertise’, ‘hands-on approach’ e muita sensibilidade para a forma como a Critical se posiciona, nomeadamente no respeito e na valorização pelas suas pessoas.»

Novos desafios de desenvolvimento

Os desafios de desenvolvimento das pessoas que assumem o papel de ‘manager’ na Critical Software são agora bastante diferentes, «sobretudo porque os desafios da empresa também são muito diferentes», diz Jorge Rodrigues. «Os projetos são maiores na dimensão e no impacto que representam para os clientes. A agilidade e a flexibilidade sobrepõem-se ao planeamento a longo prazo. A escassez de pessoas com competências tecnológicas

face à procura é agora muito maior e a capacidade de dar respostas atempadas aos clientes tornou-se mais exigente», explica, para logo acrescentar: «O papel dos gestores passou a exigir capacidade para lidar com a maior complexidade, a ser ágil na procura de respostas para as necessidades dos clientes, e a considerar as pessoas como parte ativamente interessada nos projetos para o seu crescimento profissional e pessoal. Adicionámos novas dimensões no desenvolvimento dos gestores, como relacionamento com o cliente, métodos e ferramentas ágeis, liderança de equipas e pessoas.»

Como ‘owner’ da iniciativa, Jorge Rodrigues fala do desafio pessoal que ela representa, um desafio «ao mesmo tempo exigente e muito estimulante». Ou seja: É exigente porque o crescimento está constantemente a desafiar-nos, com mais velocidade e maior escala. A Critical está agora mais preparada para isso, com muita colaboração entre as áreas de Gestão de Projeto, Formação, Unidades de Negócio, e os parceiros que nos complementam. A exigência é facilmente compensada pelo estímulo de termos muitas pessoas novas na Critical e já com muito para partilhar. Temos a responsabilidade de continuar a acompanhar a mudança do papel de ‘manager’ e dar respostas. Aprendemos todos os dias e com cada ‘manager’ que chega à empresa e que contribui e nos desafia com novas formas de fazer. Seja a fazer uma pergunta e a pôr-nos a pensar se não há formas de fazer melhor. Seja a partilhar experiências anteriores com o grupo, que aceleram a criação de experiência e enriquecem todos e cada um.»

Uma aposta ganha

Como referido no início, a Blink Consulting trabalha com a Critical Software há mais de uma década, tendo sido um parceiro no âmbito da PM Academy no domínio das ‘soft skills’ desde a primeira hora. Artur Félix, ‘partner’ da consultora, refere que, «conhecendo o contexto e a cultura da Critical Software», conceberam um percurso de desenvolvimento de competências de liderança que acompanha a evolução dos gestores ao longo da sua carreira. E sintetiza: «Este percurso materializa-se num conjunto de cursos, com momentos de aprendizagem em grupo e acompanhamento individual, que corporizam a nossa abordagem 4As: Aha! ou tomada de consciência, Aquisição de conhecimentos, técnicas e ferramentas, Aplicação prática e passagem à Acção, com transposição das aprendizagens para ambiente real.»

Em jeito de balanço, o especialista assinala «a relevância das técnicas e das ferramentas disponibilizadas, a forte componente prática e a orientação para a aplicação imediata em contexto de trabalho», o que se tem traduzido numa «aposta ganha no reforço da capacidade de gestão de pessoas e equipas, num ambiente multicultural e com uma forte dispersão geográfica, não só em Portugal mas também além fronteiras». ⑩

100^{anos}

A inovar e a
promover
a eficiência!

Sistemas
integrados
de pesagem

Software e automação de última geração
Equipamentos de elevada robustez e precisão
Serviços de proximidade e confiança

www.cachapuz.com

253 603 480 • 808 202 405 • comercial@cachapuz.com



RHMAIS CRESCER E INVESTIR

A RHmais, liderada por Rui de Brito Henriques, apresentou em 2022 um resultado muito acima do alcançado no ano anterior. A faturação foi de 34,5 milhões de euros, tendo a empresa readaptado a estrutura para acompanhar o crescimento dos anos de pandemia e recorrendo cada vez mais a soluções digitais. Já no primeiro trimestre deste ano, manteve grande estabilidade no seu nível de emprego e continuou a tendência de crescimento, com a conquista de projetos em clientes novos e atuais, nos sectores da energia e das telecomunicações, que envolveram a contratação de mais colaboradores, tendo agora 2.250 profissionais. Por esse motivo, deu continuidade aos investimentos em infraestruturas, com o objetivo de abrir um novo centro de serviços em Lisboa, que triplicará a capacidade do atual.

LICENCIATURA EM CIÊNCIAS DE DADOS E GESTÃO

A Universidade Europeia lança no início do próximo ano letivo uma licenciatura em Ciências de Dados e Gestão. Esta nova licenciatura vai permitir formar profissionais com competências em Machine Learning, Inteligência Artificial, Business Intelligence e Big Data, uma formação para fazer face aos novos desafios e responder ao ecossistema de negócios na era 4.0. A licenciatura já conta com parceiros empresariais como Data Science Portuguese Association, Closer e Open BB.

EXPANDIR OPORTUNIDADES EM TI

Empresa portuguesa em destaque na área da formação em TI (tecnologias de informação), a Rumos tem em curso uma campanha nas suas academias de formação, de áreas como Data & Analytics, Desenvolvimento, Segurança e Privacidade, Redes, Sistemas e Gestão de Negócios. Sob o mote «Abre a tua janela para o futuro», esta campanha promove um desconto de 10% nas academias de formação da Rumos para inscrições formalizadas até 31 de agosto em todas as edições agendadas até 31 de dezembro de 2023.

ALD AUTOMOTIVE CONCLUÍ A AQUISIÇÃO DA LEASEPLAN

Foi concluída com sucesso pela ALD Automotive a aquisição de 100% da LeasePlan, uma das principais empresas de gestão de frotas e mobilidade do mundo, isto num consórcio liderado pela TDR Capital. A importante aquisição representa uma mudança radical no mercado, posicionando o grupo combinado como líder global em mobilidade sustentável, com uma frota total de 3,3 milhões de veículos geridos em todo o mundo (excluindo entidades destinadas à venda). Ao unir forças,

a ALD Automotive e a LeasePlan contam liderar o caminho para as zero emissões líquidas e continuar a moldar a transformação digital da indústria. Para liderar o desenvolvimento estratégico em Portugal, foi nomeado António Oliveira Martins, diretor geral da LeasePlan no país, ficando como 'country managing director'.

FORMAÇÃO HIGH SKILLS

O catálogo de formação da High Skills para 2023 está disponível no 'site' da consultora, podendo ser feito aí o respetivo 'download'. Desde a sua fundação, a High Skills tem contribuído para o mercado português, a sua base, e para o mercado internacional, fornecendo serviços de formação e consultoria. Em termos de formação, seja qual for a área profissional, propõe-se oferecer resposta às necessidades do tecido empresarial e das suas pessoas, acreditando os seus responsáveis que «a formação profissional contínua é um investimento e uma vantagem para a competitividade e a produtividade das organizações».

PROGRAMA DE 'TRAINEES' DO SUPER BOCK GROUP

Abriu a fase de candidaturas para a edição 2023/24 do programa de 'trainees' do Super Bock Group, «A Super Bock patrocina o teu talento». A maior empresa portuguesa de bebidas refrescantes pretende acolher entre 25 a 30 jovens recém-diplomados das diversas áreas de formação de STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), Gestão/ Economia, Contabilidade e Direito, entre outras. Os estágios são remunerados e têm a duração de nove meses, iniciando-se no próximo mês de setembro.

RECRUTAR PARA OS PAÍSES BAIXOS

Solução 100% digital da Multipessoal, o Clan, em parceria com a Er-

gon Jobs, empresa de recrutamento especializada no sector da construção, está a contratar mais de 300 profissionais portugueses para os Países Baixos, para integrarem projetos nas áreas da remodelação de fachadas de edifícios e da montagem de casas modulares. Entre as funções mais procuradas estão as de montador de janelas, montador de esquadrias e 'cladder'/ montador de fachadas de aço, além de carpinteiros, serralheiros ou outras funções relacionadas com o sector da construção. As colocações serão feitas por todo o país, e a Alemanha também pode ser um possível destino, dependendo da experiência e das expectativas dos candidatos.

PARCERIA PARA INVESTIMENTO EM CIÊNCIA

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) e a multinacional canadiana Empowered Startups assinaram um memorando de entendimento para futura cooperação científica e técnica, que abre caminho para a criação de projetos de investigação financiados por empresários estrangeiros que pretendam investir no nosso país. A operar em Portugal desde 2019, a Empowered Startups é uma aceleradora/ incubadora de 'start-ups' que já atraiu para Portugal 30 empresários altamente qualificados, com sucesso comprovado e apostados em desenvolver ideias de negócio em parceria com instituições de ensino superior fora das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

DESTAQUE PARA MESTRADOS EM FINANÇAS

São quatro as universidades portuguesas que marcam presença no 'ranking' do «Financial Times» relativo aos melhores mestrados do mundo em Finanças ('pre-experience'). Três das escolas surgem mesmo no 'top' 25: Nova School of

Business and Economics (Nova SBE), que mantém a posição 11, Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon), que surge na posição 21, e ISEG | Lisbon School of Economics & Management (posição 23). A outra escola é o ISCTE Business School (posição 45).

ADECCO ADOTA 'INBOUND RECRUITING'

Num mercado caracterizado pela escassez de recursos e em que é fundamental inovar, o Grupo Adecco adotou o 'inbound recruiting', que consiste na utilização, pelos recrutadores, de uma metodologia assente em estratégias de 'inbound marketing' e 'employer branding'. Ao contrário dos métodos de recrutamento tradicionais, que se baseiam fortemente na publicação de anúncios de emprego e no contacto com candidatos passivos, o 'inbound recruiting' envolve a criação de conteúdos e campanhas de 'marketing concebidos para atrair, envolver e, por fim, fidelizar candidatos 'persona'.

REINSERÇÃO DE MULHERES EM RISCO

A GoodHabit, empresa de destaque na Europa em 'e-learning' corporativo, juntou-se à iniciativa Reborn, um projeto piloto de responsabilidade social desenvolvido pela Zeitreel (antiga Sonae Fashion), que tem como objetivo apoiar a reinserção socioprofissional de mulheres em risco de exclusão social da zona do Porto, acolhidas pela associação Incorpora, e que decorre há cerca de quatro meses. Para tal, a GoodHabit tem disponibilizado os seus cursos de formação às participantes, para as ajudar no desenvolvimento de competências necessárias para a sua reintegração. São mais de 100 os cursos de desenvolvimento pessoal que permitem a estas mulheres prepararem-se para o regresso ao mercado de trabalho.



SODEXO BENEFÍCIOS E INCENTIVOS DÁ LUGAR A PLUXEE

A divisão de Benefícios e Incentivos da Sodexo, empresa global de serviços de benefícios a colaboradores, adotou uma nova marca, a pluxee. Pretende-se um apoio mais eficaz às empresas face às mudanças verificadas no local de trabalho, bem como às expectativas individuais de bem-estar e realização; apoiar o crescimento estratégico através da criação de valor aos seus 'stakeholders'; e preparar para o 'spinoff' e o projeto de registo anunciado pela Sodexo a 5 de abril de 2023. Ao adotar uma nova identidade, a divisão de Benefícios e Incentivos pretende destacar-se ainda mais num mercado extremamente dinâmico.

MERCER RENOVA 'SITE' DA PLATAFORMA PARA GESTÃO DE BENEFÍCIOS

A Mercer Portugal renovou o 'site' dedicado à sua plataforma digital para gestão de benefícios extrassalariais dos colaboradores. Intitulado «Mercer viva360», este serviço parte de uma análise personalizada e tem como objetivo reunir, de forma eficiente, todos os critérios e recursos necessários à gestão do plano de benefícios atribuído aos colaboradores, simplificando este processo e tornando-o mais eficaz. Através de quatro etapas – Consultoria e Corretagem; Personalização do Produto; Comunicação e Engajement; Helpdesk e Operações –, o «viva360» oferece um serviço especializado e adaptado às diferentes exigências e necessidades de cada empresa e dos seus colaboradores, tendo por base o conhecimento das melhores práticas do mercado.

www.mercerviva360.pt



COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO

Aos cinco anos, Perttu Pölönen e os seus colegas questionaram o seu professor acerca do que tornava uma pessoa sábia. A resposta do professor, na altura, deixou-os desconcertados: a pessoa vai ficando mais sábia à medida que vai girando à volta do Sol. A verdade é que quanto mais tempo passarmos a olhar para as coisas à nossa volta e a refletir acerca delas, mais conhecedores nos tornaremos.

Além da importância da aprendizagem ao longo de toda a vida, a maior certeza que temos em relação ao futuro é que será necessário continuarmos a adaptar-nos a sucessivas inovações. Assim, o mais inteligente e sensato será desenvolver agora as competências de que precisaremos pela vida fora. A ideia para este livro partiu de uma questão que o autor colocou a si próprio: «O que gostaria eu de aprender se andasse hoje na escola?» O resultado reúne as competências e as capacidades que o autor acredita serem as que ditarão o sucesso, debruçando-se sobre aquelas que ainda conservarão o seu valor daqui a 20 anos, sobretudo tendo em conta a rápida evolução digital a que vamos assistindo. O livro tem a chancela da Bertrand Editora.

LEADERSHIP FÓRUM

12 e 13 de setembro de 2023, Coimbra

Uma nova edição de um evento criado pelo High Play Institute, com um conceito de formação simplificado que procura ir ao encontro das reais necessidades dos participantes. No Leadership Fórum, tudo é construído de acordo com o que os participantes estiverem dispostos a dar e a receber, sendo o desafio partilhar as melhores práticas da liderança numa construção coletiva de saberes, conceitos, procedimentos, experiências e formas de fazer.

www.highplay.pt/formacao/leadership-forum

CONFERÊNCIA HUMAN

9 de novembro de 2023, Lisboa

A edição deste ano da Conferência Human vai realizar-se em novembro no VIP Grand Hotel, bem no centro de Lisboa. «Pessoas Felizes, Empresas de Excelência: Perspetivar um novo tempo nas organizações» é o tema definido pela organização (a Just Media e a sua revista «human») para aquela que será a décima edição de um evento que já faz parte da agenda dos profissionais ligados à gestão do talento em Portugal.

www.conferenciahuman.pt

CHATGPT NOS RECURSOS HUMANOS

21, 22 e 23 de novembro de 2023, Lisboa

A Vantagem+ agendou para novembro próximo este programa de formação, que tem uma componente prática muito forte e visa dotar os participantes das competências e dos conhecimentos sobre como as tecnologias emergentes estão a mudar a forma como as empresas estruturam estratégias de negócio, recrutam, treinam e desenvolvem os seus colaboradores.

www.vantagem.com/pt/seminarios-eventos/portugal-1/chatgpt-nos-recursos-humanos



GPT-HR Accelerator

Vamos transformar os Recursos Humanos com ChatGPT:
Explore os limites da Inteligência Artificial para tomadas de decisão inteligentes

Objetivo Geral

Este programa, que será muito ativo, pois respeita a Metodologia dos 6 Passos UpSideUp [ver. ouvir. perguntar. fazer. sentir. ensinar.], visa capacitar profissionais de Recursos Humanos no uso eficaz do ChatGPT, promovendo o entendimento das áreas de aplicação, benefícios, potenciais ganhos de produtividade e questões éticas e legais relacionadas.

Objetivos Específicos

- Compreender os fundamentos e conceitos do ChatGPT.
- Identificar as áreas de aplicação do ChatGPT nos Recursos Humanos.
- Explorar os benefícios e potenciais ganhos de produtividade do uso do ChatGPT.
- Analisar as questões éticas e legais associadas ao uso do ChatGPT nos RH e na organização.
- Desenvolver capacidades práticas de utilização eficiente do ChatGPT nas atividades de RH.
- Integrar o ChatGPT em processos e estratégias de gestão de talentos.

Destinatários

Diretores e Profissionais de RH, Diretores e Gestores de Formação, Diretores, Gestores ou Líderes de Equipa de qualquer área na organização, Analistas, Consultores e qualquer pessoa interessada em aprender e utilizar o ChatGPT para aprimorar as suas atividades relacionadas com o aumento de produtividade e gestão de RH.

Dois formadores

Daniel, formador e consultor, profissional com muitos anos de experiência em tecnologias de informação inovação, gestão e comunicação
António, profissional de recursos humanos, com larga experiência, é também advogado e especialista em questões éticas, legais e comportamentais

PROGRAMA DE FORMAÇÃO

- (2 dias ou 3 dias, online ou presencial)
- na sua empresa (quando quiser)
- aberto (datas a anunciar pós Verão)

Para solicitar o Programa ou obter mais informações contacte-nos por mail ou WhatsApp e nós responderemos no próprio dia ou no dia seguinte!

Use os contactos na base desta página.
Até breve!



Formação em Liderança, Vendas, Criatividade, A.I., Comunicação e Legal. Inovação & Serviços Criativos. Graphic Recording & Facilitação. Vídeo Corporativo & Whiteboard. Team Building com Música.



UpsideUp

See. Learn. Innovate. Create. Share.



VERDELAGO RESORT

UM PARAÍSO NO ALGARVE

O Verdelago Resort é apresentado como «o único empreendimento de luxo sustentável, em primeira linha de mar». Entre a Praia Verde e Altura, no Algarve, já foi apelidado de «Comporta no Algarve», estando rodeado por um extenso pinhal, que se estende até à praia, a 500 metros. 'Resort' de cinco estrelas, leva ao Algarve uma oferta até agora inexistente na região: da privacidade dos apartamentos e 'townhouses' de luxo aos serviços exclusivos, ao acesso direto e exclusivo à praia a partir dos passadiços suspensos. Abriu também o Clube Exclusivo, que inclui o Salicórnia – um restaurante com 'open kitchen', com assinatura do 'chef' veneziano Marco Alban, dois bares (interior e exterior) com 'cocktails' de assinatura, além de uma 'infinity pool' e um 'open market'.

O empreendimento fica num espaço rodeado por extensas zonas verdes e por passadiços de madeira de dois quilómetros, que levam os hóspedes até às torres de observação, com uma vista 360 graus da envolvente.

Para o final deste ano está previsto o início da construção de um hotel de cinco estrelas, com chancela internacional. Num espaço de sete a 10 anos, o 'resort' terá mais de 2.000 camas, onde se incluirão 340 unidades residenciais turísticas.

www.verdelago.com



BR 03 CYBER RAINBOW

OUSADO E INOVADOR

A Bell & Ross apresentou o BR 03 Cyber Rainbow, um relógio ousado e inovador que traz uma abordagem colorida a um 'design' original e futurista, exclusivamente para a edição de 2023 do Only Watch. Neste lançamento, a Bell & Ross expõe uma nova perspectiva do seu icónico 'design' BR 03, fundindo-o com elementos do conceito Cyber. A meticulosa arte de relojoaria é visível não apenas no belo mecanismo de fabrico, mas também nos detalhes intrincados da caixa. Com um movimento completo 3D do esqueleto e um peso oscilante, a tecnicidade brilha. As pontes, feitas de metal DLC microjateado, possuem bolsas preenchidas com verniz, enquanto as pontas dos ponteiros de metal microjateado são realçadas com SLN branco, para uma legibilidade ideal. Para garantir harmonia com a caixa, a bracelete de borracha foi envernizada com um material macio e colorido, resultando num padrão de mosaico apelativo.

www.bellross.com

HERDADE DE ESPIRRA

VINHOS DE PEGÕES,
DA PROPRIEDADE DA
NAVIGATOR

A Herdade de Espirra, propriedade da The Navigator Company, acaba de lançar duas novas colheitas. Pelas mãos da enóloga Ana Varandas, chegam agora ao mercado as novas colheitas do Herdade de Espirra Reserva 2018 e do Pavão de Espirra tinto 2020. Estes vinhos são produzidos, em Pegões, a partir de vinhas com mais de 40 anos de idade que conferem características únicas e genuínas aos vinhos. Com notas de frutos pretos, compota e especiarias, produzido apenas em anos excepcionais, com um estágio de 24 meses em barricas de carvalho francês, o que lhe confere aromas complexos, o Herdade de Espirra Reserva 2018 é um vinho onde encontramos a casta Castelão no seu máximo esplendor. Por sua vez, o Pavão de Espirra tinto 2020 dá continuidade a uma história de excelência dos vinhos da região da Península de Setúbal. É um vinho frutado, com aroma a frutos vermelhos, ideal para acompanhar tapas e petiscos, nos finais de tarde. Estes vinhos estão disponíveis nas lojas Auchan e El Corte Inglés, na loja da Herdade de Espirra ou através de encomendas diretamente no 'site' da marca.

www.espirra-wine.com



NOVOS HOTÉIS VILA GALÉ

Perto de Beja, acaba de abrir o Vila Galé Collection Monte do Vilar, um agroturismo de charme vocacionado para adultos. E também o Vila Galé Nep Kids, um hotel inteiramente pensado para crianças. Já nos Açores, no centro de Ponta Delgada, é agora possível desfrutar do Vila Galé Collection São Miguel



FAÇA JÁ A SUA RESERVA!





FRANCISCO MATIAS

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DA DPD PORTUGAL

Francisco Matias foi anunciado em finais de fevereiro passado como diretor de recursos humanos da DPD Portugal, que tem no nosso país uma posição de destaque no transporte expresso. É o próprio Francisco Matias que refere tratar-se do seu maior desafio profissional, assinalando: «Estamos a falar de uma empresa de referência, líder no seu sector de atuação, o que só reforça a importância de sermos um empregador de excelência. Para além disso, o mundo do trabalho está em constante mudança e viver isto numa empresa dinâmica e num sector desafiante é o sonho de qualquer pessoa que, com 34 anos, tem um desafio como a Direção de Recursos Humanos da DPD Portugal.» A DPD conta com cerca de 1.200 colaboradores, um número que prevê aumentar a médio prazo, no seguimento do recente investimento de 28 milhões de euros no desenvolvimento de um novo 'hub' de distribuição de encomendas em Loures, de 12.000 metros quadrados.

O equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é para o responsável «cada vez mais um tema absolutamente essencial na vida de todos os colaboradores». Refere mesmo: «O meu ser individual, tendo diversas dimensões, precisa de espaço para que todas consigam coabitar e, portanto, naturalmente que é importante para mim e procuro respeitar cada um dos momentos. Nem sempre é fácil, porque rapidamente

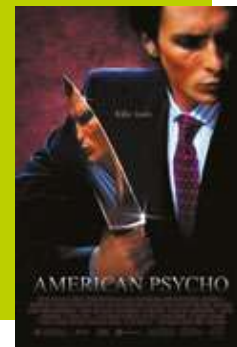
nos deixamos absorver pela 'to-do list' em que vivemos permanentemente, mas cabe-me a mim também organizar-me nesse sentido.»

No seu percurso nas empresas, Francisco Matias sente que em geral conseguiu esse equilíbrio, e que quando não o conseguiu «foi porque a capacidade de organização não era a melhor – temos de ser honestos, e há fases mais complicadas em todas as empresas, que por vezes não são tão equilibradas como noutras alturas, mas é isso mesmo o dia-a-dia», comenta. Francisco Matias gosta muito de desportos motorizados, é algo que o apaixonou desde criança, para além de gostar de futebol. «Durante muito

tempo fiz natação e será sempre o meu desporto favorito, mas nos últimos tempos não tenho conseguido ser tão ativo como gostaria», lamenta. Cada uma destas modalidades sempre foi muito importante para si, cada uma na sua dimensão. Partilha: «O desporto ensinou-me o que é a competição e a camaradagem, num mundo em que todos queremos dar sempre o melhor, e vencer, de preferência. Mas acima de tudo ensinou-me que o dia de amanhã, mesmo quando se ganha, pode ser sempre melhor que hoje, e acho que isso é que me faz ser o profissional irrequieto que sou, sempre à procura de como fazer mais e melhor do que fiz ontem.» ©

CINEMA E MÚSICA

«American Psycho» é um filme que marcou Francisco Matias, «não só por ter um protagonista excepcional», diz, «mas porque nos mostra a complexidade da mente humana». Já uma música, acrescenta, «não poderia ser de outra banda que não fosse Massive Attack» – elege «Teardrop», a banda sonora que o faz viajar sem sair do mesmo sítio e que o acompanha há muitos anos.



DOIS LIVROS



Das leituras que tem feito, o diretor de recursos humanos da DPD Portugal destaca «Bring your Human to Work, de Erica Keswin, que «claramente coloca as pessoas e o nosso lado humano como uma ferramenta potente para a empresa e para o negócio», e «Torne-se um Decifrador de Pessoas», de Alexandre Monteiro, onde destaca «uma visão diferente das relações com os outros e a interpretar o que vai do outro lado».



“ DIZ-ME COM QUEM ANDAS, DIR-TE-EI QUEM ÉS! ”

Francisco Matias sempre teve isto como um lema de vida até hoje e, com a idade que tem, afirma, já comprovou várias vezes que é uma frase que faz todo o sentido.



The most awarded workspace in Portugal.

AVILA
SPACES

Offices | Cowork | Meeting Rooms
Edifício Atrium Saldanha, 2º andar - Lisboa

A photograph of a call center environment. In the foreground, a man with a beard and a woman with blonde hair, both wearing headsets, are smiling and looking at a computer monitor. The man is pointing at the screen. In the background, another man and woman are also working at their desks. A coffee cup with the Intelcia logo is on the desk in the foreground. The background is a soft, warm gradient.

intelcia

**WE MIND
YOUR BUSINESS**

GLOBAL OUTSOURCING SERVICES

| CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT | DIGITAL SERVICES
| BUSINESS PROCESS OUTSOURCING | IT OUTSOURCING

INTELCIA.COM