

Human Resources Portugal



CADERNOS ESPECIAIS

OUTSOURCING

ESCRITÓRIOS DO FUTURO

VII BARÓMETRO HUMAN RESOURCES

Talento com mais de 50 anos

XIII CONFERÊNCIA

THE BRIGHT SIDE OF DIGITAL

O que tem de "dark" o digital? Os oradores presentes na XIII Conferência da Human Resources Portugal sobre "O Lado Negro do Digital" foram unânimes em considerar que a tecnologia tem mais de "bright" e que "a força está nas pessoas".



ENTREVISTA



RITA NABEIRO
CEO
da Adega Mayor

GESTORA DE PESSOAS



MARIA DO ROSÁRIO VILHENA
Head of HR
da Nestlé Portugal

EVENTO



PEQUENO-ALMOÇO DEBATE
Escritórios do futuro
Realidade ou ficção?

COMUNICAÇÃO



PATRÍCIA FERNANDES
Directora de Marketing, Comunicação
e Inovação do Montepio

EDP LIVE
BANDS



edp.pt

AS PAREDES NÃO TÊM OUVIDOS

VEM VER A TUA BANDA
FAVORITA A DAR O SALTO

VEM DESCOBRIR QUAL A BANDA QUE VAI DAR O SALTO
PARA O PALCO COM A EDP

A final do EDP Live Bands está marcada. As bandas vão dar tudo para saltar da garagem para o palco do NOS Alive e do Mad Cool Festival em Madrid, e ainda gravar um álbum. Tudo isto vai acontecer mesmo à tua frente no dia 19 de maio, às 20h30, na Fábrica L da LX Factory. Sabe mais em edp.pt

EDP, a energia oficial da música.

Media Partners:



SÁBADO

Parceiros:



Índice

77

Cadernos Especiais



OUTSOURCING



ESCRITÓRIOS DO FUTURO

89

8

Almoço Editorial



18 Entrevista

RITA NABEIRO

Chief Executive Officer (CEO) da Adega Mayor

12 Radar

24

TEMA DE CAPA

A FORÇA ESTÁ NAS PESSOAS

O que tem de "dark" o digital? Os oradores presentes na XIII Conferência da Human Resources Portugal, sobre "O Lado Negro do Digital", foram unânimes em considerar que a tecnologia tem mais de "bright". E que "a força está nas pessoas".



72

Boas Práticas

POLÍTICAS DE PARTICIPAÇÃO DO AKI



70

Especial SHST

BUREAU VERITAS



66 Employer Branding

RANDSTAD AWARD



62

Comunicação na Gestão de Pessoas

PATRÍCIA FERNANDES

Directora de Marketing Estratégico, Comunicação e Inovação da Caixa Económica Montepio Geral



52 Gestor de Pessoas

MARIA DO ROSÁRIO VILHENA

Head of HR da Nestlé

56 Exclusivo

TENHO 50 ANOS E AGORA?



«OS LIMITES DO POSSÍVEL SÓ PODEM SER DEFINIDOS INDO PARA ALÉM DELES, PARA O IMPOSSÍVEL.»

ARTHUR C. CLARKE



**Ricardo
Florêncio**

CEO Multipublicações
ricardo.florencio@hrportugal.pt

Que organizações no futuro?

no passado dia 16 de Março levámos a cabo a 13.^a Conferência da Human Resources, com o tema “The Dark Side of Digital”. Foi uma conferência muito interessante, cuja reportagem poderá ler nesta edição da Human Resources que chega agora às suas mãos, em que sobressaiu o optimismo com que as organizações estão a enfrentar estes novos desafios impostos pela digitalização do mundo. E assim, do “dark side” passou-se para o “bright side”. Outra das conclusões interessantes deste evento é a importância crescente que as Pessoas vão ter nas organizações, pois serão elas que vão criar e fazer a diferença. São as pessoas, o factor humano, que continua a ser preponderante nas nossas organizações, e assim, o seu principal factor crítico de sucesso. Aliás, e como se referiu, não deixa de ser curioso e sintomático que, apesar de toda a tecnologia, maquinaria, programação e digitalização, mesmo as empresas mais avançadas no campo da tecnologia, quando desejam dar um novo rumo à sua empresa, não mudam as máquinas... mudam as pessoas!

Por fim, uma outra situação que foi abordada prende-se com a própria estrutura das organizações. Faz sentido, nos dias de hoje, termos as empresas organizadas tal como as conhecemos? Pelas direcções que habitualmente conhecemos? Com os níveis hierárquicos que existem? Tornou-se claro que as organizações no futuro vão ter orgânicas completamente diferentes. Vão ser claramente mais “achatadas”, mais rápidas, mais flexíveis e com uma estrutura de funções muito distinta.

E assim, as organizações têm de se debruçar rapidamente sobre estas temáticas, pois o futuro já começou... ■

Conselho Editorial

Ana Porfírio - Anabela Silva - António Henriques - Carla Gouveia - Carlos Figueiredo - Catarina Horta - Catarina Tendeiro - Diogo Alarcão - Eduardo Partidário - Felipa Oliveira Serrão - Fernando Neves de Almeida - Isabel Barata - Isabel Barros - Isabel Borges - Isabel Peres - João Antunes - Inoana Queiroz Ribeiro - Luís Roberto Margarida Barreto - Maria João Martins - Mariana Canto e Castro - Mário Ceitil - Patrícia Fernandes - Paula Carneiro - Paulo Pisano - Pedro Fontes Falcão - Pedro Ramos - Pedro Raposo - Sofia Tenreiro - Tiago Brandão - Vanda Jesus

Director

Ricardo Florêncio - ricardo.florencio@hrportugal.pt

Coordenação Editorial

Ana Leonor Martins - leonor.martins@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 454
Titi Ana Amorim Barroso - titiana.barroso@hrportugal.pt - Tel. 210 123 454

Redacção

Ana Alves (tradução e revisão) - Sandra M. Pinto

Colaboradores

Alfredo Enríone - Ed deHaan - Elizabeth Blankespoor - Felipe A. Csaszar

Acordos Internacionais e Exclusivos

Human Resources UK - Management Today - MIT

Arte

Projecto Gráfico DesignGlow - Editor de Arte Joana Carvalho
Grafismo capa: ManpowerGroup

Fotografia

Nuno Carrancho NC Produções - PAFI Paulo Alexandrino Fotografia - Thinkstock

Assinaturas

assinaturas@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 400 - Fax. 210 123 444

1 Ano - 32 Euros

Nº Registo ERC 125841 - Depósito Legal 312131/10 - ISSN 1647-7472

Tiragem 15 mil exemplares - Periodicidade Mensal

Impressão e Acabamento Jorge Fernandes, Lda.

Distribuição Urbanos Press - Rua 1.^ª de Maio, Centro Empresarial da Granja - Junqueira - 2625 - 717 Vialonga

MULTIPUBLICAÇÕES

Av.ª Sidónio Pais, n.º 24 - r/c Dto - 1050-215 Lisboa

Tel. 210 123 400 - Fax. 210 123 444 - geral@multipublicacoes.pt

NIPC: 506 012 905 - CRCL: 11061

Conselho de Administração

Ricardo Florêncio - CEO

Comercial e Publicidade

Tel. 210 123 413 - Fax. 210 123 444 - publicidade@multipublicacoes.pt

Margarida Sousa (Directora de Publicidade)

margarida.sousa@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 413

Gestores de Conta

Tânia Rodrigues - tania.rodrigues@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 411

Mário Serra - mario.serra@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 450

Miguel Camacho - miguel.camacho@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 441

Marketing e Comunicação

marketing@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 441

Filipa Pereira (Communications Manager) - filipa.pereira@multipublicacoes.pt

Tel. 210 123 412

Paula Rodrigues (Events Manager) - paula.rodrigues@multipublicacoes.pt

Tel. 210 123 441

Sónia Almeida (Marketing Assistant) - sonia.almeida@multipublicacoes.pt

Tel. 210 123 418

Online

noticiasonline@multipublicacoes.pt - Tel. 210 123 454

Departamento Administrativo e Assinaturas

Teresa Vultos - teresa.vultos@multipublicacoes.pt (Manager)

Carla Barbosa - carla.barbosa@multipublicacoes.pt

Tel. 210 123 400 - Fax. 210 123 444



Visite-nos em

WWW.HRPORTUGAL.PT



ACOMPANHE A NOSSA
REVISTA NO FACEBOOK

Os segredos da longevidade...

egor

PESSOAS E NEGÓCIOS



Desde 1996



RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E OUTPLACEMENT

* DIMENSÕES/INDICADORES	Satisfação				Lealdade			
	Insatisfeitos [0;33,3]	Neutros [33,3;55,7]	Satisfeitos [55,7;77,8]	Mt Satisfeitos [77,8;100]	Desleais [0;33,3]	Neutros [33,3;55,7]	Leais [55,7;77,8]	Fãs [77,8;100]
Imagem do Fornecedor RH	-	-	83,0	94,6	-	-	-	92,1
Sentimento de que é um fornecedor de confiança	-	-	86,7	98,3	-	-	-	95,8
Sentimento de que é um fornecedor inovador e virado para o futuro	-	-	75,6	89,7	-	-	-	86,8
Grau em que o fornecedor se preocupa com os seus clientes	-	-	86,7	95,7	-	-	-	93,8
Qualidade dos Produtos/ Serviços Prestados	-	-	79,3	93,4	-	-	-	90,5
Qualidade dos produtos/ serviços prestados	-	-	75,6	94,9	-	-	-	91,0
Adequação dos serviços prestados às necessidades dos clientes	-	-	80,0	93,2	-	-	-	90,3
Adequação dos prazos dos serviços prestados	-	-	82,2	92,3	-	-	-	90,3
Colaboradores	-	-	80,0	94,0	-	-	-	91,3
Competência e profissionalismo dos colaboradores associados aos serviços	-	-	82,2	98,3	-	-	-	94,4
Capacidade de resposta a situações ou problemas inesperados	-	-	77,8	89,7	-	-	-	88,2
Preço Aparentado	-	-	72,2	88,1	-	-	-	85,8
Relação qualidade/preço dos produtos/serviços prestados	-	-	77,8	91,5	-	-	-	90,3
Grau em que os preços praticados por este fornecedor são mais vantajosos que a concorrência	-	-	66,7	84,8	-	-	-	81,4



Desde 1999

TRABALHO TEMPORÁRIO



1º Classificado
4º ano consecutivo

* DIMENSÕES/INDICADORES	Satisfação				Lealdade			
	Insatisfeitos [0;33,3]	Neutros [33,3;55,7]	Satisfeitos [55,7;77,8]	Mt Satisfeitos [77,8;100]	Desleais [0;33,3]	Neutros [33,3;55,7]	Leais [55,7;77,8]	Fãs [77,8;100]
Imagem do Fornecedor RH	-	-	72,4	91,2	-	-	69,8	88,4
Sentimento de que é um fornecedor de confiança	-	-	74,1	94,9	-	-	72,2	91,3
Sentimento de que é um fornecedor inovador e virado para o futuro	-	-	67,9	86,9	-	-	64,8	84,1
Grau em que o fornecedor se preocupa com os seus clientes	-	-	75,3	91,9	-	-	72,2	89,7
Qualidade dos Produtos/ Serviços Prestados	-	-	71,6	88,6	-	-	67,3	86,8
Qualidade dos produtos/ serviços prestados	-	-	71,6	88,9	-	-	66,7	87,3
Adequação dos serviços prestados às necessidades dos clientes	-	-	67,9	87,9	-	-	63,0	85,7
Adequação dos prazos dos serviços prestados	-	-	75,3	88,9	-	-	72,2	87,3
Colaboradores	-	-	76,3	92,4	-	-	71,0	91,3
Competência e profissionalismo dos colaboradores associados aos serviços	-	-	75,3	92,9	-	-	68,5	92,1
Capacidade de resposta a situações ou problemas inesperados	-	-	77,4	91,9	-	-	73,5	90,5
Preço Aparentado	-	-	65,4	86,9	-	-	62,9	83,3
Relação qualidade/preço dos produtos/serviços prestados	-	-	68,2	89,9	-	-	67,1	85,7
Grau em que os preços praticados por este fornecedor são mais vantajosos que a concorrência	-	-	62,6	83,8	-	-	58,7	81,0

* RELATÓRIO DO ESTUDO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

A APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, em parceria com as empresas Qmetrics e Mínimos Quadrados, promove deste modo a eleição dos “Melhores Fornecedores RH” com base num estudo de opinião efetuado junto de uma amostra significativa de organizações que recorram a este tipo de fornecedores. A Coordenação Científica do estudo é assegurada pelo Professor Doutor Manuel Vilares (Professor Catedrático do Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa).



A FELICIDADE COMO PÓLO DE ATRACÇÃO DE TALENTOS

Portugal teve um resultado medíocre (especialmente face a países desenvolvidos) no Relatório Mundial da Felicidade 2017 elaborado pelas Nações Unidas, estando em 89.º em 155 países estudados.



Pedro Fontes Falcão

Membro do Conselho Fiscal da PHarol e docente do ISCTE-IUL

Sendo que a educação pode ajudar a aumentar a felicidade das pessoas, vamos focar-nos na temática da felicidade no mundo empresarial e perceber que isso pode afectar o desenvolvimento futuro do nosso país.

Para começar, há várias abordagens e estudos sobre o tema.

Numa perspectiva mais estratégica, uma abordagem sugerida é o “PACE”, em que a felicidade no trabalho passa por um Propósito forte de missão de trabalhar na empresa, Autonomia para os colaboradores poderem trabalhar em projectos de que gostam, Colaboração entre trabalhadores com base numa forte identidade de empresa e Excelência num contexto de partilha de experiências e conhecimentos e suportada nas competências e paixões dos trabalhadores.

Numa perspectiva mais operacional, há vários exemplos de ferramentas:

• **Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.** Fácil de dizer, mais difícil de fazer. Não nos esqueçamos que os telemóveis e os emails são mais intrusivos do que pensamos. E se não atendo chamadas e não vejo emails fora do horário de

Se o chefe não sorri, anda carrancudo, como se pode querer que os colaboradores se sintam bem?

trabalho mas o meu colega já o faz, posso ficar numa posição desfavorável face a ele. Dito isto, a empresa deverá impor regras para minimizar estas questões.

• **Criar planos de carreira.** Formação e mentoring não são suficientes se as pessoas não sabem para onde vão. Ajudar no desenvolvimento de planos de carreira dá a orientação ao colaborador e mostra-lhe oportunidades que pode ter. Não esquecer que em casos de trabalhos menos qualificados, as perspectivas de carreiras podem ser diminutas.

• **Dar o exemplo.** Se o chefe não sorri, não dá importância às pessoas, anda carrancudo, como se pode querer que os colaboradores se sintam bem?

• **Dar mais e adaptar os benefícios.** Para além de dar mais benefícios, os colaboradores valorizam a sua adaptação às suas necessidades. Por exemplo, um pai ou mãe pode privilegiar mais um

capital mais elevado de seguro de vida para ajudar a família em caso de morte, enquanto uma pessoa solteira sem filhos pode privilegiar um capital muito elevado de seguro de invalidez, pois não tem filhos a quem deixar dinheiro em caso de morte.

• **Reconhecer e premiar o mérito.** Parece óbvio, mas acontece menos frequentemente do que deveria, especialmente a parte de premiar. Se possível, porque não dar um bilhete para um evento, um dia extra de férias?

Mas em relação a vários dos pontos atrás referidos, temos de ter em conta dois potenciais obstáculos. O primeiro é a inveja, infelizmente um traço cultural nosso, mas que a gestão não deve ficar refém dessa característica, limitando as suas acções por causa disso.

A segunda é mais difícil de contornar. Uma legislação laboral rígida será um empecilho para uma gestão mais focada em satisfazer os colaboradores de uma forma mais personalizada, dado que todos são diferentes (não confundir com uma legislação laboral que deixa os empregados desprotegidos).

Querendo Portugal atrair trabalhadores altamente qualificados, esta barreira não nos vai limitar? Se as empresas tentam adaptar os seus produtos e serviços a cada um dos seus clientes, porque não podem adaptar os seus pacotes remuneratórios aos seus colaboradores? ■



Dom Pedro

Hotels & Golf Collection®

PORTUGAL - BRASIL



Vilamoura - Algarve



Lisboa



Vilamoura - Algarve



Aquiraz Riviera - Fortaleza



Machico - Madeira



Vilamoura - Algarve

OS NOSSOS HOTÉIS

LISBOA

Dom Pedro Lisboa

BRASIL

Dom Pedro Laguna

ALGARVE

Dom Pedro Vilamoura

Dom Pedro Marina

Dom Pedro Portobelo

Dom Pedro Lagos

MADEIRA

Dom Pedro Madeira

Dom Pedro Garajau



OS NOSSOS CAMPOS DE GOLFE

VILAMOURA

Victoria Golf Course

The Old Course Golf Club

Millennium Golf Course

Pinhal Golf Course

Laguna Golf Course

Conselho Editorial



Felicidade no trabalho

Retomando um tema abordado no último almoço do Conselho, foi a felicidade no trabalho que esteve em destaque. Será a felicidade um conceito de apropriação individual ou também deve ser tema nas organizações? As respostas não foram consensuais. FOTOS **Nuno Carrancho**

O almoço teve início com um balanço das votações que se encontram a decorrer para os Prémios Human Resources, cujos vencedores serão conhecidos no dia 4 de Maio. Para além da felicidade, falou-se ainda das novas formas de atracção e retenção de talento, num mundo cada vez mais dinâmico.

Estiveram presentes no almoço os conselheiros: Ana

Porfírio (Jaba Recordati), Anabela Silva (BP Portugal), António Henriques (Grupo CH), Carlos Figueiredo (Unilever Jerónimo Martins), Catarina Horta (Caixa Económica Montepio Geral), Catarina Tendeiro (KPMG Portugal e Angola), Diogo Alarcão (Mercer Portugal), Maria João Martins (My Change), Paula Carneiro (EDP), Pedro Fontes Falcão (ISCTE INDEG-IUL), Pedro Ramos (Groundforce Portugal) e Vanda Jesus (Microsoft Portugal). ■



LOCAL

Restaurante Il Gattopardo

Hotel Dom Pedro, Lisboa



Para além da felicidade, falou-se ainda das novas formas de atracção e retenção de talento, num mundo cada vez mais dinâmico.





Ideias-Chave

Marcas felizes, empresas felizes, pessoas felizes: mais produtividade?

- A felicidade pode influenciar a produtividade e vice-versa; pode ser causa ou consequência.
- O ambiente gerado na empresa tem com certeza impacto na produtividade.
- O aumento da infelicidade no trabalho conduz ao burnout.
- Felicidade tem que ver com propósito e expectativas.
- Há quem acredite que as pessoas em geral vêem no trabalho uma fonte de felicidade, o que não significa que gostem muito do que fazem. Podem gostar do ambiente, dos colegas, da chefia ou da marca. Valorizam o todo e não só a função. Por outro lado, há quem considere que a maioria das pessoas faz "esforço" para trabalhar.
- O nível médio de felicidade nas empresas é baixo.
- As pessoas procuram um "fit" com a função para serem mais felizes.
- Nem todas as organizações comportam todo o tipo de pessoas. As competências são importantes, mas é fundamental que haja identificação com a cultura organizacional.
- Gerações diferentes têm diferentes noções de felicidade.
- Cada vez mais as novas gerações procuram um índice de felicidade.
- É preciso ter consciência de que nunca se vai agradar a todos.
- A postura reactiva normal é não se valorizar o que se tem.
- As empresas não têm grande percepção do nível de felicidade dos seus colaboradores porque, salvo raras excepções, não a medem e usam poucos mecanismos para a promover, para além dos benefícios. Descuram que há outros factores para a retenção de talento.

BearingPoint aposta em Portugal e nos PALOP

Committed consultants with adaptive intelligence

Receitas passadas não são garantia de resultados futuros. Na BearingPoint analisamos cada desafio de forma individualizada e trabalhamos consigo na descoberta de novas ideias. Combinando as nossas competências de gestão e tecnologia transformamos oportunidades em resultados. A nossa abordagem criativa e inteligente permitiu-nos estabelecer relações de longo prazo com varias organizações lideres a nível global. Estamos empenhados em alargar essa realidade agora que nos estabelecemos em Portugal e nos países africanos de língua oficial portuguesa.

www.bearingpoint.pt

BearingPoint®



RELATÓRIO

10 TENDÊNCIAS NO LOCAL DE TRABALHO EM 2017

Com o objectivo de contribuir para a discussão de novas ideias sobre como vivemos e trabalhamos, as novas formas de trabalho e as culturas que definem o local de trabalho no futuro, a Sodexo lançou o “2017 Global Workplace Trends”.

É um relatório de tendências baseado nos temas que marcam as notícias do sector de Recursos Humanos e na experiência da multinacional de serviços de alimentação e gestão de facilidades, com mais de 10 mil clientes em 80 países. As tendências exploradas este ano são:

1 A EMPRESA ÁGIL

Encontrar o equilíbrio entre velocidade e estabilidade. As organizações procuram o cálice sagrado da agilidade – velocidade com estabilidade – tentando responder às novas condições com a ajuda de disciplinas como a meditação (mindfulness).

2 A ASCENSÃO DOS LOCAIS DE TRABALHO CRUZADOS

A mais recente interacção de espaços de trabalho colaborativos leva o coworking a um novo nível. As organizações não só partilham espaço físico e recursos mas também estruturam interacções para lá das fronteiras que

facilitam a combinação de forças para solucionar problemas complexos.

3 COLABORADORES SEM FRONTEIRAS

A deslocação de trabalhadores em larga escala, tanto nas economias desenvolvidas como nas emergentes, está a trazer novas oportunidades para demonstrar as vantagens da liderança inclusiva, avaliando necessidades de competências, disponibilidade, benefícios de localização e integração cultural eficaz.

4 COMO OS ROBÔS ESTÃO A TRANSFORMAR O NOSSO TRABALHO

Os robôs estão nos locais de trabalho há muitos anos e os avanços da inteligência artificial levam as organizações a usá-los cada vez mais. A nova discussão é como explorar este êxito, especialmente na vertente colaborativa com as pessoas em tarefas humanas.

5 APRENDIZAGEM INTERGERACIONAL

À medida que as pessoas vivem e trabalham até mais tarde, as organizações

são forçadas a pensar de forma diferente sobre a aprendizagem hierárquica e tradicional dos seus talentos. Colaboradores de todas as gerações ensinam-se uns aos outros a partir das suas próprias experiências, abrindo uma nova cultura de desenvolvimento pessoal.

6 PERSONAL BRANDING NO TRABALHO

Uma ferramenta poderosa tanto para colaboradores como empregadores, o “personal branding” ganha nova vida e maior escrutínio, ao alavancar o poder das marcas pessoais dos colaboradores ao serviço da empresa.

7 REDEFINIR A EXPERIÊNCIA NO LOCAL DE TRABALHO

Desde o espaço físico e da tecnologia ao trabalho virtual, a forma como os colaboradores experienciam o ambiente é crucial para a satisfação. O “design thinking” pode ajudar a otimizar esta experiência, na medida em que apoia os colaboradores tanto dentro como fora do local de trabalho.

8 A AGENDA 2030 PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os objectivos da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável incitam as organizações a trabalhar em conjunto e com os governos em torno de uma visão partilhada. A forma como as empresas interpretam e adaptam as suas práticas irá afectar não só o alcance desses objectivos como as necessidades de uma força de trabalho ávida de mudança positiva.

9 LIBERTAR O POTENCIAL DO TALENTO DOS MILENARES

É preciso compreender melhor esta geração. Captar o conjunto único de atributos que os milenares trazem para o trabalho ajuda-nos a visualizar o futuro do local de trabalho.

10 WELLNESS 3.0

A abordagem actual vai para além do tratamento ou prevenção dos problemas de saúde. O local de trabalho passa a ser um destino de bem-estar, um catalisador potencial para uma vida mais saudável dos colaboradores, as suas famílias e a própria comunidade.



ESTUDO

ESTÃO OS DEPARTAMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DA DIGITALIZAÇÃO?

A maioria das empresas não sabe o significado de digitalização. Esta é uma conclusão do estudo da Talentia Software sobre a digitalização nos departamentos de Recursos Humanos.

O estudo foi realizado a 246 empresas, com o objectivo de perceber a evolução das empresas no processo de transformação digital, pela Talentia Software, em conjunto com Fundación Personas y Empresas. Os resultados revelam que muitas empresas (45%) consideram que a sua cultura reforça e potencia a digitalização, mas a maioria não implementa a digitalização no dia-a-dia da sua empresa. A maior parte das empresas não sabe o significado de digitalização, entendendo-a como automatização, uso de novas tecnologias, um grande banco de dados, instrumentos e eliminação do papel, não compreendendo o verdadeiro significado da palavra. Da análise pode perceber-se que existe interesse por parte das empresas e dos seus colaboradores em entrar na era da digitalização, mas muitos directores limitam-se a analisar os orçamentos do lado dos custos e não ponderam o investimento e digitalização. Outra das conclusões é que as empresas que pretendem implementar novas tecnologias devem considerar uma estratégia de transformação continua e que se baseie em três elementos que lhes permitam possuir uma visão estimulante e transformadora, a qual possibilite criar um percurso de evolução e considere a mobilização de toda a organização. Um grande número de empresas considera ainda ser muito baixo o seu nível de digitalização. A maioria das empresas reconhece não ter totalmente identificadas as capacidades ou competências digitais dos colaboradores. O estudo revela ainda que 14% das empresas não fornece relatórios de RH à direcção.



CRIA DEPARTAMENTO DE FELICIDADE

O bem-estar dos colaboradores está no topo das prioridades da empresa do Grupo Bernardo da Costa. Por isso, esta acaba de criar um novo departamento, cujo objectivo é proporcionar uma maior qualidade de vida a todos os colaboradores.

Trabalhar numa empresa que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores é, sem dúvida, o sonho de qualquer funcionário. E todos aqueles que colaboram com a BC Segurança podem orgulhar-se de pertencer a uma empresa que se preocupa com a sua qualidade de vida. E se até agora já tinham o benefício de terem uma viagem anual paga pela empresa – no ano passado foram para o México e este ano Jamaica – agora têm também o “departamento da felicidade”, cuja função é mimar os colaboradores.

Apesar de recente, o departamento da felicidade já criou um mini-spa, que proporciona manicure, pedicure, unhas de gel, massagens, tratamentos de corpo, epilações e tratamentos de rosto aos colaboradores. Além disso, estão já a pensar em ter uma nutricionista, que estará mensalmente na sede, a dar consultas a todos aqueles que querem ter acompanhamento nutricional. E porque a BC se preocupa com a saúde

de todos os colaboradores há fruta à disposição diariamente.

Mas os benefícios não se esgotam na empresa, pois há também a preocupação de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores para quando estes regressam às suas casas. Por esse motivo, a BC disponibiliza um serviço de lavandaria e engomadoria – os colaboradores trazem a roupa e levam-na de volta para casa, já pronta para ser vestida. Irá também ser implementado o serviço de entrega de refeições ao domicílio, para que os colaboradores não tenham de se preocupar em cozinhar quando chegam a casa. E os benefícios não ficam por aqui: todos têm seguro de vida e de saúde, não trabalham no dia de aniversário e no final de cada mês há um prémio monetário. No final de cada ano, a BC Segurança entrega um prémio monetário relativo à distribuição de lucros, já que existe a política de que todos devem ser premiados pelo bom desempenho da empresa.



COMPROMISSO

A SUSTENTABILIDADE DA L'ORÉAL PORTUGAL

A apresentação do programa de sustentabilidade "Sharing Beauty with all" realizou-se no final de Março, nos Montes Claros, em Monsanto (Lisboa). Inês Caldeira, country manager da companhia, explica as principais metas e as vitórias alcançadas.

A L'Oréal compromete-se a metas exigentes em relação ao desenvolvimento sustentável e impacto nos colaboradores e na sociedade.

Quais são as metas? «Até 2020, os colaboradores da L'Oréal a nível mundial terão acesso a cuidados de saúde, protecção social e formação, onde quer que se encontrem e independentemente dos standards dos países onde operam», esclarece Inês Caldeira.

A empresa tenciona criar condições para que mais de 100 mil pessoas de comunidades desfavorecidas tenham emprego, o equivalente a toda a força de trabalho interna - recorde-se que o Grupo conta com 77 mil colaboradores em 13 países. Eis compromissos e vitórias já alcançados pela equipa portuguesa:

👉 ESCRITÓRIO SUSTENTÁVEL

«Renovámos o nosso edifício no último ano e fizemos tudo o que esteve ao nosso alcance para melhorar a nossa pegada ambiental e dar um espaço mais moderno aos colaboradores», conta Inês Caldeira. A transformação

da sede da L'Oréal, em Miraflares, num "edifício sustentável" permitiu reduzir as emissões de CO² em 46,13% e melhorar a eficiência energética (+42% de eficiência na iluminação) e na climatização (+105% no calor e +87% no frio), entre outros programas para integrar a reciclagem em todos os materiais usados na sede.

👉 PROMOVER FORMAÇÃO E EMPREGO

Esta estratégia de sustentabilidade é visível em projectos tão diversos como os programas de responsabilidade social implementados pela empresa, com os mais de 100 mil portugueses apoiados com doações de produtos de cuidados e higiene, e a diminuição da pegada ambiental. O projecto "Embeleza o teu Futuro" é um exemplo disto mesmo, um programa de formação e empregabilidade, em parceria com a Adecco, a Progma e a Sapana, lançado em Julho de 2016. Dirigido a jovens desempregados, contou na sua primeira temporada com a participação de 71 jovens desempregados há mais de um ano ou em condição socioeconómica vulnerável,

da zona da grande Lisboa. Em apenas cinco meses, o projecto potenciou a sustentabilidade financeira de 42 participantes, quer por via de um contrato de trabalho para outrem, quer por via da criação do seu próprio negócio. A segunda edição do programa terá início em Abril. «É um programa 100% nacional, que dá resposta a uma problemática muito concreta do País. A taxa média de desemprego em Portugal no segundo semestre de 2016 foi cerca de 10,8%, mas os números são significativamente diferentes quando consideramos pessoas com menos de 35 anos, aí a taxa atinge os 39,2%. Ao lançar este projecto, a L'Oréal Portugal tem como missão contribuir para melhorar estes dados estatísticos, consolidando assim o seu compromisso de empresa cidadã», sublinha Inês Caldeira.

👉 RESPONSABILIDADE SOCIAL

No âmbito das suas iniciativas de responsabilidade social, por exemplo, Garnier Ambre Solaire desenvolveu a iniciativa "Hora do Sol Saudável" que, em 2016, reverteu parte do seu volume de vendas num donativo de 100 mil euros para a Liga Portuguesa Contra o Cancro. Em 2016, a L'Oréal Portugal tornou-se signatária do UN Global Compact Network Portugal, cujas preocupações assentam nas áreas dos direitos humanos, práticas globais, protecção ambiental e anticorrupção.

👉 PROGRAMA "SHARE & CARE"

«Este programa tem quatro grandes pilares: Cuidado, Bem-estar, Protecção e Balanço. Ao nível da Protecção disponibilizamos aos nossos colaboradores seguro de vida, seguro de acidentes pessoais, plano de pensões e plano de poupança reforma. Ao nível do Cuidado: seguro de doença e campanhas anti-tabágicas. Ao nível do Balanço: prémio de maternidade, bolsa do bebé e "family sales day". E no que diz respeito ao Bem-estar: L'Oréal Care, damos o dia do aniversário, horário de Verão, fruta, serviço de unhas, pilates e cabeleireiro», conclui.



BOAS PRÁTICAS EDP VENCE PRÉMIO EM GESTÃO DE PESSOAS

Eléctrica portuguesa distinguida na categoria de Diversity Management dos European Excellence Awards in HR 2017, com o Plano Estratégico de Diversidade e Inclusão do Grupo EDP.

Estes prémios reconheceram pela 1.^a vez as organizações e equipas de Recursos Humanos que se destacaram pela implementação de estratégias e práticas inovadoras na resposta aos desafios modernos na Gestão de Pessoas.

«É com muito orgulho que vemos o nosso trabalho reconhecido a nível europeu. Ser finalista, em duas das 23 categorias a concurso, e representando a única empresa portuguesa na final, entre cerca de 70 empresas europeias, é para nós um reforço do caminho de excelência que definimos para o Grupo EDP e para a Gestão das nossas pessoas. A nossa participação nesta final, e o prémio obtido, coloca-nos num patamar de exigência superior e ao nível das melhores práticas internacionais», afirma Paula Carneiro, directora de Recursos Humanos Corporativos do Grupo EDP.

A estratégia de Diversidade e Inclusão (D&I) do Grupo EDP, assente em quatro dimensões: género, gerações, deficiências e nacionalidades, materializou-se a partir de 2016 com um plano de acção de mais de 15 iniciativas a serem implementadas ao longo dos próximos três anos. Estas acções vão ao encontro da missão da área de D&I em garantir a promoção e incorporação de uma cultura de diversidade e inclusão baseada no respeito pelo ser humano, que esteja presente na identidade do Grupo EDP e na gestão dos seus colaboradores e sirva como referência para a actuação interna e externa da organização.

Maria^m

Luís^m

Ivo^m

Ana^m

ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.

No Grupo Multipessoal, identificamos e elevamos o melhor de cada candidato, adaptando-o ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **Outsourcing, Trabalho Temporário, Formação e Consultoria, Recrutamento & Seleção e Outsourcing Especializado na Saúde e nas TI's**. Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o Grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.



grupo
multipessoal

service^m sourcing^m training^m search^m medical^m upgrade^m branding^m



www.multipessoal.pt

Renascença tem nova directora de Recursos Humanos



Carla Caracol assumiu a direcção de RH do Grupo Renascença Multimédia. Com 18 anos de experiência profissional, 16 dos quais no Novo Banco, a responsável era HR

Manager da GNB Seguros e GNB Seguros Vida. Criou a direcção de RH nestas entidades, projecto que foi estendido às entidades de Gestão de Património, Activos e Fundo de Pensões do grupo. É licenciada em Sociologia pela Universidade Nova, pós-graduada em Assessoria Empresarial pelo ISLA e em Gestão e Desenvolvimento Estratégico de RH pela Universidade Europeia, mestre em Sociologia Económica e das Organizações pela Universidade Nova e doutoranda em Comportamento Organizacional pela Universidade de Lisboa.

Católica Porto Business School escolhe nova direcção no feminino



Isabel Braga da Cruz foi o nome escolhido para assumir o cargo de presidente do Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa. A acompanhá-la está Sofia

Salgado, que assumiu novo mandato como directora da Católica Porto Business School. Licenciada em Engenharia Alimentar pela Escola Superior de Biotecnologia (ESB), Isabel Braga da Cruz possui ainda um doutoramento em Ciência e Engenharia Alimentar na área da Biotecnologia e uma pós-graduação em Gestão, realizada em colaboração com a COTEC e a North Caroline State University. Por seu turno, Sofia Salgado Pinto já ocupava o cargo de directora da Católica Porto Business School, que acumula com a posição de administradora não executiva da STCP – Sociedade de Transportes Colectivos do Porto.

Business School do Imperial College London tem novo dean



Francisco Veloso, actual director da Católica Lisbon School of Business and Economics, vai assumir em Agosto a posição de dean da Business School do Imperial College London. Há cinco anos nas funções actuais, Francisco Veloso vai manter-se à frente da instituição portuguesa de ensino enquanto é formada uma nova equipa directiva. Num comunicado no seu site, o Imperial College London descreve Francisco Veloso como uma autoridade em temas como a inovação e empreendedorismo, cuja investigação se tem focado na forma como as empresas e regiões desenvolvem a ciência e tecnologia tendo em vista o crescimento económico. «Estou verdadeiramente honrado com esta nomeação e encantado por me juntar a uma instituição de primeira», refere ainda Francisco Veloso, citado pelo Imperial College London.

Praia D'El Rey Golf & Beach Resort com novo director de RH



João Silva Santos é o novo director de Recursos Humanos deste resort cinco estrelas, localizado nas proximidades de Óbidos, em plena Costa da Prata. Com uma experiência

consolidada na Gestão de RH na área da hotelaria, João Silva Santos transita para o Praia D'El Rey Golf & Beach Resort depois de quatro anos a liderar a equipa de RH do Dolce CampoReal Lisboa, hotel pertencente ao grupo Wyndham Worldwide. Anteriormente, o profissional ocupou o cargo de Coordenador de RH e Marketing do Lisboa Marriott Hotel. É licenciado em Psicologia pela Universidade Lusíada de Lisboa, com um mestrado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISCTE.

Empregabilidade da Universidade Europeia, IADE e IPAM tem nova gestora



Nádía Leitão tem mais de 10 anos de experiência nas áreas de Recrutamento, Selecção e Formação. Iniciou o seu percurso como Técnica de Intervenção Local do Programa para

Prevenção e Eliminação da Exploração do Trabalho Infantil, tutelado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social de Portugal. Nos últimos 13 anos, Nádía Leitão fundou o departamento de Carreiras da Escola de Gestão do ISCTE-IUL, gabinete pioneiro no apoio à integração e realização profissional de mestres e graduados em Portugal, assumindo responsabilidades em quatro áreas: Desenvolvimento de workshops de soft skills; promoção dos melhores alunos e enriquecimento curricular; eventos de recrutamento e gestão de contactos com os principais recrutadores nacionais e internacionais.



Yes we Print!

Somos especialistas em impressão de médio e grande formato.
Dispomos dos melhores serviços e soluções de comunicação empresarial.
Deixar uma boa impressão faz parte do nosso ADN.

www.capital-mc.com



«O mais importante para um gestor é saber rodear-se das pessoas certas e saber mantê-las motivadas.»

Entrevista

RITA NABEIRO

CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO) DA ADEGA MAYOR

Um ADN criativo

Há cinco anos à frente dos destinos da Adega Mayor, Rita Nabeiro partilha com a empresa o ADN criativo, que valoriza as tradições mas que também as desafia.

POR **Ana Leonor Martins** | FOTOS **Nuno Carrancho**

A ligação profissional de Rita Nabeiro à Adega Mayor começou em 2004, com o desenvolvimento de algumas peças de design, em regime de outsourcing. Em 2007 assumiu a direcção de Marketing e é, desde 2012, directora-geral da empresa. Integrou o negócio da família pela vontade de absorver a experiência e ensinamentos do seu avô e de poder ajudar a construir este império a partir de dentro. Considera-se uma inconformista, que luta por aquilo em que acredita e que faz questão de ter as pessoas consigo.

A Adega Mayor foi inaugurada em 2007. O que justifica esta aposta, num grupo conhecido e reconhecido no sector do café?

A ideia nasceu do sonho do meu avô de retomar a tradição de vinhos em Campo Maior. Mas os primeiros passos deste projecto foram dados ainda no início da década de 1990, quando foi criada a primeira empresa do Grupo no sector agrícola. Só em 1997 é que se começaram a plantar as primeiras vinhas, a partir das quais viriam a ser produzidos os primeiros vinhos, em 2002.

O passo seguinte foi construir uma casa com todas as condições necessárias para que a nossa equipa pudesse dar

forma aos nossos vinhos. Sabíamos que a vinha tinha potencial, mas queríamos construir um espaço de fruição, que também contribuísse para a valorização do património. Foi com esse pressuposto que decidimos desafiar o arquitecto Siza Vieira para construir a primeira adega de autor em Portugal.

Acredita que essa disrupção ligada à arquitectura da vossa adega tem contribuído para vos distinguir? Como conquistaram/ estão a conquistar o vosso espaço, quer em Portugal, quer no estrangeiro?

Antes de construirmos a adega pela mão do Siza Vieira, foi preciso ter uma boa matéria-prima. Foi assim, pela plantação das primeiras vinhas em 1997, que o grupo se lançou nesta aventura vinícola. Por um lado, a aposta em castas autóctones, por outro um trabalho sério e dedicado na vinha. A qualidade das uvas é fundamental para a obtenção de um bom vinho. Mas não basta fazer um bom vinho. É preciso que ele chegue ao mercado e que se destaque.

Como tem sido a evolução da Adega Mayor num país com grande tradição no sector vinícola e fortemente concorrencial?

O universo vinícola é efectivamente extremamente concorren-



cial e complexo. Só em Portugal existem mais de 10 mil marcas e afirmar uma delas exige tempo e dedicação. É um trabalho de persistência e consistência.

No caso da Adega Mayor, teve início em 2002 com a produção das primeiras garrafas do vinho Monte Maior e Reserva do Comendador. Ao longo destes primeiros anos passámos da produção de uma centena de milhar de garrafas para um milhão.

Portugal é um país muito rico do ponto de vista da tradição vinícola. Tem mais de 250 castas autóctones e acredito que num mundo onde tudo é cada vez mais igual, ser diferente é fundamental. Para tal, precisamos de trabalhar em rede e criar sinergias entre produtores.

Tem sido essa a abordagem da Adega Mayor, quer na sua forma de fazer vinho, quer na forma como chega aos seus clientes. Somos uma adega moderna, mas que respeita o saber fazer tradicional. Prova disso são os prémios conquistados em diversos concursos nacionais e internacionais, mas também a abordagem ao mercado, com edições especiais, eventos como as Wine Talks e a presença em exposições internacionais como a que passou pelo MoMA de São Francisco.

Qual o enfoque da vossa estratégia com vista ao crescimento?

Uma visão de 360° é sempre importante, em qualquer negócio, e no dos vinhos ainda mais, já que possui muitas nuances. Num mercado pulverizado, repleto de marcas, tudo conta. E num mercado altamente fragmentado e competitivo como é o dos vinhos, a estratégia também passa por defender um projecto pró-activo, inovador e alternativo, único, não descurando nunca a qualidade da oferta.

Conseguimos uma cobertura nacional dos nossos vinhos e temos conquistado novos pontos de venda. Temos conseguido, ao longo do tempo, oferecer aos consumidores soluções inovadoras, com o lançamento de vinhos com uma identidade muito própria e uma clara aposta não só no produto, mas também no

Perfil

Rita Nabeiro

Licenciada em Design de Comunicação pela Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa e com 36 anos, é actualmente directora-geral da Adega Mayor e administradora do Grupo Nabeiro. O seu percurso profissional teve início em 2005 na área do Design e Comunicação, primeiro numa agência de publicidade, em Itália, e de seguida em Portugal, na agência Brand New. Viria a integrar o negócio familiar (Grupo Nabeiro-Delta Cafés) cerca de dois anos mais tarde. Dentro do Grupo Nabeiro começou por integrar o departamento de Marketing da Delta Cafés, mas a aposta do Grupo Nabeiro na área dos vinhos levou-a até à direcção de Marketing da Adega Mayor. Assumiu a direcção-geral da Adega Mayor em 2012.

design. O nosso objectivo é sempre produzir o melhor vinho e oferecer a melhor experiência a quem nos queira visitar.

Em 2014 inaugurámos a segunda unidade de produção, que permite ter uma visão a médio prazo e aumentar a produção sem comprometer a qualidade.

Esse objectivo de oferecer a melhor experiência está ligado à vossa aposta no turismo vinícola?

Pelo facto de ter sido desenhada pelo Siza Vieira, a Adega Mayor é por si só uma obra que valoriza o património arquitectónico de Campo Maior e da região. No entanto, o nosso principal objectivo é o proporcionar aos nossos visitantes uma nova experiência. A Adega Mayor tem apostado, ao longo dos anos, no desenvolvimento de produtos inovadores e de qualidade reconhecida, assim como na oferta de soluções distintas na área de enoturismo, proporcionando experiências únicas e

concebidas à medida dos visitantes da região de Campo Maior.

Temos uma oferta alargada de actividades como passeios pedestres, passeios de BTT, provas de orientação, experiências de vindima, acções de team building, voos de balão, passeios de barco na Barragem do Caia, entre outras, que são criadas à medida dos clientes.

Reconhecida com o prémio de melhor enoturismo nacional em 2015, pela "Revista dos Vinhos", e distinguida com o Certificado de Excelência de 2015 e 2016 do TripAdvisor, no sector de enoturismo, a Adega Mayor tem vindo a distinguir-se no mundo dos vinhos pela aposta diferenciadora em experiências que pretendem dar a conhecer a marca junto do mercado nacional e internacional.

Como estão a dar resposta ao desafio da internacionalização?

Além do mercado nacional, a Adega Mayor está presente em países como Espanha, França, Alemanha, Luxemburgo, Angola, Cabo Verde, Moçambique, Suíça, Brasil, Estados Unidos, Inglaterra e China.

Actualmente, os mercados externos representam cerca de 40% das vendas.

A nível mais macro, quais acha que são os grandes desafios e tendências do sector?

Portugal é um país com uma tradição marcada no consumo de vinhos, tendo este produto assumido ao longo dos anos extrema importância na economia, na agricultura e na sociedade portuguesa.

As empresas têm vindo a modernizar-se e a apostar na produção de vinhos de qualidade, mas ainda há muito por fazer. Estabelecer parcerias, sobretudo quando falamos de mercados externos, apostar na inovação e na tecnologia, em termos de produto e em termos de processo de produção, comunicar e educar o consumidor são janelas de oportunidade para as marcas portuguesas.

Por fim, é essencial estar atento ao mercado, à concorrência, nacional e internacional, e aos hábitos de consumo, para responder de forma eficaz às



preferências dos consumidores. O paradigma de consumo está em alteração e é importante perceber como se conseguem criar novos momentos em que o vinho esteja presente.

Como e quando surge a Rita no projecto Adegas Mayor?

Licenciei-me em Design de Comunicação e em 2004 desenvolvi algumas peças de design, em regime de outsourcing, para a Adegas Mayor. Pouco depois decidi integrar o negócio familiar, com o objectivo de trabalhar, e sobretudo aprender, de perto com o meu avô. Sentia um carinho especial pelo negócio dos vinhos, talvez por ter sido construído no terreno que percorria de bicicleta durante a infância.

Mas não foi na Adegas Mayor que começou...

Dentro do Grupo Nabeiro, comecei por integrar o departamento de Marketing da Delta Cafés, mas a aposta na área dos vinhos levou-me até à direcção de Marketing da Adegas Mayor. Em 2012, assumi a direcção-geral da Adegas Mayor, posição que ainda mantenho.

Porque é que não começou logo no negócio familiar?

Porque queria ter uma experiência profissional no âmbito da minha área de formação base, o Design. O meu principal objectivo era, e ainda continua a ser, aprender com os outros, ganhar

experiência e estar fora da minha zona de conforto. Hoje reconheço que este período foi muito importante para o meu crescimento.

E o que a fez, em Julho de 2006, integrar a Delta Cafés?

Houve dois aspectos importantes que me levaram a tomar a decisão de trabalhar na Delta Cafés. Por um lado, o poder trabalhar com a minha família, nomeadamente com o meu avô, e absorver grande parte da sua experiência e ensinamentos. Por outro lado, senti que em vez de estar a ver acontecer do lado de fora, podia dar o meu contributo e ajudar a construir a partir de dentro. É mais desafiante, mas também mais gratificante quando vemos os resultados.

Como foi crescer no meio industrial e do café? Tem alguma história particularmente marcante, que ache que ajudou a determinar o seu percurso?

Recordo-me de ser criança, ainda na década de 1980, e de assistir à construção da fábrica da Delta Cafés, no que era

então um tradicional monte alentejano. A Delta viu-me nascer e cresceu comigo. Era normal brincarmos no meio das sacas de café, mas um dos momentos que mais me marcou foi uma grande festa de Natal onde todos os colaboradores levaram as suas famílias para celebrar o Natal em conjunto. Era criança, mas marcou-me particularmente pelo facto de sentir que o nosso impacto enquanto empresa vai para além dos colaboradores directos, sentindo que todos éramos uma grande família. Esta forma de estar próxima e aberta faz parte da nossa cultura e é um dos aspectos que a torna única. Anos mais tarde, este episódio levou-me a querer integrar esta grande família e colaborar neste projecto, pelo qual o meu avô tanto lutou.

A sua formação em Design de Comunicação tem-na ajudado a criar diferenciação para a Adegas Mayor? Por outro lado, por vezes não é difícil conciliar a tarefa de gestão, mais objectiva e baseada em números, com a sua vertente criativa?

Acredito que a minha formação em Design

Acredito num trabalho em equipa e na partilha de conhecimento entre as várias pessoas e áreas da empresa.



me tem permitido ter uma abordagem criativa aos problemas, mapeando as soluções e definindo novos caminhos. Muito embora a minha formação base não seja em Gestão, complementei os meus estudos com formações posteriores nessa área, que me deram outro tipo de ferramentas. Por outro lado, o mais importante para um gestor é saber rodear-se das pessoas certas e saber mantê-las motivadas. O meu avô tem a quarta classe e não foi isso que o impediu de construir uma marca como a Delta.

Em que é que a experiência na Delta Cafés como designer foi diferente das anteriores?

A experiência de designer na Delta foi muito diferente e interessante, pois passei a estar do lado do cliente. Há 10 anos não era muito comum ter designers nas empresas. Deste lado, percebi que podemos ter mil ideias fantásticas, mas nem todas são exequíveis, é muito importante perceber as suas implicações. Quando conseguimos uma intersecção perfeita entre ambos os mundos podem acontecer coisas fantásticas.

Quando assumiu a função de CEO da Adega Mayor, o que definiu como prioridades de actuação e objectivos a alcançar?

Há cerca de cinco anos, quando assumi a direcção-geral da equipa, comecei por apostar na construção de uma equipa mais coesa e profissional. Foi preciso reforçar áreas cruciais para o crescimento do negócio, identificar eixos estratégicos, nomeadamente a abordagem ao mercado nacional e internacional, o perfil dos nossos vinhos e onde nos queríamos ver a médio prazo. Alguns deles já foram atingidos, mas à medida que isso acontece traçamos novas metas, cada vez mais ambiciosas.

Que novas metas são essas e o que ainda está por concretizar?

Já conquistámos muito, mas hoje os desafios são outros. Queremos sedimentar a marca noutros mercados, introduzir inovação nos nossos produtos e ser cada



A liderança do meu avô espelha-se na sua humildade, na sua visão e no seu trabalho. Está nas grandes decisões, mas sobretudo nas pequenas acções e atitudes.

vez mais uma marca de referência no panorama vinícola nacional e internacional.

Nestes cinco anos enquanto CEO, o que destacaria, de melhor e de pior?

Os aspectos positivos e negativos fazem parte da vida das pessoas e das empresas. Seja em qual das vertentes for, o importante é sempre saber retirar aprendizagens dos momentos piores e saber celebrar nos melhores.

Faz questão de estar no terreno e de participar nas várias fases da concepção do

produto que "entrega" aos clientes. Em que é que isso se traduz na prática?

O vinho é um produto agrícola e, nesse sentido, é importante tratá-lo cuidadosamente, desde a vinha até ao cliente. Conhecer as diferentes fases do processo, participar na construção dos lotes que saem para o mercado ou visitar os clientes são aspectos cruciais para trabalhar um produto deste tipo.

Acha que isso a ajuda a ser melhor gestora?

Sim, acredito num trabalho em equipa e na partilha de conhecimento entre as várias pessoas e áreas da empresa. Procuo sempre apreender e absorver conhecimento, quer internamente, quer junto do mercado. Estar atenta às tendências e arriscar são aspectos fundamentais para qualquer gestor.

Costuma pedir conselhos ao seu avô?

Que características mais admira nele, que gostaria que fossem reconhecidas em si?

Sim, sempre que posso gosto de lhe pedir conselhos e escutar as suas histórias. Ter oportunidade de aprender com alguém que é um líder de referência, e que por acaso é meu avô, é um privilégio. A sua liderança espelha-se na sua humildade, na sua visão e no seu trabalho. Está nas grandes decisões, mas sobretudo nas pequenas acções e atitudes. Quem trabalha com ele aprende com o seu exemplo, com a sua resiliência, com a sua atitude empreendedora e, acima de tudo, com a sua disponibilidade.

Como definiria o seu "estilo de liderança"?

Vou beber muita da minha inspiração ao meu avô. No entanto considero-me uma inconformista. Luto pelo que acredito e gosto de ter as pessoas comigo.

Para mim, falar de liderança é indissociável da minha história familiar, mas tento imprimir um cunho criativo, uma maior informalidade, mas também alguma sensibilidade aliada ao pragmatismo.

Quais as prioridades em relação à Gestão de Pessoas? O que considera fundamen-

tal para manter as pessoas motivadas e alinhadas com o negócio?

Para mim é importante criar um ambiente de trabalho saudável, no qual as pessoas se sintam confortáveis para criar e partilhar, proporcionando oportunidades de desenvolvimento pessoal, quer das soft quer das hard skills.

Para manter as pessoas motivadas, creio que é muito importante partilhar os objectivos da empresa, a sua missão, a sua visão e os seus valores base. Por outro lado, é importante definir objectivos individuais, mas também que seja dada autonomia de acção para permitir um alinhamento entre o que é o indivíduo e o colectivo.

Que características privilegia nas suas pessoas? E quais as competências que acredita serem imprescindíveis?

Se por um lado gosto de trabalhar com pessoas exigentes, curiosas e boas profissionais, por outro lado os aspectos comportamentais são fundamentais. Não basta termos um bom currículo, é preciso que as pessoas façam o fit com a empresa e com as outras pessoas. Quando olho para o todo é importante ter diversidade e pessoas curiosas, que queiram aprender algo novo todos os dias.

Com quantas pessoas começou a Adega Mayor e quantas tem agora?

Quando começou, a Adega Mayor tinha menos de uma dezena de colaboradores. Hoje somos 44, distribuídos pela área de Viticultura, Produção, Qualidade e Melhoria Contínua, Comercial, Enoturismo, Logística e Compras, Marketing e Controlo de Gestão.

Como definiria o ADN da Adega Mayor?

É um ADN criativo, que valoriza as tradições, mas que também as desafia. É uma empresa jovem com fortes traços de contemporaneidade e actualidade, que se reflectem na arquitectura da Adega.

É uma marca curiosa, ambiciosa e próxima. Que tem na natureza as suas raízes e que explora novos mundos e

A REZER

Adega Mayor

- **Número de colaboradores:** 44
- **Hectares de vinha:** 120 hectares
- **Adegas:** Duas unidades de produção
- **Marcas:** A Adega Mayor possui uma gama alargada de vinhos, cada um deles assumindo posicionamento para diferentes momentos e segmentos de mercado e momentos de consumo, nomeadamente a gama Caiado, Monte Mayor, Solista, Reserva do Comendador, Pai Chão, e as edições limitadas.
- **Mercado Internacional:** França, Alemanha, Luxemburgo, Angola, Cabo Verde, Moçambique, Suíça, Brasil, Estados Unidos da América, Canadá e Inglaterra.
- **Crescimento em relação ao último ano em volume de negócio:** 18%

conceitos. É uma marca de pessoas para pessoas. Autêntica, com gente apaixonada e com vontade de fazer mais e melhor todos os dias, questionando o presente para construir o futuro.

Sendo uma mulher, jovem, num mundo mais de homens, e neta do fundador do império Nabeiro, alguma vez sentiu que tinha que se esforçar o dobro para provar o seu valor?

Apesar de ainda existirem algumas assimetrias entre homens e mulheres, muita coisa foi conquistada. As questões relacionadas com a maternidade são um tema recorrente e ainda há muitas mulheres que abdicam de prosseguir carreira para tomar conta dos filhos. A decisão é de cada uma, mas devem ser criadas condições para que a escolha seja cada vez mais livre.

Todas as mulheres passaram por episódios ou situações onde foram alvo de algum tipo de discriminação ou desvalorização, mas se usasse isso como desculpa, estaria a vitimizar-me e a desresponsabilizar-me do meu papel para poder mudar as coisas.

Muitos poderão pensar que ser neta do Comendador Rui Nabeiro lhe facilitou a vida, mas, no fundo, também lhe traz uma responsabilidade acrescida. Sente isso?

É verdade que o apelido abre algumas portas, mas também acarreta muita responsabilidade. Hoje no Grupo Nabeiro somos mais de 3500 colaboradores espalhados pelos quatro cantos do mundo, fora as famílias e empresas que a nós estão ligadas.

Como é o seu dia-a-dia?

O meu dia-a-dia não tem uma rotina muito fixa. Procuro dedicar um a dois dias da semana no Alentejo e os restantes em Lisboa ou outra região do País onde a minha presença seja necessária. Entre as reuniões externas e internas, viagens e compromissos, sobra pouco tempo livre que reservo para mim.

No pouco tempo livre, o que gosta de fazer?

Gosto muito de estar com pessoas, nomeadamente os meus amigos ou família, gosto de assistir a um bom espectáculo, ler um livro e praticar exercício físico. Viajar é também uma das minhas actividades favoritas e sempre que posso tento sair para conhecer novas realidades.

Recentemente, fez voluntariado em São Tomé. Como foi essa experiência? Que ensinamentos trouxe?

Foi uma experiência única e muito gratificante. No voluntariado aprendemos que recebemos sempre mais do que damos. Aprendi que não podemos dar as coisas por adquiridas e que a beleza do mundo está nas pequenas coisas e na natureza.

Quais os seus principais objectivos a curto/médio prazo?

Gostava de ver o projecto Adega Mayor cada vez mais forte, não apenas a nível nacional, mas também internacional. Isso passa por sedimentar o negócio nos mercados onde já estamos, contribuir para a formação das nossas equipas e clientes, e também criar novos produtos que possam criar valor para o mercado. ■

Tema de Capa

XIII CONFERÊNCIA

A FORÇA ESTÁ NAS PESSOAS

O que tem de "dark" o digital? Os oradores presentes na XIII Conferência da Human Resources Portugal, sobre "O Lado Negro do Digital", foram unânimes em considerar que a tecnologia tem mais de "bright". E que "a força está nas pessoas".

POR **Ana Leonor Martins** e **TitiAna Amorim Barroso**
FOTOS **Cristina Carvalho** e **Sérgio Miguel**



Ricardo Florêncio
CEO da Multipublicações

mais de 400 pessoas marcaram presença na XIII Conferência Human Resources, cujo tema era “O Lado Negro do Digital”: Por que razão o digital necessita de coração”. O evento decorreu na manhã do dia 16 de Março, com casa cheia no Hotel Dom Pedro, em Lisboa.

René Steenvoorden, Chief Digital Officer (CDO) da Randstad Holding, foi o keynote speaker. Na apresentação “A Tech Vision with Human Eyes”, o responsável explorou a componente ética do digital, a gamification, o cibercrime, os medos que se devem enfrentar em relação a esta Era Digital, bem como a cadeia de valores da Gestão de Pessoas.

Seguiu-se a “Conversa de Presidentes”, Ângelo Ramalho, presidente da Efacec, e Paula Panarra, presidente da Microsoft Portugal, discutiram o surgimento de novas profissões e competências e como a personalização está a ser potenciada pela ascensão do digital, que traz consigo quantidades gigantes de informação disponível. Os dois responsáveis, conduzidos por Fernando Neves de Almeida, CEO da Boyden Portugal, concluíram ainda que

a mudança de paradigma vai exigir que os líderes se repositionem e capacitem as suas pessoas.

Por seu lado, Carlos Figueiredo, director de Recursos Humanos da Unilever Jerónimo Martins, partilhou a sua realidade empresarial através do “Recrutamento Digital – Um novo paradigma ou um novo paradoxo”. Sublinhando que é da aliança entre a tecnologia e a intervenção humana que vai resultar o progresso, salientou que há uma coisa que nenhuma tecnologia consegue substituir, a inteligência emocional. E partilhou a forma como actualmente é feito o recrutamento dos futuros líderes da Unilever Jerónimo Martins, fortemente baseado na componente digital, e com novidades como a entrevista digital e uma fase de gamification.

Patrícia Fernandes, directora de Marketing Estratégico, Comunicação e Inovação da Caixa Económica Mon-

tepio Geral, e Pedro Ramos, director de Recursos Humanos da Groundforce, apresentaram os resultados do Barómetro Human Resources sobre como estão as empresas a incorporar a tecnologia no seu dia-a-dia, criado para o propósito.

Na última mesa redonda da conferência, subordinada ao tema “Como a revolução digital influencia o ambiente de trabalho nas empresas”, os intervenientes concluíram que é necessário passar de uma inovação incremental para uma disruptiva e ainda incutir um espírito de startup nas organizações. Destaque ainda para a necessidade de reconversão de competências e preparação das gerações menos tecnológicas e da utilização do digital ao serviço do negócio, mantendo sempre o cliente no centro. Nesta mesa participaram Ana Porfírio, directora de Recursos Humanos da Jaba Recordati, Carlos Rodrigues, director de Recursos Humanos da Samsung,

Joana Queiroz Ribeiro, directora de Pessoas e Organização da Fidelidade, e Nuno Miller, head of Design na BIT da Sonae MC e head of IT na Worten, moderados por Tiago Brandão, director de Recursos Humanos da Unicer.

A edição deste ano da Conferência da Human Resources terminou com a intervenção de Vera Pinto Pereira, SVP managing director de Espanha e Portugal da FOX Networks Group Iberia, uma «empresa que está no epicentro da revolução digital». Dando exemplos concretos que comprovam a cada vez maior complexidade da cadeia de valor dos media, defendeu que o digital veio transformar os desafios e a forma como se fazem as coisas, mas que é

tudo menos “dark” e assegurou que continuam a ser as pessoas que fazem a diferença. Esta foi, no fundo, a tônica geral e consensual ao longo da manhã: «It’s all about people.”

Keynote Speaker

René Steenvoorden

Chief Digital Officer da Randstad Holding

«A TECNOLOGIA AJUDA A SERMOS MAIS HUMANOS»

René Steenvoorden trouxe-nos o tema “A Tech vision with Human Eyes”. O orador de nacionalidade holandesa começou por assumir: «Sou um bocado

“geek”, gosto de computadores e jogos, quando me apercebi de que podia vir a Portugal falar de um dos meus filmes preferidos [Star Wars] aceitei o desafio».

Há sete meses que lidera o desenvolvimento da estratégia digital e assegura a sua implementação na Randstad a nível global. Um trabalho que o entusiasma, como assume, por ser um sector que está a sofrer transformações digitais muito fortes.

A sua apresentação é iniciada com uma imagem do mestre Yoda, personagem do filme “Star Wars”, e a seguinte frase “Engrandecer os humanos na Era Digital”. «O mundo está a mudar a uma velocidade nunca antes vista. É verdade que sempre assistimos a mudanças, mas hoje são mais rápidas. O mundo do trabalho está a passar por grandes transformações. A economia, a demografia e o digital têm sido factores determinantes. Este último é muito mais abrangente do que a internet das coisas, a inteligência artificial, a realidade virtual, a robótica ou a impressão 3D», sublinha.

«Se olharmos para o lado positivo, vivemos num paraíso de tecnologia», ressalva. E apresenta-nos uma citação de Peter Diamandis, especialista pioneiro no campo da inovação e autor do livro “Abundância”, que afirma o seguinte: “O futuro será melhor do que nós pensamos.” «Ou a Skynet já terá chegado?», alusão clara ao filme “Terminator”, em que os robôs dominavam a humanidade. «O Facebook dá-nos a ler e a conhecer o que ele quer que se leia e não o que queremos ler», acrescenta, assumindo que já há um certo controlo.

«O medo leva ao lado negro, o medo leva à raiva, a raiva leva ao ódio, o ódio leva ao sofrimento», foi com a citação de mestre Yoda que o Chief Digital Officer da Randstad Holding introduziu a questão dos medos que se devem enfrentar em relação ao digital. «Vamos encarar os nossos medos: os robôs estão a roubar-nos trabalho, o big data e o cibercrime estão a ameaçar a nossa privacidade a tecnolo-

Testemunhos

ORADORES

Ângelo Ramalho

Presidente da Efacec



Tempo de mudança será com certeza a melhor caracterização do momento que vivemos, em que o futuro se antecipa dia-a-dia, “aspirado”, inte-

grado e devolvido pelos media, criando dependências várias na execução das mais elementares actividades quotidianas. A banalização dos sensores electrónicos e das tecnologias integradoras de informação que conduzem à redução, ao quase limite, dos tempos de resposta, garantindo assim um efectivo suporte à decisão, e as interfaces dos sistemas complexos que se humanizam, tudo parece perpetuar-se no digital. E todos nós, mesmo aqueles que possam considerar-se mais “infoexcluídos” somos sugados nesta voragem de informação, controladora do nosso tempo. Vivemos a 4.ª Revolução Industrial, a chamada era da Indústria 4.0, que mais não é do que a sensorização e virtualização de todos os componentes dos sistemas de manufatura, transformados em sistemas ciber-físicos, com elevada capacidade de análise da grande massa de informação gerada, para suporte à decisão em tempo real. Daqui resulta que o papel de cada um de nós se alterou profundamente. Não que a máquina nos substitua, mas antes

impõe-nos, cada vez mais, desempenhos de alto nível de integração, com necessidade de elevadas capacidades “cross-funcional” e que exigem maiores competências de “steering”. No final, o que está em jogo são os atributos de superar e reduzir o tempo de resposta ao mercado e aumentar a capacidade de nos ajustarmos, mais e melhor, às expectativas dos nossos clientes.

Ana Porfírio

Directora de Recursos Humanos da Jaba Recordati



A XIII Conferência da HR Portugal foi um tempo de reflexão e partilha acerca do impacto do Digital no trabalho que se revelou menos “Dark” do que o

antecipado, no entanto com cuidados e preocupações bem identificados. Apesar do tema ter ficado longe de esgotado foi possível debater o impacto da automatização no trabalho diário, passando pela necessidade de reconverter postos de trabalho, pessoas e competências de forma a manter a relevância no mercado, a necessidade de estreitamento de relações com parceiros que nos suportem dentro da sua expertise na transição para o Digital, havendo ainda a oportunidade de recolher ideias, expectativas e práticas que nos ajudarão com certeza a definir prioridades e estratégias de implementação e adaptação ao Digital nas nossas organizações.



gia está a tornar-se mais importante do que as conexões pessoais». E aprofunda: «Vamos encarar os factos, a tecnologia destrói empregos, mas também cria novos. É verdade que os sistemas estão a reduzir a necessidade do trabalho de escritório e os operários, tal como call centers e condutores de camiões. Mas assistimos à criação de novos empregos como programadores, especialistas em estratégia de crescimento e em cibersegurança com muita formação disponível online. Temos aparelhos

«A TECNOLOGIA AJUDA A SERMOS MAIS HUMANOS. E A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS É FUNDAMENTAL PARA TODOS ABRAÇARMOS A MUDANÇA.» **René Steenvoorden**

do Google que traduzirão automaticamente do alemão para português, sem precisarmos de estudar línguas. E o óptimo é que podemos inovar quase de graça. Criar uma nova empresa nunca foi tão fácil graças à internet e à cloud. As empresas que não se adaptam ficam para trás, como as lojas físicas ficaram das lojas online e os táxis da Uber. Outra questão importante remete para os robôs, estes vão ser necessários para o trabalho físico. A robótica permitir-nos-á oferecer mais cuidados, por exemplo à

nossa população envelhecida.

Falávamos da privacidade e do cibercrime serem uma preocupação, mas também temos muito a ganhar. Os governos e as grandes empresas estão a recolher muitos dados. Os dados estão a ajudar os médicos a fazerem diagnósticos certos. Os serviços estão mais personalizados e adaptados a necessidades específicas. Os consumidores não têm noção da quantidade de dados que partilham, é um facto. E é verdade que o cibercrime é uma batalha progressiva.

O crime afecta todas as idades, os meios é que mudaram. Ao trabalharmos em conjunto, podemos manter o crime sob controlo», assegura.

E chama a atenção para a tecnologia como impulsor de melhorias das ligações pessoais. «Hoje, as pessoas estão a olhar para ecrãs em vez de estarem a comunicar. Ainda assim, descobrir amigos e estar em contacto nunca foi tão fácil e é gratuito. Os nossos filhos sabem mais sobre o mundo do que nós sabíamos e ligam-se de forma diferente.

O meu filho tem oito anos e gosta de Minecraft [jogo de computador]. Os nossos filhos estão perdidos no seu próprio mundo digital.»

O keynote speaker ressalva o facto de sermos possuidores de cada vez mais informação e de as opiniões serem influenciadas por notícias falsas. «É possível encontrar notícias e factos de todas as fontes no mundo online. A tecnologia veio para ficar, o que vai contar é como é que a vamos utilizar».

Outra das questões trazidas ao palco foi a tecnologia sob o ângulo da Gestão de Pessoas: «O que significa esta temática para os Recursos Humanos? As empresas vão precisar cada vez mais do melhor talento, ou seja, aquele com as competências relevantes. As empresas precisam disso e de pessoas que invistam em si próprias e nas suas competências de forma flexível. Temos de assegurar a relevância no mundo digital.»

Ressalva ainda a necessidade de alargar as iniciativas da área em três horizontes: «reordenar os básicos, os processos core têm de ser melhorados 10 vezes e investir em new business. Na Randstad estamos a tirar partido de diferentes canais de inovação, temos um acelerador interno para as iniciativas



locais, sejam elas Randstad Big Data em França, Sales Navigator na Holanda e Ploy na Bélgica. Temos também um Fundo de Investimento dedicado a tecnologia de Recursos Humanos, onde temos no radar 2500 startups, 500 em desenvolvimento ao ano e 13 investimentos. E na área de Fusões e Aquisições fazemos uso da RiseSmart, twago, Monster. A intenção é que cubra

«A QUESTÃO DE FUNDO NÃO É A TECNOLOGIA, QUE É SÓ UM ENABLER. A QUESTÃO SÃO AS PESSOAS, SEJAM AS "NOSSAS", SEJAM AS DESTINATÁRIAS DOS NOSSOS PRODUTOS.»

Ângelo Ramalho

toda a cadeia de valor da área de Gestão de Pessoas: desde a procura, à análise e selecção fazendo a correspondência com o “onboarding”, o treino, a avaliação da performance, a retenção, as compensações e benefícios, e os planos de sucessão. Como por exemplo o Recrutamento e Selecção via gamification, onde fazemos uso do Psymetrics, tem uma aplicação gratuita, que oferece uma forma única de procura, envolvimento e correspondência de candidatos através de avaliações psicométricas baseadas em jogos. É essencialmente para colaboradores que querem aumentar a sua marca pessoal», explica.

Trouxe também a debate a importância do comportamento ético na Era Digital. E deixa vários conselhos: «Nunca devemos usar informação contra a vontade de alguém, a informação é para beneficiar os clientes. Sejam transparentes. E ajam online como se estivessem no mundo físico.»

E conclui: «As pessoas no final do dia vão continuar a fazer a diferença. São pessoas a conectarem-se com pessoas. A tecnologia ajuda a sermos mais

humanos. E a área de Gestão de Pessoas é fundamental para todos abraçarmos a mudança. Vamos por isso criar alegremente um futuro positivo.»

CONVERSA DE PRESIDENTES

Conversa a 2

Ângelo Ramalho

Presidente da Efacec

Paula Panarra

Presidente da Microsoft Portugal

Moderador

Fernando Neves de Almeida

CEO da Boyden Portugal

A TECNOLOGIA AUMENTA O POTENCIAL HUMANO

Fernando Neves de Almeida (FNA) ·

Sou um utilizador de tecnologia, não sou da área, embora tenha começado a minha vida profissional como programador, mas com a evolução de tudo, sinto-me em parte excluído nestas matérias. Como todas as revoluções, pela rapidez com que ocorrem, tem coisas boas e más. Com esta proliferação de soluções, onde é que pode haver um problema de falta de coração?

Paula Panarra (PP) · Uma das principais características que a nova era trouxe foi a personalização. A quantidade de informação e o pouco tempo para a “digerirmos” fez com que a tecnologia acabasse por permitir uma utilização mais personalizada. É uma era com muita informação, computarização, capacidade em tempo real, tudo isto feito de pessoas para pessoas.

A criatividade e a capacidade crítica vão ser necessárias.

Ângelo Ramalho (AR) · Trabalho numa empresa industrial, mas também numa empresa de tecnologia, por sinal portuguesa. Antes de estar nesta empresa estive noutra, não portuguesa, de tecnologia. Na Comunicação Interna, a assinatura

Testemunhos

ORADORES

Carlos Figueiredo

Director de Recursos Humanos da ULJM



O Digital perpassa a vida das pessoas e das empresas. Está cada vez mais presente em todos e em cada um dos momentos da nossa existência, ao ponto

de já não sermos capazes de viver sem tecnologia. Os dados tecnológicos e digitais são arrebatadores. A cada passo temos conhecimento de novidades cada vez mais surpreendentes e fenomenais. Nada, no entanto, que o cérebro humano não seja capaz de criar, reconhecer e dominar. E isto para já não falar da dimensão emocional e social, que só a pessoa humana dispõe, e cuja importância não pára de crescer, mesmo nas sociedades e nas organizações mais sofisticadas e evoluídas. É essa dimensão que transforma e diferencia as organizações, nomeadamente as empresas que sustentadamente têm sucesso. A ULJM é, sem falsas modéstias, uma dessas empresas. Uma empresa onde todos querem trabalhar e à qual todos se orgulham de pertencer. Capaz dos lances mais inovadores e ousados, a ULJM afirma-se, no mercado, pela diferença que todos os dias os seus colaboradores fazem no desempenho das suas missões. O recrutamento digital é um desses novos desafios que a empresa decidiu apostar seriamente. O recrutamento

digital não pretende ser nem um novo paradigma, nem um novo paradoxo. Pretende, isso sim, conquistar mais jovens, plenos de talento, ávidos de curiosidade e com imensa energia e potencial para realizar.

Carlos Rodrigues

Director de Recursos Humanos da Samsung Portugal



Mais do que criar tecnologia, a Samsung é tecnologia. Essa condição dá-nos, desde 1969, a responsabilidade de colocar a Inovação ao

serviço do progresso da Sociedade Global. Para manter este compromisso actualizado, reflectimos periodicamente na forma como a própria empresa se deve organizar para, todos os dias, cumprir a promessa de “Inspirar o Mundo e Criar o Futuro”. Está em curso uma transformação que coloca as pessoas no centro da mudança, que passa por uma estrutura menos verticalizada e mais ágil e pela adopção dos princípios de uma cultura de startup, para promover ainda mais a Inovação e a criatividade e continuar a surpreender os clientes com a nossa oferta. Em complemento aos Centros de Investigação e Desenvolvimento espalhados pelo mundo, a Samsung abriu o Creative Lab, em que qualquer colaborador pode trabalhar numa nova ideia e receber contributos de dezenas de milhares de colegas, através do Mosaic, a rede social interna da empresa.

usada era “It’s all about people”. Estamos a falar de um dos três major em desenvolvimento de tecnologias para sistemas de produção de energia, em diversas escalas. Ou seja, a questão de fundo não é a tecnologia; a tecnologia é só um enabler. A questão são as pessoas, sejam as “nossas”, sejam as destinatárias dos produtos que desenvolvemos.

No fundo, o que todos procuramos é crescer e gerar valor para os stakeholders, usando em cada momento as ferramentas – e a tecnologia é uma ferramenta – para chegar lá de forma mais eficiente.

Hoje vivemos uma convergência de dois vectores principais: o primeiro é

que no sentido estrito, dispomos hoje da melhor tecnologia de sempre. No âmbito da sensorização, por exemplo, podemos fazer tudo e mais alguma coisa. E estamos a crescer fortemente nesta área. O vestuário já pode comunicar com o nosso telemóvel e dar-nos um dashboard de atributos desde a frequência cardíaca à pressão arterial. Há muita informação disponível, mas muita informação não é necessariamente bom. Só é bom se for boa informação.

Do ponto de vista mais amplo do conceito, relacionado com a produtividade, importa perceber que hoje os factores de competitividade têm que ver com o time to market e a proximidade

ao cliente. E a tecnologia vai ajudar a resolver isto. Mas não sem as pessoas. As pessoas é que vão continuar a fazer a diferença, sempre. Não vamos ter medo do futuro. Ele está aí. E vai ser melhor do que aquilo que prevemos. Temos é de ser capazes de o agarrar.

FNA · Há sempre um tema que surge em conversa: a forma como a robotização vai fazer desaparecer postos de trabalho. Se os robôs fazem o trabalho das pessoas têm de pagar impostos? Este receio de destruir emprego é real?

PP · Vai haver alterações. Tem-se estado a verificar a criação de novas profissões e novas competências, que de facto vão ser necessárias para tirar o máximo partido do que é apenas um enabler.

O que está a acontecer com a massificação da adopção de determinadas tecnologias é torná-las acessíveis do ponto de vista económico a empresas de pequena dimensão. Acreditamos que vão existir quatro grandes áreas em que as empresas vão sofrer transformações digitais: por um lado, naquilo que pode ser a modernização dos postos de trabalho, que pode ir do mais básico, como criar um posto de trabalho mais móvel para as pessoas continuarem a ser produtivas fora do escritório, à flexibilidade no trabalho, ou exemplos mais complexos do ponto de vista da utilização da tecnologia e que podem ilustrar como a tecnologia aumenta o potencial humano na execução do seu trabalho. Posso dar um exemplo que desenvolvemos com a Thyssen de manutenção preditiva de elevadores, em que o operador de manutenção vai equipado com uns óculos de realidade virtual, que permite, antes de se deslocar ao local, poder visualizar e manipular informação sobre a peça intervencionada e só depois deslocar-se ao local e de mãos livres poder interagir com algum especialista caso tenha dúvidas. Isto é um bom exemplo do que a tecnologia faz, por um lado optimiza a operação e por outro cria uma nova forma de interacção entre pessoas que têm o saber disper-



so, fazendo a tecnologia a ligação para uma produtividade e maior eficiência.

Outra área é a proximidade com o cliente e o consumidor, é neste estreitamento de relações que se vão gerar novas cadeias de valor, novos serviços que vão ser prestados, que geram fidelização e criam aproximação entre quem compra e quem vende.

Portanto as quatro áreas são a mo-

dernização do posto de trabalho, a optimização das operações, o relacionamento com os clientes e o aparecimento de novos produtos e serviços. Em todas estas áreas vão ser necessárias novas competências e portanto vai também ser um desafio para todas as empresas. E temos estado a trabalhar com clientes neste sentido, por um lado, recrutar este novo talento para esta nova era e ter a

Testemunhos

ORADORES

Joana Queiroz Ribeiro

Direção de Pessoas e Organização da Fidelidade



A transformação digital permite destacar o melhor do lado humano. A Fidelidade está bem alinhada com este princípio, quando ser-

vimos os nossos clientes ou quando apoiamos as nossas pessoas. Podemos resumir esta mudança profunda numa frase: "It's all about people". Por isso, numa organização todos temos um papel fundamental nesta nova forma de trabalhar e viver o dia-a-dia. Sabemos que é começando hoje por dentro que continuamos a construir o amanhã. Porque só incentivando as nossas pessoas a utilizar estes novos meios, estaremos a contribuir para uma maior eficiência, agilidade e capacidade de inovação na

execução das suas funções. E só assim teremos clientes ainda mais felizes.

Nuno Miller

Head of Design na BIT da Sonae MC e head of IT na Worten



Vivemos no centro de uma tempestade digital que tem vindo a transformar a forma como viajamos, alimentamos e trabalhamos. Que afecta

quem somos e o que valorizamos. Que nos transforma enquanto pessoas e profissionais. E que traz desafios novos à forma como recrutamos, como gerimos e como desenvolvemos as nossas pessoas. Reunir profissionais de RH para debater os desafios do Digital é absolutamente pertinente e oportuno, e a conferência revelou-se uma excelente oportunidade para escutar dúvidas e ansiedades e para partilhar ideias e experiências. Parabéns à Human Resources pela iniciativa e pela qualidade do evento.



capacidade de fazer a manutenção deste talento, mas também fazer formação ao longo da vida na população activa e nas novas populações. As empresas têm de incorporar a formação da sua população e a retenção como uma missão de Recursos Humanos.

FIA • Se pudéssemos fazer futurologia para os próximos 10 anos, diriam que vai existir criação ou destruição de emprego, motivado pelo tema tecnologia?

PP • Tenho a certeza de que nos próximos 10 anos surgirão novos empregos e novas profissões e novas formas de trabalhar e outras serão alteradas segundo com o

Como fazemos para chegarem todos à meta? Isso sempre existiu, não é novo. Pode é estar exponenciado agora.

FIA • Mas esta questão não é nova. Com ou sem digital, os desafios sempre existiram. Um tema que deixa todas as pessoas preocupadas é o da cibersegurança. Há muitas opiniões, as profissões tecnológicas que vão ter mais procura são os hackers no bom sentido. Como é que a Microsoft vê este tema da cibersegurança?

PP • Esta indústria, ao fazer esta evolução, teve a obrigação de ter em conta a necessidade de robustez de segurança e privacidade que esta nova era exige. É assim que interpretamos e temos estado a fazer o desenvolvimento da tecnologia, garantindo cada vez mais que asseguramos a segurança em três layers, ou seja, que o vosso dispositivo

«A BELEZA DA TECNOLOGIA É PODER USUFRUIR DELA, SEM TERMOS A PERCEÇÃO DE QUE TODOS TEMOS DE SER PROGRAMADORES» **Paula Panarra**

que a tecnologia nos vai permitir.

AR • Um relatório sobre a Digitalização no sector da Energia, publicado em 2016, aponta para a captura de cerca de 1,3 triliões de dólares mundialmente, na próxima década, com um impacto líquido positivo no emprego de 300 mil milhões de dólares. Estas coisas têm de ser aferidas ano a ano, mas a nota aponta no sentido da criação de valor e de emprego.

Há naturalmente uma mudança de paradigma e isso pressupõe que os líderes, em particular os empresariais, terão de se reposicionar e capacitar as suas pessoas para este mundo novo. A indústria coloca produtos mais sofisticados no mercado, mas tudo é feito com pessoas, cada vez mais capacitadas e qualificadas. E este é o lado bom. Também há sempre um lado negro - e devemos fazer tudo para o minimizar. Vamos sempre tentar que todos cheguem à meta, mas há uns que são mais lentos e ficam pelo caminho.

é o mais seguro de sempre, que a informação que troca com ele é cada vez mais segura, bem como as interações. Estes são os três pontos de entrada de um potencial ataque.

Em Maio entra uma nova regulação europeia para a Protecção de Dados, todas as empresas terão de olhar cuidadosamente para isso e ver o que significa para si próprias. Nós já o fizemos e temos estado a ajudar alguns clientes, esta norma vem precisamente propor-se a fazer um melhor controlo e deixar apenas em auto-regulação tudo o que são normas de segurança e de privacidade de dados. Diria que para uma empresa se encontrar em condições para estar em conformidade com as normas, 70% do trabalho que deve fazer passa por actualização de processos que tem hoje, nomeadamente na forma como interage com os clientes/consumidores a stakeholders, e depois o processamento de informação. Quem hoje não está a

olhar para este tema com a preocupação do planeamento, é importante fazê-lo. Queria deixar esta nota, todos os temas que estamos a falar passam pelas pessoas estarem bem informadas, com a informação adequada, há um papel grande da Comunicação Interna nas empresas. Muitos dos ataques surgem por passwords muito fracas ou o acesso por dispositivos pessoais que não estão devidamente protegidos, tudo isto são pequenas práticas que bem comunicadas, e conhecendo os riscos, podem ser corrigidas. Para terminar, é muito importante ter técnicos preparados para estes temas, bem como técnicos que tenham capacidade de interpretar informação e façam predição, tratem da sensorização e retirem valor para uma melhor tomada de decisão no negócio.

FNA · É assim, Ângelo? Houve um ataque informático na Ucrânia que cortou a luz, penso que durante 24 horas, deixando uma zona do país em completo blackout. Parece que começou com um ficheiro que uma pessoa mandou a alguém dentro da empresa, que abriu um anexo. Estando sensível à área de Energia e mais familiarizado com estes sistemas que são, penso eu, regulados, o que tens a dizer sobre o tema da segurança na indústria?

AR · A questão é importante, quanto mais não seja porque ocorrências dessas são um facto e têm um impacto económico e social fortíssimo. Mas não sei se é essa a questão estruturante.

Houve uma mudança de paradigma no sector da energia. Passámos de mainframes para PC. Ou seja, passámos de grandes sistemas unidireccionais para múltiplos sistemas mais pequenos, de geração distribuída, e em que a rede passa a funcionar em dois sentidos. Isto gera complexidade, mas também mitiga riscos desses. Quando alguém consegue entrar no sistema, criar um blackout é mais difícil.

O caminho que se está a seguir é o de cada vez maior utilização de renováveis, cada vez mais produção distribuída e cada



vez mais a caminho das redes digitais. E Portugal é um país pioneiro, tem um mercado sofisticado neste sentido. Estamos a caminhar nessa direcção que é o que o mercado deseja. Acresce a isto a mobilidade eléctrica, com possibilidade de cada um de nós ser consumidor, produtor e até trader de energia. Esta última faceta ainda não é realidade mas pode acontecer porque hoje já há tecnologia que vai facilitar isso. E esta é que é a questão estruturante.

FNA · Uma questão agora sobre a formação, em tempos na Human Resources escrevi um artigo defendendo a posição que logo no terceiro ou quarto ano se devia ter obrigatoriamente uma cadeira de Programação, no sentido de conseguirem estruturar o pensamento de forma lógica, porque isto facilita uma melhor relação com as tecnologias. Estamos a falar de miúdos que daqui a 10 anos vão estar no mercado de trabalho, portanto as pessoas que estão no mercado de trabalho já saíram da escola há uns anos e não tiveram formação generalizada sobre isto. O que quero dizer é que a generalidade da força de trabalho actual, a não ser os que gostavam muito de programar, pode

não estar mentalmente preparada para o uso da tecnologia. E gostava de saber a vossa opinião, devem os RH ter um enfoque personalizado sobre isso?

PP · Vemos uma maior preocupação com esse tema na preparação das gerações actuais e futuras do País. Portanto estamos a trabalhar sobre isso, juntamente com várias entidades, como o Ministério da Educação, o Ministério da Ciência e da Tecnologia para, precisamente desde o básico, ajudar na adequação de currículos, até nas universidades de Gestão terem Tecnologia e nas de Tecnologia terem Empreendedorismo. Porque estamos a falar de uma nova geração que vai ter um potencial de criação de novos negócios nunca visto. Portugal tem universidades com capacidade de qualificar muito bem os profissionais e adequar essas qualificações a estas novas realidades acredito que juntando isto a fundos de investimento e a programas de suporte a startups e novos negócios, veremos surgir muitos mais unicórnios de Portugal para o mundo. E a Microsoft está apostada a fazer isso ao longo de toda a cadeia de educação, porque vai ser crítico para essa futura década.

Mas nesta transformação digital,

dizemos que “o vento não se pára com as mãos”, “não é um futuro que vai chegar está já aqui”, “a tecnologia já está pronta para dar resposta”, muitas vezes ainda não aconteceu porque a regulação ou as empresas ainda não estão preparadas, mas é uma realidade de hoje. Disponibilizamos algumas formações para não técnicos nas tecnologias, para uma melhor utilização das tecnologias de produtividade, por exemplo como se tira maior partido do Excel, que no dia-a-dia qualquer trabalhador da empresa que esteja a trabalhar com analítica tem de usar.

Para fazer acontecer a transformação digital, esta tem de ser uma decisão estratégica de liderança, tem de ser assumida como um plano que é caminho e não um projecto. E nesse plano estratégico como é que se faz o planeamento da força de trabalho, que inclui a evolução das suas competências. É algo que os RH têm o papel chave em liderar e assegurar a melhor requalificação das competências de hoje.

A beleza da tecnologia actual é que do ponto de vista do utilizador final, ela pode ser muito simples, ou seja, não têm de ficar com a percepção de que todos temos de ser programadores para saber usufruir da tecnologia. Aquilo que a indústria se preocupou em fazer foi criar esse layer de novas tecnologias para o utilizador final não tecnológico. Portanto, quer em interfaces de utilização ou de decisão muito simples, é uma questão de planificar a quem, como e quando é que a organização tem de prestar essa formação e acompanhamento para incorporar essas competências na formação das suas pessoas.

AR - A Paula disse quase tudo. Diria que não precisamos ser todos programadores nem analistas informáticos. Um operador de uma máquina terá a vida facilitada porque irá ter ferramentas mais avançadas para o ajudar. Esse não será um inibidor do desenvolvimento do digital. A preocupação terá de ser,

Testemunhos

ORADORES

Patrícia Fernandes

Directora de Marketing Estratégico,
Inovação e Comunicação da Caixa
Económica Montepio Geral



A Caixa Económica Montepio Geral (CEMG) está a passar por um processo profundo de transformação e inovação, o qual tenho o grande

prazer de conduzir, juntamente com a comunicação. E se a tecnologia é o grande motor da inovação dentro de uma organização, são as pessoas e o modo como a usam que faz a diferença. O processo de transformação digital por que a CEMG está a passar assenta em três pilares: tecnologia, processos e pessoas. Com a tecnologia queremos facilitar os processos, estar sempre disponíveis para o cliente onde quer que ele esteja, seja qual for a plataforma que usa e a qualquer hora, e ainda sermos capazes de o surpreender. Mas para isso é preciso que as pessoas saibam usar a tecnologia em prol do seu trabalho diário e da sua relação com o cliente. E as pessoas só apreendem o alcance dessa transformação e inovação

se estas forem bem comunicadas. Por isso, nunca a inovação e a comunicação tiveram um papel tão importante na vida do banco como hoje.

Paula Panarra

Presidente da Microsoft Portugal



Trabalhar e liderar a Microsoft Portugal é olhar para lá de um ecrã e é ver o potencial das organizações, dos clientes, dos parceiros e contribuir, sem

limites para o que é possível, de maneira a que atinjam os seus objectivos. Somos optimistas por natureza. Não vemos o copo meio-cheio, vemos o copo a transbordar de possibilidades que a tecnologia oferece e foi uma honra e um prazer levar um pouco desta visão à conferência Dark Side of Digital, da Human Resources. A informação é gerada e altera-se a um ritmo alucinante e o mundo parece girar mais rápido, mas independentemente disso, o quebrar de tantas barreiras na cadeia de valor fará com que as emoções ganhem um papel ainda mais preponderante. Hoje, a era digital, é de pessoas para pessoas. E será sempre por elas que trabalhamos diariamente para construir um futuro melhor.

repto, capacitar as pessoas.

Acrescentaria que, do ponto de vista do governante das empresas e das organizações, há coisas que vão necessariamente mudar. Vamos ter mais coisas cross-functional. As organizações vão ter de interagir muito mais entre elas, estabelecer alianças para que os standards sejam mais eficazes e para dar resposta às suas necessidades. Tem que ver com questões muito entranhadas a nível cultural e o nosso país tem de aprender a fazer isto melhor, cooperar mais. Esse é que vai ser o foco. Em relação à capacitação das pessoas acho que estamos lá.

FIA - O tema da conferência é o “Dark side of digital” e queria saber qual é o lado “bright” do digital?

PP - É enorme. Vejo o copo praticamente

todo cheio, porque estamos numa era em que aquilo que a tecnologia vem permitir é muito superior e estamos em Portugal - a dimensão e o ponto do globo onde estamos vai ser irrelevante na nossa capacidade de conseguirmos diferenciar-nos e colocarmo-nos no mundo. Porque é isso que estas novas tecnologias, com as competências e ideias certas, nos vão permitir.

Dou só um exemplo, como estes paradigmas nas organizações vão ser alterados, e como encaramos conotações versus silos e como de facto estas tecnologias trazem mais coração e ligações do que às vezes imaginamos, há uma aplicação lançada em Portugal, mas que já tem negócio estabelecido na Bélgica, é um Airbnb de carros privados. Chegaram à conclusão que 80% do tempo, os carros não estão a ser

Testemunhos

ORADORES

Pedro Ramos

Director de Recursos Humanos da Groundforce



A Conferência a "Dark Side of Digital" afinal veio comprovar que é nos equilíbrios que em cada momento deverão ser estabelecidos (já no presente, mas com forte impacto no futuro) que a equação será garantida! Os resultados do Estudo do Barómetro da HR Portugal, por exemplo, revelam que, se por um lado, os impactos da digitalização nos processos tanto RH como operacionais e de suporte são muito fortes, por outro lado, as pessoas nas empresas estão a adaptar-se bem à introdução do digital nas organizações. A certeza de que muitos empregos serão extintos pois a nova era digital os vem tornar redundantes, dá claramente lugar à esperança de que uma série de novos empregos surgirão e que grande parte destes ainda nem

sequer foram criados ou inventados. A gestão destes equilíbrios será, pois, a chave do sucesso das Pessoas, dos Negócios e das Organizações no futuro.

René Steenvoorden

Chief digital officer da Randstad Holding



O digital teve um profundo impacto em todos nós. É excelente que esta conferência tenha tido a coragem de debater não só os benefícios, como também as possíveis desvantagens das mudanças digitais. Se dermos voz às nossas preocupações, podemos abordá-las e resolvê-las. Além disso, gostaria de congratular a comunidade de Recursos Humanos de Portugal por ter um papel tão pró-ativo na transformação digital. Tal como disse na conferência, mudar as tecnologias é mais fácil do que mudar as pessoas. Os RH são fundamentais a ajudar as organizações a abraçarem as mudanças, e o papel de liderança pessoal dos RH na transformação digital é, como tal, vital.

«RECRUTAMENTO DIGITAL – UM NOVO PARADIGMA OU UM NOVO PARADOXO»

Carlos Figueiredo

Director de Recursos Humanos da Unilever Jerónimo Martins

A apresentação de Carlos Figueiredo teve por base a forma como é feito o recrutamento dos futuros líderes da Unilever Jerónimo Martins. Mas antes começou por mostrar um vídeo, destacando aquela que considerou ser a mensagem principal: «Não basta que no meio de uma tempestade fiquemos à espera que ela passe. Precisamos de tomar a iniciativa, ter coragem», sublinhou, estabelecendo um paralelo com o que acontece nas empresas. «Queremos pessoas assim. Acreditamos que, para além de toda a tecnologia, precisamos de pessoas com muita capacidade de intervenção, com garra e iniciativa.»

Às perguntas “Entre a tecnologia e o humano, quem vence?”, “Estamos perante um novo paradigma ou num novo paradoxo?”, respondeu: «Nem uma coisa nem outra, é uma aliança. É daí que, a trabalhar de forma fluída, vai resultar o progresso. Acreditamos plenamente quer na tecnologia, quer na capacidade humana», afirmou.

O responsável partilhou alguns dados, fazendo notar que, ainda que os dados relativos à cada vez maior digitalização sejam surpreendentes e extraordinários – «como o facto de 90% dos dados existentes a nível mundial terem sido criados nos últimos anos e de serem realizadas 40 milhões de pesquisas no Google a cada segundo», sendo que «provavelmente, estes dados amanhã já estarão obsoletos dada a velocidade estonteante a que estas coisas avançam» –, a velocidade a que o nosso cérebro processa a informação é ainda mais impressionante. «E há uma coisa que nenhuma tecnologia consegue substituir, a inteligência emocional»,

utilizados, estando parados, portanto foi criado um modelo de “car renting” de carros pessoais.

É a economia da partilha a funcionar do ponto de vista do automóvel. Isto traz desafios às seguradoras, porque na verdade quando faço o aluguer o que estou a adquirir é o direito de utilização do carro, mais o seguro do carro por esse período de tempo. Uma nota sobre alguns dos insights a que chegaram: o número de acidentes e a taxa de sinistralidade e de multas que acontecem versus a média de mercado é 10 vezes inferior.

Porque vou ter com uma pessoa, dou-lhe um aperto de mão e levo-lhe o seu carro, o que traz uma ligação emocional diferente, aqui as emoções também têm um papel. E em relação às parcerias, agora o maior cliente até são as próprias rent-a-cars que utilizam a plataforma do que é o excedente dos seus automóveis disponíveis. Isto é quebrar uma data de barreiras na cadeia de valor,

criar novas competências, usar acima de tudo o digital para prestar novos serviços e novos formatos de serviço e onde todos têm um lugar e as emoções têm um papel fundamental.

AR • O “bright side” é a oportunidade. Somos uma empresa de tecnologia, que desenvolve tecnologias para indústria 4.0 para os nossos clientes, mas nós próprios não o somos ainda. Há um caminho que temos de fazer. Por isso, desde já, a oportunidade é para nós.

O digital vai permitir-nos crescer. Muitos de vocês terão a ideia que a Efacec é uma empresa tradicional, associada a coisas pesadas, mas um quarto da sua vida é dedicada ao digital.

Não somos conhecidos por isso, não estamos a criar oportunidade a partir daí, mas vamos ter de o fazer. A oportunidade do digital também é nossa. E não vamos perdê-la. Não tenho dúvidas de que há muitas empresas neste país com esse potencial. É só olhar para ele e desenvolvê-lo.



acredita. «É essencial ao sucesso em processos de recrutamento e responsável por 58% do desempenho no trabalho. É quase lugar-comum, mas é fundamental. As emoções, os sentimentos, as atitudes e os comportamentos, toda a parte soft que não se reconduz ao digital, é que faz verdadeiramente a diferença entre a pessoa e a tecnologia.»

As novas apostas que a Unilever está a fazer na forma como é feito o recrutamento dos futuros líderes da Unilever em Portugal – Management Trainees Unilever Jerónimo Martins – reflecte este contexto, tendo agora uma vertente fortemente digital. «Porque é que acreditamos que devemos fazer mudanças quando as coisas estão a correr bem? Porque acreditamos que sem inovação não há evolução, e as soluções que serviam no passado e nos trouxeram êxito não vão garantir o êxito no futuro», defendeu Carlos Figueiredo

Assim, e porque as pessoas andam constantemente com gadgets, uma das novidades introduzidas neste programa foi desde logo na forma de registo/candidatura. «Normalmente, em cada ano recebíamos 900 currículos, que chegavam por várias fontes», partilhou o director de Recursos Humanos. «Este

«AS EMOÇÕES, AS ATITUDES E OS COMPORTAMENTOS, TODA A PARTE SOFT QUE NÃO SE RECONDUZ AO DIGITAL, É QUE FAZ VERDADEIRAMENTE A DIFERENÇA ENTRE A PESSOA E A TECNOLOGIA.» **Carlos Figueiredo**

ano, optámos por um registo exclusivamente no nosso portal e recebemos 1300 candidaturas. O que demonstra que a tecnologia gera muito mais oportunidades, logo, à partida, é melhor.»

«Depois vem a fase de seriação, que é feita em três etapas. A primeira etapa é a gamification, um conjunto de testes e de jogos que servem para avaliar as pessoas em diversos aspectos e, assim que termina, o candidato recebe de imediato uma mensagem a dizer se passou à fase. É a inteligência artificial a funcionar ao serviço do recrutamento. Antes tínhamos sobretudo testes de lógica e testes numéricos, quantitativos, e constatámos que havia muitas pessoas com resultado de 100%. Eram difíceis, mas os candidatos já tinham um treino muito grande para os fazer. Deixou de servir como critério de seriação. Recorrendo à gamification, os resultados foram diferentes.

A segunda é a entrevista digital, outra grande novidade neste programa.

Não é pessoal, não é por telefone e nem sequer por skype, é com uma máquina, que faz as perguntas, a pessoa responde e, no final, sabe imediatamente se passou à fase final. Só os candidatos que conseguirem 70% ou mais naquela prova passam. Posso partilhar que das 1300 pessoas, só 68 passaram esta fase. Há exigência e rigor.»

Não obstante esta aposta na tecnologia, Carlos Figueiredo admite que quando estavam a construir o programa, se questionaram se iam levar à fase final, ao Selecting Panel, «composto pelo melhor que a empresa tem, desde o presidente da empresa aos CEO, passando pelos membros das comissões executivas, candidatos que não passaram por um rosto. Concluímos que não se ia arriscar – dark side», constatou. «É preciso perceber os valores e os princípios, cara a cara.» Decidiram então entrevistar presencialmente essas 68 pessoas. O processo ainda está a decorrer, mas o responsável conta que algumas das



peças com os melhores resultados na entrevista digital, não são as que estão a gostar mais. «Dark side novamente.»

Carlos Figueiredo conclui sublinhando que desde sempre que a Unilever tem seguido uma filosofia de “promotion within”. «Queremos identificar gente com muito talento numa fase inicial da sua vida, entre os 22 e os 24 anos. E depois desenvolvê-los, promovendo muita mobilidade interna», frisou,

«AQUILO QUE FAZ VERDADEIRAMENTE A DIFERENÇA, É COMO AS EMPRESAS PREPARAM AS SUAS PESSOAS PARA USAREM A TECNOLOGIA E A FORMA COMO MONTAM OS PROCESSOS» **Patrícia Fernandes**

fazendo ainda notar que «os currículos são cada vez melhores. Temos gente cada vez mais bem formada, com uma experiência rica e diversificada. Têm uma capacidade enorme. E isso é que é o motor das empresas.»

O QUE PENSA O BARÓMETRO HUMAN RESOURCES

Patrícia Fernandes

Directora de Marketing Estratégico, Comunicação e Inovação da Caixa Económica Montepio Geral

Pedro Ramos

Director de Recursos Humanos da Groundforce

Foi tempo de assistir à apresentação de Patrícia Fernandes, directora de Marketing Estratégico, Comunicação e Inovação da Caixa Económica Montepio Geral, e Pedro Ramos, director de

Recursos Humanos da Groundforce, sobre o Barómetro Human Resources.

Lançado em Setembro de 2016, com o objectivo de aferir tendências para o sector em Portugal, desde a primeira edição que desafia, todos os meses, mais de uma centena e meia de gestores a responder a questões prementes do País. Esta edição foi criada propositadamente para ser apresentada na XIII Conferência Human Resources, exclusivamente focada no Digital.

O painel do Barómetro é constituído por cerca de 150 profissionais, sendo 75% directores de Pessoas, 10% presidentes/ chief executives officers (CEO) e 15% directores de Marca/ Comunicação e/ ou Marketing.

Em relação ao estado de desenvolvimento das empresas face à introdução/ presença de tecnologia nos processos de trabalho, de acordo com o painel consultado, a maioria (51%) assume que a sua empresa está “bem desenvolvida”, 16,28% crêem que está “muito desenvolvida”; 27,9% assumem que está “razoavelmente desenvolvida” e apenas 4,6% “mal desenvolvida”.

Auscultados sobre como estão as



peças na sua organização a adaptar-se à utilização de novas tecnologias, a maioria (51%) acredita que “bem”, seguido de “razoavelmente” com 30% e “muito bem” com 18,6%. «Até agora os dados não surpreendem muito e são sempre positivos. De facto, as tecnologias estão a ser bem introduzidas nas empresas e as pessoas estão a saber adaptar-se bem a elas. “Dark” até aqui não é a palavra», sublinha Pedro Ramos. «Temos um painel optimista. A tecnologia entrou nas empresas há mais de 30 anos, mas é um sinal que temos os milénios a chegar em força. Estou a começar uma área de Inovação no banco e as minhas últimas oito contratações, cinco são milénios e para o quadro. Ou seja, se queremos perceber o mundo que temos e como é que temos de adaptar as novas empresas, temos de fazer reflectir essa diversidade etária nas pessoas que empregamos», acrescenta Patrícia Fernandes.

Na introdução de novas tecnologias na empresa foram apontados como principais impactos: a maior eficiência (90,7%), a flexibilidade/mobilidade (67,4%) e a inovação (62,8%). Tendo sido a redução de colaboradores e a desumanização os impactos apresentados com a menor incidência de resposta (ambos com 6,9%).

«De realçar aqui a questão da ino-

vação, obviamente que a tecnologia é o grande motor da inovação, mas olhar para a inovação do ponto de vista tecnológico é redutor. O que faz a diferença é o lado humano e por isso é que as pessoas têm de ser preparadas», sublinha Patrícia Fernandes.

Olhando para o caso específico da Gestão de Pessoas: qual o impacto das novas tecnologias na sua empresa? A maioria só vê o lado positivo e um impacto relevante, 48,8% respondem “muito relevante”, 39,5% “relevante” e 11,6% “razoável”.

«Estou no Montepio há oito meses e lembro-me de uma situação que me tocou, no Verão do ano passado começámos a utilizar uma ferramenta de telepresença. Antigamente havia pessoas que viajavam 600 quilómetros para fazer uma reunião num conselho de crédito para falar 15 minutos, portanto bastou introduzir essa ferramenta e imediatamente as pessoas deixaram de fazer aquele tipo de viagem. O que é que isto trouxe? Passados quatro ou cinco meses, a factura de poupança já ultrapassava os 50 mil euros e nem consigo contabilizar o que é de facto a poupança em termos de produtividade e qualidade de vida de pessoas que deixaram de perder dias em viagem», tem oportunidade de partilhar a directora de Marketing

Testemunhos

ORADORES

Tiago Brandão

Director de Recursos Humanos da Unicer



Lançado o desafio ao painel de, no contexto da conferência, discutir como podem as organizações levar a “revolução Digital”

até aos colaboradores e de como esta impactará o ambiente e a organização de trabalho nas empresas, atrever-me-ia a destacar as seguintes abordagens apresentadas: A educação e aculturação dos actuais colaboradores é factor decisivo para o sucesso da incorporação do Digital nas empresas! Há, por isso, que desenvolver formação dirigida, sobretudo às gerações non-millennial! A incorporação do Digital, sendo inevitável, tem nuances incrementais e outras mais disruptivas. Isso recomenda uma actuação cirúrgica e doseada, que evite choques nas relações e clima social internos. Demasiada pressão em cativar algumas vantagens da digitalização de processos pode comprometer o ROI Digital pela falta de comprometimento dos colaboradores/utilizadores. A Comunicação Interna assume especial relevância nos processos de digitalização. Há que evitar os estereótipos associados às implementações digitais e garantir que todas as evoluções são enquadradas antecipadamente perante as pessoas. A “revolução Digital” tem forçado as empresas a evoluir para organigramas mais “achatados”, potenciando-se a comunicação numa lógica menos hierarquizada e mais bidireccional. Tratar o colaborador como “consumidor” de experiências no local (ou locais) de trabalho obriga a função RH a procurar mais frequentemente valências de Marketing e Inovação. Em conclusão, podemos esperar maior “turn-over”, espaços de trabalho menos rígidos, ciclos profissionais mais curtos e achatamento hierárquico nas empresas. No entanto, se as empresas virem no **DIGITAL** o acrónimo que resume a “receita” evolutiva para os seus processos - **D**iversidade, **I**nformação, **G**estão, **I**nspiração, **T**alento, **A**gilidade e **L**iderança - então podemos estar tranquilos quanto ao que o futuro trará à Gestão de Pessoas!

Testemunhos

PATROCINADORES

Rui Miguel Nabeiro

Administrador do Grupo Nabeiro -
Delta Cafés



As mudanças a que temos assistido nos últimos anos são cada vez mais rápidas e imediatas e a verdade é que as mesmas vão continuar a acontecer

sucessivamente e muitas vezes sem aviso prévio, nas mais diversas áreas. O mundo digital é hoje uma ferramenta chave no mundo e nas organizações. E as empresas sabem-no. Com base nesse saber promovem acções, de vários níveis, com várias abordagens para que os recursos humanos criem uma ligação de proximidade com esta área, ao mesmo tempo que percebem o que é, para que serve, porque se fala tanto do tema, e o porquê de tamanha importância. Esta ligação assume um carácter de urgência porque o digital não é estático e a transformação digital uma realidade. Tudo muda rapidamente, tudo acontece em tempo real e as empresas necessitam de se adaptar a estas mudanças e a este "controlo" digital nas organizações. Mas é importante que os recursos humanos acompanhem o ritmo, as mudanças, e as consequências que surgem de todas estas condicionantes, até porque muitas vezes as novas tecnologias conseguem dar resposta a várias necessidades em simultâneo sem que seja requerido monitorização. É por isso fundamental desenvolver sinergias entre o digital e as pessoas. É importante que as partes se integrem como um todo, pois só assim será possível alcançar uma

visão de um futuro optimista. A humanização do digital deverá ocorrer ao mesmo tempo que as pessoas, instigadas por quem as gere, as aconselha, as orienta, para a necessidade de uma aprendizagem constante, seja focada e objectiva e onde a palavra união seja transformada em acções fortes e disruptivas.

Continente

Tiago Simões, director de Marketing
da Sonae MC



Existir sem marcar presença no meio digital já não é possível. Isto aplica-se a todos os agentes da sociedade, mas temos de reconhecer

que a internet veio facilitar a vida em muitos aspetos: está praticamente tudo à distância de um clique, até mesmo de um comando de voz ou de um gesto! Esta realidade chegou e integrou todas as dimensões da nossa vida num estalar de dedos, o que exigiu um processo de adaptação igualmente rápido. Mas, apesar de todas as virtudes deste novo mundo, as vicissitudes do espaço analógico acompanharam este movimento. Falamos de actividades ilícitas, mas, também, de novas actividades que aproveitam esta nova realidade para modelar e formatar a percepção da sociedade. Entrámos num novo paradigma de comunicação, alicerçado na tecnologia e nas redes sociais, que esbate a distância entre as pessoas, as marcas e as fontes de informação. Estes sinais obrigam-nos a reflectir sobre a nova realidade em que vivemos e, para que todos estejamos mais preparados, é fundamental que hajam mais fóruns de discussão como este.

não há um conhecimento profundo ou total do potencial do HR Analytics e big data para as funções na Gestão de Pessoas e na tomada de decisão», considera Pedro Ramos.

Ainda no âmbito da Gestão de Pessoas, onde é que lhe é mais útil o uso da tecnologia. Os inquiridos destacam: a Gestão de Desempenho (69,7%), a Formação e Desenvolvimento (46,5%), os Processos Administrativos/ Operacionais (44%), a Produtividade (39,5%), a Comunicação Interna (34,8%). Pelo inverso, vemos a tecnologia pouco implantada no desenvolvimento da estratégia empresarial (6,9%), logo seguido dos Processos de Gestão da Mudança (9,3%), na Gestão do Talento (13,9%) e no Engagement (11,6%).

«Isto é que é muito estranho, como é que no âmbito da Gestão de Pessoas há pouca valorização da tecnologia para o desenvolvimento da estratégia empresarial. Também me incomoda a gestão do talento não estar a ser mais valorizada», sublinha Pedro Ramos.

«Sim, em termos de analítica a gestão de talento pode beber muito do planeamento da gestão de RH, e o tipo de talento de que vou precisar nos próximos anos pode ser dado pela informação que vou recolhendo e sobretudo a previsão que consigo fazer através do que tenho vindo a observar e mapeando com a própria evolução do mercado», identifica Patrícia Fernandes.

O painel assume que estão menos desenvolvidos no uso da tecnologia na Gestão do Talento (44%), Recrutamento e Selecção (37%) e Processos de Gestão da Mudança (32,5%). Por oposição, à Formação e Desenvolvimento (9,3%), à Gestão do Desempenho e à Comunicação Interna (ambas com 13,9%). «Acho estranho, a Comunicação Interna é muito mais do que tecnologia, mas normalmente bebe de um pilar fundamental que é a intranet, e isto leva-me a crer que normalmente as empresas que estão mais vocacionadas para investir na internet e na Comunicação Externa do que propriamente na Comuni-

Estratégico, Comunicação e Inovação da Caixa Económica Montepio Geral.

No que diz respeito à utilização de HR Analytics/big data na tomada de decisão, 34,88% asseguram utilizar “muitas vezes” e a mesma percentagem de inquiridos assume que “por vezes”, 16% respondem “poucas vezes”, e 4,6% respondem que “nunca”, 4,6% “não sabe” e 2% que “não se aplica”. «Esta questão surpreendeu-nos pela positiva, temos um painel optimista», conta Patrícia Fernandes,

entusiasmada com os resultados, já que é oriunda da área de Tecnologia, onde esteve 14 anos, na Microsoft.

«Hoje é impensável gerir pessoas sem ter “analytics” que permitam fazer uma integração de todos os sistemas. Imaginem o que é planear 2500 pessoas a operar no Aeroporto de Lisboa, tudo isto implica o cruzamento de um conjunto de informação diário e de imediato. De qualquer forma, parece que para a realidade destas organizações ainda



cação Interna», assumem Patrícia Fernandes e Pedro Ramos.

Já num ambiente mais tecnológico quais é que são as competências exigidas aos colaboradores? 62,8% respondem que serão ambas as competências hard e soft, embora 34,9% defendem que serão as competências sociais/ emocionais (soft) e apenas 2,3% as competências técnicas (hard).

«Aqui o ponto a reter é a responsabilidade de todos nós, que estamos nas empresas, de garantir a inclusão digital das pessoas, este é o diferencial.

«NÃO EXISTE TECNOLOGIA SEM PESSOAS, É ESTE O PILAR QUE FAZ A DIFERENÇA. DE FACTO PODE HAVER UM "DARK SIDE", MAS A FORÇA ESTÁ EM NÓS!» Pedro Ramos

Aquelas pessoas que não acompanham vão ter nitidamente alguns desafios na progressão das suas carreiras», lembra Patrícia Fernandes.

Outra questão colocada foi sobre as funções mais afectadas pela digitalização. Para os inquiridos serão as áreas de suporte às operações (55,8%), as áreas operacionais (48,8%), seguido das áreas Tecnológicas/ Informática (34,8%). De referir que 23,2% responderam a Gestão de Pessoas, 30% o Marketing, 20,9% a Comunicação e 16% a Gestão.

«Acho que no Marketing, vamos

deixar de ouvir falar em Marketing Digital, ele vai ser só por si Digital e quem não estiver dentro destas tendências ficará para trás. Trabalho no Marketing há 23 anos e o Marketing de hoje não tem nada que ver com o que faço hoje, a maneira de planear e gerir é diferente. De facto, o digital trouxe ao Marketing a capacidade de se tornar independente, ou seja, temos hoje a capacidade de fazer prospecção, namoro, identificar oportunidades e convertê-las, antes isto não era possível», sustenta Patrícia Fernandes

Nas principais tendências foram apontadas as “plataformas cloud” (69,7%), o “trabalho remoto” (51%), a “analítica em tempo real” (39,5%) e a “gamification” (34,8%). «Acho que a cloud não é uma tendência, já aqui está. Os chatbots estão a tomar conta de empresas, em contact centres para reduzir custos e fazer a triagem de dúvidas mais simples. A gamification é uma tendência. Surpreendeu-me a questão da “internet das coisas” (18%), eu escolhi-a, possivelmente as pessoas ainda não se aperceberam da potencia-

lidade e até o “fog computing” que tem 0%», acrescenta.

«A tecnologia é incontornável e chegou para ficar. A nossa responsabilidade é tirar o melhor partido dela. A tecnologia na verdade é um cardápio de funcionalidades que combinam bites e bytes. Aquilo que faz verdadeiramente a diferença, já que todas as empresas podem empregar tecnologia igual, é como as empresas preparam as suas pessoas para usarem a tecnologia e a forma como montam os processos em função da tecnologia», assume Patrícia Fernandes.

«Ou seja, a diferença está nas pessoas», resume Pedro Ramos.

«Estou a fazer um projecto grande de transformação digital de um banco, o pilar pessoas é o que vai fazer a diferença do sucesso ou não do projecto», acrescenta a directora de Marketing Estratégico, Inovação e Comunicação.

«As profissões do futuro serão aquelas em que as pessoas vão fazer as coisas de forma totalmente diferente do que a tecnologia faz, portanto essa diferenciação pela criatividade, pela capacidade de inovar e pelo espírito crítico. Não existe tecnologia sem pessoas, é este o pilar que faz a diferença. De facto pode haver um “dark side”, mas a força está em nós!», remata Pedro Ramos.



MESA REDONDA

Ana Porfírio

Directora de Recursos Humanos da Jaba Recordati

Carlos Rodrigues

Director de Recursos Humanos da Samsung

Joana Queiroz Ribeiro

Directora de Pessoas e Organização da Fidelidade

Nuno Miller

Head of Design na BIT da Sonae MC e head of IT na Worten

Moderador

Tiago Brandão

Director de Recursos Humanos da Unicer

«COMO A REVOLUÇÃO DIGITAL INFLUENCIA O AMBIENTE DE TRABALHO NAS EMPRESAS»

Tiago Brandão (TB) • Temos um painel focado na revolução digital mas nos ambientes de trabalho de quatro empresas de sectores completamente diferentes. Começamos pela Samsung, como está a empresa a absorver esta nova onda digital, as estratégias são locais ou globais? E como estão as próprias pessoas a adaptar-se?

Carlos Rodrigues (CR) • A experiência recente da Samsung, que tem a sede na Coreia do Sul, é uma das empresas catalisadoras deste movimento de revolução digital que se vive hoje. Independen-



dentemente de sermos um dos activos contribuidores para este movimento, nós próprios estamos numa fase de transformação interna. O início formal desta transformação foi em 2016, com uma carta compromisso de todo o topo da companhia onde anunciou que queria começar a ter uma cultura startup. Só para contextualizar a empresa é muito “top down” em termos de tomada de decisão e de processos, teve na sua génese quadros militares, porque não havia muito recrutamento na Coreia há 70 anos, o que moldou muito a cultura da organização, por outro lado também deu excelência e rapidez na resposta.

Portanto esta mudança de paradigma, de uma empresa de 300 mil colaboradores espalhados por 80 países no mundo para uma cultura startup, é paradoxal. O que se pretende é mudar a forma como trabalhamos. O objectivo é deixar de

trabalhar no âmbito de processos e de inovação incremental para processos de inovação disruptiva e isto não se faz de um dia para o outro, leva tempo. Tudo começa nas pessoas. Enquanto elemento iniciador do processo e destinatário final de todas as mudanças. E por isso, começa pela cultura e pela revisão de todas as políticas de Gestão de Pessoas, uma parte de processos, outra de sistemas. Posso partilhar uma iniciativa muito simples: a criação do Creative Lab, em paralelo com os Centros de Inovação que proporcionam toda a inovação que conhecemos da marca, criado para os colaboradores, isto é uma grande mudança do ponto de vista do ambiente do posto de trabalho. Ou seja, independentemente dos projectos que têm nas suas divisões e áreas, as pessoas vão para estes laboratórios equipados com tecnologia e ambientes descontraídos que fomentam a criativi-

«CADA PESSOA NA SUA ÁREA DE RESPONSABILIDADE DEVE POTENCIAR A APRENDIZAGEM DA SUA EQUIPA, DE FORMA A AJUDAR À TRANSIÇÃO PARA O DIGITAL» **Ana Porfírio**

Testemunhos

PATROCINADORES

EDP

Fonte oficial



O crescimento do Grupo e a evolução do negócio, num sector cada vez mais desafiante, têm levado a um reforço do nosso posicionamento enquanto

empregador global de referência, com uma forte aposta na captação de perfis diferenciados e com potencial, capazes de acrescentar valor, contribuindo assim para o rejuvenescimento e diversidade da EDP. Acreditamos que as pessoas certas nos lugares certos fazem a diferença numa organização, e é por isso que procuramos recrutar o melhor talento para as várias oportunidades que existem na EDP. Somos proactivos na procura do talento e temos uma estratégia de atractividade em curso nos vários mercados onde actuamos. Apostamos na divulgação de iniciativas e oportunidades existentes no Grupo EDP, a fim de atrair potenciais candidatos, marcando uma presença cada vez mais relevante nos canais digitais. Potenciamos uma maior aproximação entre o mundo do trabalho e a comunidade académica. É por isso que desenvolvemos iniciativas de contacto e partilha de experiências e know-how entre as Escolas e a nossa empresa, entre os alunos e os nossos profissionais. Estabelecemos parcerias estratégicas com instituições de ensino e outras entidades, que constituem canais privilegiados para a atracção de talento, difusão e partilha de experiência e conhecimento.

Fidelidade

Fonte oficial



É um privilégio a marca Fidelidade estar associada a um evento onde se discutem as grandes tendências de futuro numa das áreas que consideramos de maior relevância para a sustentabilidade das empresas - as pessoas. Esta sessão, em particular, tem uma afinidade enorme connosco - Fidelidade -, considerando o processo de transformação digital pelo qual estamos a passar, pelo que termos

a possibilidade de ouvir as experiências de outras marcas, assim como partilhar a nossa, é de uma riqueza enorme, pois é um desafio que nos entusiasma e onde sentimos que há muito para aprender e aplicar. É um desafio que sendo bem estruturado e aplicado, poderá apoiar ao desenvolvimento das pessoas, trazendo ao de cima o melhor de cada um, e esse é o nosso objectivo. Continuem estas iniciativas de partilha, tão enriquecedoras para todos nós.

Jaba Recordati

Fonte oficial



O impacto do Digital no trabalho e no negócio são temas de especial interesse para a Jaba Recordati. De acordo com o nosso director de Marketing, Rui Rijo Ferreira, «a forma como comunicamos com os nossos diferentes públicos nas diferentes plataformas tem de ser coerente com o posicionamento escolhido para os diferentes produtos, mas quando se trata do digital deveremos considerar que neste caso estamos numa dimensão de Marketing one-to-one, e, tal como na relação face a face entre indivíduos, também no digital temos de criar empatia. Por outras palavras, tem de haver emoção. Por isso, seguramente que numa perspectiva de marketing, o Digital necessita de Coração». Com o objectivo de melhor preparar os nossos profissionais para esta realidade, a Academia Recordati em parceria com uma universidade, preparou uma pós-graduação em Marketing Digital com conteúdos customizados às nossas necessidades e ao nosso mercado que decorre até ao fim deste ano nas nossas instalações. Já na perspectiva da Qualidade, a nossa directora de Logística e Controlo de Qualidade, Susana Jimenez, considera que «desde o prisma da qualidade total (dos produtos, mas não só, também serviços, relações interdepartamentais, etc.) a facilidade e rapidez de acesso à informação e a fiabilidade da mesma revolucionou a nossa forma de estar no colectivo em que nos inserimos: já ninguém perde tempo em burocracias que nos levavam a energia, já ninguém perde tempo a discutir factos, pelo que estamos mais dispostos para discutir ideias».

dade e têm a oportunidade de envolver toda a comunidade Samsung, os 300 mil através de uma rede social interna. Este Creative Lab, criado há dois anos, começa a ter resultados interessantes, com efeitos muito práticos.

Do ponto de vista dos Recursos Humanos, dou um exemplo na área da Gestão de Carreiras que está também a passar por uma transformação, antes estava definida em 14 níveis, isto de um modo muito genérico, agora vai passar para quatro níveis, em termos globais. Estamos a falar de um achatamento drástico de toda a estrutura, para permitir uma comunicação mais bidireccional e numa lógica de reporte de inovação.

TB - Será que se consegue transportar tudo isto para o dia-a-dia das pessoas, para a forma como se relacionam, por forma a absorverem as vantagens do digital?

Runo Miller (RM) - Claro que sim. Não sou um profissional de Recursos Humanos, mas muito do meu tempo é passado a gerir pessoas, a captar e a reter talento. E isso tem muito que ver com os desafios do digital. Nos últimos anos tenho passado por alguns peer players, em Londres, cá em Portugal, em Paris, e isso tem-me dado uma oportunidade exclusiva de contactar com novas realidades do ponto de vista do mercado de trabalho. E perceber como conseguimos transformar uma empresa num peer player, numa start up. Não há nada melhor do que passar por uma para perceber o que se faz de diferente quando comparado com um ambiente muito mais corporate e tradicional como o de uma Sonae.

Estou na Sonae há cerca de dois anos e integrei a equipa de sistemas de informação. Chama-se BIT e neste período tem vindo a sofrer uma grande transformação na sua génese, na sua organização e na sua própria cultura, para conseguir dar resposta a um conjunto de necessidades identificadas. A par desta mudança no negócio, estamos a fazer uma série de mudanças culturais

«HOUE UM ACHATAMENTO DRÁSTICO DE TODA A ESTRUTURA, PERMITINDO UMA COMUNICAÇÃO MAIS BIDIRECCIONAL.»

Carlos Rodrigues

na empresa. Começou pela definição de um conjunto de valores próprios. E criámos valores um bocadinho invulgares como passion, champion, e outros mais tradicionais como know-how. O objectivo foi envolver e motivar mais as pessoas.

A mudança de cultura passou também pela instalação num edifício dedicado à equipa tecnológica e com uma organização muito própria, de hot placement, na perspectiva de que ninguém tem lugar fixo; um ambiente mais cosy e confortável, com vários espaços comuns, que facilitam a interacção entre as pessoas; e espaços diferentes para garantir que as pessoas ganham mobilidade e trabalham no local mais adequado, de acordo com a missão que têm naquele momento ou com a equipa em que estão enquadradas. Há maior dinâmica. E ninguém tem gabinetes. Nem mesmo o CEO. Sabemos que há situações que exigem mais recato, mas uma das coisas que é mais valorizada por esta nova geração de profissionais que estão a chegar ao mercado tem que ver com a comunidade, com princípios de partilha, com uma grande capacidade de autonomia e uma orientação muito mais flexível. Por isso estamos a fazer exactamente isso, a achatar a organização.

TB · Como se vive, numa empresa como a Fidelidade, a revolução digital? Reflecte-se em algumas práticas do dia-a-dia ou nos vossos princípios orientadores?

Joana Queiroz Ribeiro (JQR) · Diria, de forma generalista, que, se o objectivo é pôr o digital ao serviço do negócio para verdadeiramente pôr o cliente no centro, então o papel é de todos nós dentro da organização, de todos os que servem o cliente. A IT têm um papel fundamen-

Testemunhos

PATROCINADORES

Vanda Jesus

Directora de Relações Públicas e Marketing da Microsoft Portugal



Poderá dizer-se que, com apurado engenho na arte cinematográfica, George Lucas foi um homem anterior ao seu tempo. Da maneira como

desdobrou o tempo e o espaço ao longo da saga, a frase, mundialmente conhecida por integrar a intro de Star Wars, poderia, no longínquo ano de 1977, referir-se à inovação que viveríamos nesta galáxia tão perto de nós. A tecnologia, nos dias de hoje, mais parece muitas vezes produto de ficção, mas é real, está nas nossas mãos e tem o potencial para transformar a forma como vivemos, trabalhamos ou nos relacionamos com pessoas e com o mundo à nossa volta. Desafiados para pensar o "Dark Side of Digital" tivemos de fazer a desfeita à Human Resources. Na Microsoft Portugal os olhos brilharam-nos quando pensamos em Transformação Digital e pouco o tema nos atemoriza ou ensombra, mesmo que quando personificado num Darth Vader com ar mais ou menos ameaçador. Por aqui, vivemos sob uma máxima: "empower every person and organization on the planet to achieve more". E isso implica que encaremos cada dia assente na certeza do imenso potencial da tecnologia que temos ao nosso dispor. Depois de décadas em que clientes, empresas e o mundo em geral exigiu respostas generalizadas e massificadas, a nova era digital vive, em todo o seu esplendor, a hiperpersonalização. O mundo, ainda que crescentemente global, ou talvez mesmo por isso, urge respostas locais e personalizadas. Na era tecnológica, o bright side of digital somos nós, que vemos com o coração o indivíduo ou a organização que está à nossa frente e nos exige uma solução criada à medida das suas exatas necessidades. Através de tecnologias como a Inteligência Artificial, Machine Learning ou IoT vamos acelerar os processos de resposta que levariam semanas ou meses, e esse processo deixa-nos tempo para nos focarmos no essencial: inovar, fazer mais e melhor. Não é solução ficar fechado, assim como na mítica saga não seria expectável que o

império não contra-atacasse. A inovação já não é uma possibilidade, é uma evidência e o único caminho é capacitar pessoas e organizações para abraçar esta mudança. No final deste filme não seremos os mesmos do início da saga. Mas saberemos todos, sem margem para dúvidas que afinal, o poder estava em cada um de nós.

Patrícia Fernandes

Directora de Marketing Estratégico, Inovação e Comunicação da Caixa Económica Montepio Geral



A importância da tecnologia nas organizações é inquestionável e aquelas que recusarem a transformação digital estão condenadas ao

insucesso. O barómetro Human Resources revelou que a maioria das empresas acredita estar bem desenvolvida no que diz respeito à introdução da tecnologia nos processos de trabalho, e a Caixa Económica Montepio faz parte desse grupo. Neste momento, temos em curso uma verdadeira revolução nas ferramentas de produtividade, colaboração, comunicação, automação de marketing e gestão da relação com os clientes. Mas isso não chega; é preciso que as pessoas usem todas essas tecnologias da melhor forma e retirem daí todo o potencial para o seu dia-a-dia, para aumentar a produtividade da organização e conseguir a plena satisfação do cliente. Porque tecnologia só não chega, a CEMG tem vindo a apostar na formação de todos os seus colaboradores. Para tal criou em 2015 a Academia Montepio, que reúne cinco escolas de modo a incluir todos os colaboradores, e tem como fim último promover o talento para alavancar o negócio. Uma das escolas da Academia tem sido desenvolvida em parceria com startups digitais portuguesas, num caminho de soluções de construção conjunta. Noutra frente está neste momento a introduzir um sistema de aconselhamento e gestão de desempenho através de metodologias ágeis e recorrendo a software as a service. E iremos em breve iniciar um programa de estágios, com vista ao recrutamento de millennials. Quando este puzzle que reúne tecnologia e pessoas estiver completo, estaremos ainda mais bem preparados para levar as jornadas dos nossos colaboradores e dos nossos clientes mais longe.

tal e indispensável, até porque disponibilizam os meios. Os directores de pessoas têm o papel fundamental de incentivar, e de alguma forma apoiar as pessoas a usar esses meios. Os parceiros de negócio também têm um papel importante porque nos trazem as tendências desta transformação global e digital. Acima de tudo, na Fidelidade, somos incentivados a superarmo-nos neste caminho marcado pela necessidade de inovar.

Em relação aos desafios do sector dos Seguros, em particular da Fidelidade, são de facto muito grandes. Com o advanced analytics, com a internet das coisas, com o big data, vamos ter possibilidade de “fazer o fato à medida” e, agora sim, personalizar os serviços que prestamos aos nossos clientes. E essa é a grande oportunidade, porque até agora calculávamos o risco baseados em dados estatísticos do passado. Agora vamos poder calcular os riscos baseados em dados reais e personalizados e vamos poder de alguma forma estar muito mais próximos dos nossos clientes. E afinar o pricing.

Vamos ter de olhar pelas organizações e cuidar das nossas pessoas. Porque a diferença vai estar nas pessoas. Na Fidelidade estamos a trabalhar muito com o Marketing e Inovação, para criar uma cultura onde damos espaço às pessoas para criar e inovar. Ainda não temos espaços muito sexys, mas estamos a pensar nisso. Temos de dar espaço às pessoas para fazer diferente e também espaço para o erro.

Estamos com um projecto já na segunda edição - o Protecting -, no fundo um acelerador de startups, as quais estão a trabalhar projectos que nos interessam. Estamos também a criar, dentro da Fidelidade, uma forma de trabalhar diferente. A IT está a modernizar-nos o posto de trabalho - é o BeConnected. Vamos lançar agora uma plataforma de e-Learning, desenvolvida com base em gamification e que facilita e cria propensão para se perceber um bocadinho mais do sector dos Seguros. Continuamos a apos-



«SE O OBJECTIVO É PÔR O DIGITAL AO SERVIÇO DO NEGÓCIO PARA PÔR O CLIENTE NO CENTRO, ENTÃO O PAPEL É DE TODOS NA ORGANIZAÇÃO.» **Joana Queiroz Ribeiro**

tar em plataformas que nos ligam mais aos clientes. A Fidelidade é hoje a única representante nos European Business Awards porque tem continuado a apostar neste tipo de plataformas, mas não queria deixar de salientar que, neste mundo de transformação digital, não nos podemos esquecer que é o momento em que temos de envolver muito as nossas pessoas. O esforço de comunicação com os nossos colaboradores tem sido exponencial.

Temos um propósito muito forte que é a “Partilha Não Pára” por isso é o momento para darmos o melhor que temos. Lançámos uma nova campanha em que o claim é “A nova Fidelidade na Fidelidade de Sempre”. Vão ser as pessoas que vão fazer a diferença.

TB • Fale-nos da sua experiência [Ana Porfírio], com algumas pinceladas sobre o tema tentando contrariar a tendência “dark” do digital.

Ana Porfírio (AP) - Venho de uma empresa altamente regulada com uma componente comercial muito grande e nessa medida toda a nossa experiência está longe de ter a robótica ou a inteligência artificial no seu auge. Acabámos por nos munir de um conjunto de práticas para abraçar e mudar os processos para chegar ao nosso público interno. Dando um exemplo muito prático do que andamos a fazer,

nomeadamente na área do Marketing, já não estamos perante o Marketing Digital, mas perante o digital, reforço a ideia da Patrícia [Fernandes]. E na Jaba temos um conjunto de canais para chegar ao nosso público, entendemos que as nossas pessoas têm de ser acompanhadas, estimuladas e preparadas para esta forma de estar e de trabalhar.

Tenho uma opinião muito particular sobre a reconversão de competências, não tenho nenhuma dúvida que esta também é da responsabilidade da organização, mas não posso deixar de defender que esta é uma responsabilidade muito individual. Desafiámos uma universidade para nos preparar um “fato à medida” e estamos neste momento a fazer uma pós-graduação em “Marketing Digital” com tudo aquilo que é o core e a inovação do sector e do digital, mas isto é o ponto de partida e não ponto de chegada. Cada pessoa na sua área de responsabilidade deve potenciar a aprendizagem da sua equipa, por forma a estar a ajudar à transição de todos para o digital.

A Jaba Recordati é uma empresa com uma demografia muito particular, com uma média etária acima dos 40 anos, per se é um desafio, não temos as gerações mais novas tão representadas como noutras empresas. Provavelmente muitos pensam que é uma dor de cabeça

reconverter estas pessoas, mas na verdade isso não acontece. Este é um sector muito regulado, em constante mutação e que carece de uma adaptação quase em cada quarter temos de preparar as nossas formas comerciais para se adaptarem a alguma nova regulação que saiu. Portanto as pessoas estão muito dispostas a esta flexibilidade, que é uma das competências core para esta Era Digital. Só temos de fazer o esforço de transportar este potencial inactivo que têm e pô-lo a trabalhar a favor do digital.

Em relação ao futuro, sem querer fazer futurologia, antecipo que haja funções que conhecemos bem na área dos contact centres que possam ter os dias contados. Acho interessante a forma como se pode lidar com isto, sabemos que as pessoas que têm estas funções hoje são overqualified para as fazer, portanto acredito que as pessoas destas funções, como de outras, serão reaproveitadas noutros sentidos, de exercer novas funções. Até porque muitos postos de trabalho também vão ser criados.

Li que os muitos dos alunos do ensino secundário terão profissões que hoje não existem e isto é espantoso, o facto de existirem funções que hoje nem sabemos que existirão.

TB • Esta questão da desestruturação das funções e da disrupção das mesmas, que funções e ambientes de trabalho, seja pela via digital ou humana, retrovisão?

CR • Aquilo que consigo perceber é que as funções transaccionais tenderão a ser substituídas por soluções mais próximas da robótica, por outro lado os serviços ou áreas onde a competência social e comportamental, artes, criatividade serão muito mais enfatizadas. Mas também vejo funções clássicas do Direito a ter o seu desenvolvimento normal, não acredito que tudo vá mudar e que tudo fique virado ao contrário. Mas haverá um conjunto de profissões que deixarão de existir e serão criadas novas e isso é consensual.

Na educação, gostava de destacar um



«A PAR DESTA MUDANÇA NO NEGÓCIO, ESTAMOS A FAZER UMA SÉRIE DE MUDANÇAS CULTURAIS NA EMPRESA.»

Nuno Miller

exemplo do que a Samsung está a fazer em Portugal com o chapéu internacional, um programa Corporate Citizenship. Passa pelo papel das empresas, em partilhar do ponto de vista da educação de contribuir com a educação digital. Em Portugal temos à volta de 13 smart classes, basicamente são salas equipadas com equipamento interactivo, é um projecto a quatro anos com a Fundação Calouste Gulbenkian e a Universidade de Évora, onde não há interesse financeiro. O único objectivo é a escolha de escolas do ensino básico em contextos onde a tecnologia pode chegar mais tarde, nomeadamente no interior do País. E os resultados estão a ser bons, a taxa de retenção do primeiro ciclo para o segundo ciclo é de 15% e todos os alunos que foram expostos a esta experiência passaram de ano. Estamos também a trabalhar com o Ministério da Educação e com a Leya. E este método já é assim na Coreia do Sul, aqui estamos em clara desvantagem.

TB • Aproveito a deixa para lançar o repto ao Nuno. Falamos sempre muito no digital como uma realidade para os mais jovens. Daqui por 20 anos haverá certamente

novas gerações ainda mais digitais. No grupo Sonae, como criam e implementam estratégias digitais para os mais seniores?

nm • Pegando no tema da reconversão de profissionais, o que acontece é que grande parte do potencial das novas gerações decorre também de coexistirem com outras gerações, connosco, geração X, e outras, na mesma organização. Há uma grande dinâmica, nesta perspectiva. Temos uma forma de pensar que potencia o relacionamento intergeracional. Portanto, uma das áreas em que temos de estar muito activos é realmente a da reconversão de profissionais.

Nos últimos meses, no Porto, têm sido muitos os casos de empresas internacionais a instalarem centros de

Testemunhos

PATROCINADORES

Inês Veloso

Directora de Marketing e Comunicação da Randstad Portugal



A diversidade de abordagens e de formatos enriquecem o mundo dos recursos humanos e não só. Cada vez mais as conferências

da HR Portugal reúnem especialistas de diferentes áreas, destacando sempre a importância das pessoas nas organizações e no seu sucesso. Nesta sessão, o tech&touch estiveram em palco, demonstrando como é possível e benéfica esta coexistência pacífica e que o lado negro não existe, ou pelo menos não é causa directa do digital, mas apenas será uma realidade se as empresas se esquecerem da importância do elemento humano. Nas várias intervenções ficou claro que este elemento touch não foi eliminado neste processo de transformação e não pode ser. O digital deverá ser visto como relevante para melhorar as experiências e automatizar processos repetitivos e de pouco valor acrescentado. E nesta vertente, será também o digital que vai permitir ao humano ter tempo para revelar e potenciar o seu talento. Esta é a nossa visão na Randstad e que acreditamos que é partilhada por muitas empresas.

**INSCREVA-SE JÁ
NA PRÓXIMA EDIÇÃO**

O Índice da Excelência está de volta!

**Conheça as áreas mais apreciadas pelos seus
colaboradores e descubra o que torna a sua
organização única para o talento.**

Inscriva-se já e encontre o Fator X da sua organização.

INSCRIÇÕES GRATUITAS NO ÍNDICE DA EXCELÊNCIA 2017 EM
WWW.INDICEDAEXCELENCIA.COM

ÍNDICE DA
EXCELÊNCIA

PARCEIROS DA EXCELÊNCIA

na | neves de almeida
hr consulting

**Human
Resources
Portugal**

Executive
DIGEST

INDEG | **ISCTE**
Executive Education

desenvolvimento de software, num mercado que é relativamente restrito. Isto vai criar uma pressão muito grande sobre o mercado de trabalho, para estar dotado de profissionais deste tipo.

Também estão a surgir muitas áreas novas. E noutras, mais tradicionais, os profissionais reinventam-se. Também é preciso ter consciência de que as pessoas vão estar cada vez menos tempo nas empresas. O emprego para toda a vida já não existe e mesmo os de cinco, seis anos, estão a encurtar cada vez mais. Os profissionais estão mais dispostos a mudar frequentemente, e não porque sejam saltitões mas porque começam a reconhecer que aportam valor em momentos diferentes das organizações, em ciclos curtos ou até em simultâneo em mais do que um projecto.

Vamos também passar a assistir mais aos fenómenos de crowdsourcing. Vamos ter muito coexistência. Por outro lado, temos os modelos ágeis, nomeadamente de gestão de projecto. Estamos a falar de equipas multidisciplinares em que é preciso ter pessoas dispostas a facilitar, em vez de gestores de projecto. Nem sequer gerem as pessoas, dinamizam as equipas, que são muito autónomas.

Com a questão da inteligência artificial e tudo aquilo que tem que ver com machine learning, big data, etc, há uma área relacionada com user experience, absolutamente core e vital neste momento, do ponto de vista do mercado de trabalho. No mercado inglês, são dos profissionais que são mais bem pagos e onde há mais falta de especialistas. São áreas novas, ainda não houve tempo para preparar profissionais, pois as universidades e outros mecanismos de formação não conseguiram reagir. E as empresas deparam-se com uma oportunidade enorme.

TB • Para concluir, reforço algumas ideias-base deste diálogo: achatamos as organizações, tornamos a comunicação mais direccional, desestruturamos espaços de trabalho, introduzimos novas



ferramentas e aculturamos cada vez mais. No final, ofereço um acrónimo de digital para termos no nosso mindset: Diversidade, Inspiração e Informação com Gestão no meio, Talento, Agilidade e Liderança.

Oradora de encerramento

Vera Pinto Pereira

SVP Managing Director de Espanha e Portugal da FOX Networks Group

«O CORAÇÃO FOX NUM MUNDO DIGITAL»

Na sua intervenção, Vera Pinto Pereira começou por salientar que tem a sorte de estar numa empresa divertida como a FOX, mas que está precisamente no epicentro da revolução digital. «O digital afecta-nos de todo o lado. Até há bem pouco tempo, a cadeia de valor dos media de conteúdos, onde eu me encontro, era uma coisa muito simples e organizada. Foi assim que comecei há uns anos», recorda. «Mas os operadores e distribuidores começaram a complicar; começaram eles próprio a desenvolver canais, a adquirir estúdios e canais de televisão, e começaram a complicar a cadeia e valor. Não se ficaram por aqui, a integração também foi horizontal, com vários operadores a juntar-se. O YouTube veio criar toda uma nova di-

menção de concorrência de conteúdos que não existia. Surgiram depois as redes sociais. Tudo isto veio alterar radicalmente todas as regras do jogo.»

Vera Pinto Pereira fez ainda notar que, com a proliferação dos serviços de streaming e o aparecimento do Netflix, por exemplo, os consumidores passaram a ver televisão de forma radicalmente distinta. «Podem ver uma temporada inteira, num domingo, em vez de ter que esperar uma semana por um novo episódio. E sem publicidade.» Por outro lado, «os próprios estúdios e produtores destes conteúdos viram também eles a oportunidade de passar a ir direct to consumer. A HBO é um estúdio, vende conteúdos a canais de televisão há muitos anos, em alguns países eles próprios têm um canal de televisão, e de repente lançam em Espanha a plataforma HBO Go, que é direct to consumer. Não é preciso ser cliente de nenhum operador de televisão para poder ver os seus conteúdos», sublinha. «É com esta confusão da cadeia de valor que lidamos diariamente. Isto é resultado, acima de tudo, do digital.»

Esta maior complexidade veio impor «novos processos de raciocínio, novos processos de decisão, novos processos de reflexão e novas abordagens. Mas o impacto do digital não fica por aqui», chama a atenção. «Não virou só ao contrário a cadeia de valor, baralhou e voltou

a dar, como trouxe uma série de novas tendências de consumo, muito relevantes, e é absolutamente fundamental que a minha equipa acompanhe e entenda o impacto que têm no nosso negócio.» Exemplifica: «A inteligência artificial tomou conta de todos os modelos de recomendação nos motores de busca. Já não me chega fazer uma comunicação para promover um novo programa, tenho de assegurar que entra na casa do consumidor através destes novos modelos de recomendação.»

«A realidade virtual também se tornou parte fundamental do nosso dia-a-dia», acrescenta Vera Pinto Pereira. «Quando entro na realidade virtual, o próprio consumidor passa a ter uma palavra a dizer em como se desenrola o enredo. Imaginem o impacto que isto tem na geração de conteúdos. Deixámos de ser donos do guião. E implica que se filme de todos os pontos de vista.»

A responsável da FOX Networks Group, Portugal e Espanha, destacou ainda o fenómeno, que não é exclusivo do sector, da economia de partilha, «que leva ao expoente máximo o poder do word of mouth», e os novos formatos de conteúdos, consumidos nos telemóveis e nos tablets. «De repente, há uma nova janela que se abre e passa a ocupar

tempo de antena e vai competir com as minhas séries. Isto é uma transformação profunda daquilo que é o panorama da criação e distribuição de conteúdos.»

Falar em Marketing Digital, na opinião de Vera Pinto Pereira, não faz sentido. «Digital é tudo aquilo que nós fazemos no Marketing», afirma, partilhando que, nos últimos anos, redefiniram radicalmente a forma de fazer Marketing na empresa. «Hoje em dia, raras vezes faço um outdoor tradicional para promover uma série. Muitas vezes já trabalhamos exclusivamente no digital. Estamos a passar dos quatro P's do Marketing – Product, Placement, Price, Promotion –, para os 4 C's do Digital – Creating, Curating, Connecting e Culture.»

E reconhece: «Os requisitos na equipa de Marketing hoje são radicalmen-

«O DIGITAL DÁ FORMA AOS DESAFIOS QUE TEMOS DE ENDEREÇAR, TRANSFORMA A FORMA COMO FAZEMOS AS COISAS, MAS CONTINUAM A SER AS PESSOAS O SEGREDO DO SUCESSO.»

Vera Pinto Pereira

te distintos. Exige-se um trabalho de conteúdos enorme porque, online, uma campanha é uma história que se conta, que se alimenta, que se partilha e se espalha. E é este efeito que queremos criar. Antes bastava ter uma mensagem clara, criatividade e otimizar a estratégia de meios. Hoje é necessário criar novas competências dentro da organização. Já foi dito várias vezes aqui e por isso é só um culminar da mensagem que tem sido passada: It's all about people. O digital dá forma aos desafios que temos de endereçar, transforma a forma como fazemos as coisas, mas continuam a ser as nossas pessoas o segredo do sucesso.»

A SVP Managing Director não vê nenhum “dark side” no digital. «É só um novo desafio. Quando temos o sector virado ao contrário, quanto temos marcas que deixam de ter eficácia se continuarem a ser como sempre foram, quando percebemos que não há capacidade para gerar conteúdos à velocidade a que esta nova geração impõe, torna-se evidente que é preciso encontrar novas competências e também, muitas vezes, redefinir a cultura organizacional.»

Para preparar a equipa da FOX para este novo contexto, para esta Era Digital que, para Vera Pinto Pereira é, acima de tudo, uma era de transformação, todos na empresa foram convidados a participar na criação de um Manifesto Transformacional, para preparar a organização para esta nova era. E que pautou um programa que passou pela formação, em vários níveis da organização, não só em competências técnicas, mas em liderança, gestão de equipas e em comunicação, nomeadamente interna. «Vivemos na era do digital, da economia da partilha e da comunicação. E isso tem de começar dentro de casa. É fundamental no processo de transformação, tal como percebermos que a inovação não está concentrada num único departamento, está em todos nós, no dia-a-dia e nos processos de todas as equipas», enfatizou, concluindo: «Nós não seguimos, nós criamos a mudança.» ■





A XIII Conferência Human Resources realizou-se no dia 16 de Março, na Sala Verdi, do Hotel Dom Pedro, em Lisboa.



"The Dark Side of Digital" foi o tema da conferência, que reuniu cerca de 400 CEOs e gestores de topo.





Agradecimento aos patrocinadores e parceiros: Continente, Delta Cafés, EDP, Fidelidade, Jaba Recordati, Microsoft, Montepio, Randstad, Ticket Serviços, Unilever, Dom Pedro Palace, Capital MC e Hospedeiras de Portugal.





MARIA DO ROSÁRIO VILHENA

HEAD OF HR DA NESTLÉ

O respeito no centro da actuação

Entrou para a Nestlé Portugal em 2003, já trabalhou em Angola e na Suíça e, recentemente, regressou a Portugal para assumir a função de head of HR. Maria do Rosário Vilhena acredita que o que diferencia a empresa onde está há 14 anos é ter no centro da sua actuação o respeito. **POR Ana Leonor Martins**

Desde que Maria do Rosário Vilhena se lembra, sempre quis enveredar pelo Direito. Fascinava-a, e fascina ainda, a «sua lógica, a necessidade de pesquisa constante, o debate inerente ao exercício da profissão e a oportunidade de trabalhar directamente com pessoas e encontrar soluções inovadoras para os mais diversos desafios». A vontade de fazer, através do seu trabalho, melhorar a vida das pessoas, acabaria por levá-la à Gestão de Recursos Humanos. Seria na Nestlé Portugal que iria dar forma a esta nova paixão.

Assumi funções como Head of HR na Nestlé Portugal em Agosto do ano passado. Como está a ser esse desafio?

Encontrei uma Nestlé, mas também um país, muito diferentes daqueles

que deixei há oito anos, quando tive a minha primeira experiência internacional. No entanto é muito bom estar de regresso a casa.

O que definiu como prioridades de actuação?

Nestes primeiros seis meses, o meu foco esteve em “re-aprender” a realidade da Nestlé Portugal, e do contexto em que estamos a operar, por forma a desenvolver uma estratégia de Recursos Humanos que suporte e esteja em linha com os desafios do negócio no País. Em paralelo, iniciei todo um trabalho de consolidação da equipa de Recursos Humanos, procurando assegurar que temos uma estrutura e formas de trabalho que nos permitam dar uma resposta eficaz aos desafios de um mundo em permanente mudança.

A prioridade é assegurar que os

nossos líderes e colaboradores têm as competências necessárias para lidar com um contexto volátil, actuando de uma forma ágil, pró-activa, inovadora e antecipando tendências.

Quais os principais pilares da estratégia para a Gestão de Pessoas na Nestlé?

Definimos como pilares de actuação, e em linha com as necessidades do negócio, quatro áreas principais. A gestão do talento, numa óptica não só de atracção, mas também de potenciar o talento interno, promovendo o seu desenvolvimento; o reforço das competências de liderança a todos os níveis da organização, promovendo o empowerment e autonomia dos colaboradores; toda a área de desenvolvimento organizacional, com o desenvolvimento de competências e formas de trabalho



lean, com um “end-to-end mindset”, em que nos focamos nos resultados, trabalhando em equipas multi-funcionais. E toda a área do bem-estar, com vista a assegurarmos aos colaboradores um “great place to work”. Na equipa de Recursos Humanos, estamos focados em nos equiparmos com as competências necessárias para fazer face aos desafios da 4.ª Revolução Industrial.

Que iniciativas destacaria?

Saliento o trabalho que desenvolvemos no âmbito da Aliança para a Juventude, desenvolvida em Portugal em linha com a realidade do País e as suas necessidades em matéria de emprego jovem. Em concreto, destaco a parceria com a Escola Profissional de Aveiro e a nossa fábrica em Avanca, em que proporcionamos a jovens do ensino técnico-profissional a possibilidade de terem uma experiência em contexto de trabalho.

Fomos igualmente reconhecidos

Cada dia traz novos desafios e oportunidades. A mudança tornou-se a nova constante.

pelo trabalho que desenvolvemos em sede de “Segurança, Saúde e Bem-estar”, da qual destacaria as iniciativas “Safe Driving” e “Liderar em Segurança”.

Em paralelo, trabalhamos outras dimensões do contexto de trabalho, como por exemplo o cantinho da amamentação, a feira da Saúde e Bem-estar, o Crianças@Nestlé, um programa de Verão em que durante 15 dias recebemos os filhos e filhas dos colaboradores; as nossas instalações da sede são pet-friendly,

nomeadamente no espaço da Purina, podendo os nossos colegas trazer os seus cães consigo para o trabalho.

Quais os principais desafios da área em que actua?

O contexto actual em que operamos, tanto a nível local como global, está em constante mudança, com novas empresas a surgir diariamente e clientes e consumidores cada vez mais exigentes e com necessidades muito específicas. O que eram tendências há poucos anos, como os produtos biológicos ou o online, são hoje áreas de negócio com enorme potencial de crescimento. No contexto volátil em que vivemos, temos de ser mais lean, ágeis e inovadores, sem estarmos limitados por processos de decisão demorados ou estruturas pesadas.

Nos Recursos Humanos também temos de estar à altura do desafio. A forma como atraímos talento, como capacitamos os líderes e colaboradores



PERCURSO

Maria do Rosário Vilhena

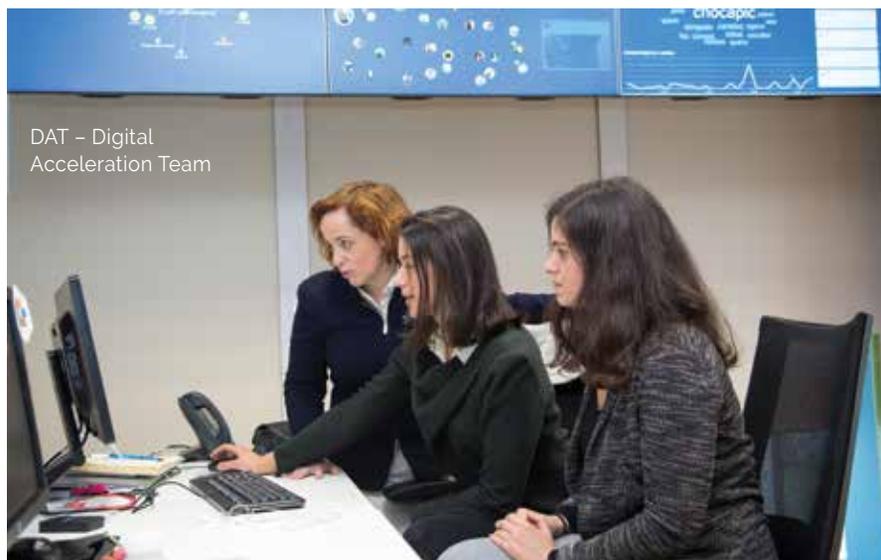
Iniciou a sua carreira na Nestlé como responsável Operacional de Recursos Humanos em Avanca, tendo posteriormente vindo para Lisboa, como HRBP da Waters Direct, onde, durante cerca de ano e meio, colaborou no projecto de início de laboração na Fábrica no Montijo. Em 2009 foi para Angola, como responsável de Recursos Humanos. Abraçou depois uma função de âmbito europeu, baseada em Frankfurt, em que apoiava as equipas de RH dos diversos mercados na implementação de processos de melhoria e de optimização de formas de trabalho, bem como de projectos de desenvolvimento organizacional. Entretanto foi convidada a ir para a equipa Corporativa de RH, na Suíça, onde assumiu a mesma responsabilidade, mas com um âmbito mundial. Em Agosto de 2016 regressou a Portugal para desempenhar a função de head of HR da Nestlé Portugal. Com formação em Direito, antes da integrar a Nestlé, Maria do Rosário Vilhena trabalhava no Instituto do Vinho do Porto, como assessora jurídica.

tem de estar em linha com a realidade do mercado; temos de ser mais rápidos, antecipar tendências e necessidades dos colaboradores e candidatos.

Cada dia traz novos desafios e oportunidades, e é importante conseguir tomar decisões rapidamente, num contexto de incerteza, em que a mudança se tornou a nova constante. É necessário apoiar os colaboradores e líderes, acreditando que vão estar à altura do desafio, e criando-lhes as condições para que, caso falhem, possam recuperar rapidamente e integrar o que aprenderam de imediato.

Como estão a dar resposta aos desafios da era digital?

A revolução digital transformou a nossa forma de estar no mundo, não só como



empresa, mas também como indivíduos. Se os desafios que nos traz são enormes, também as oportunidades são imensas.

Nesta âmbito, destaco a DAT – Digital Acceleration Team, que criámos em 2015. Tem como principal objectivo dar suporte às nossas marcas na definição e desenvolvimento das suas estratégias digitais e de e-business. Esta unidade gere as comunidades das marcas que têm perfis sociais, procurando tomar decisões rápidas, em tempo real, para melhorar a sua performance e transformar o enorme volume de informação proveniente das redes sociais e plataformas digitais em insights accionáveis. Com a DAT desenvolvemos ainda um programa de formação digital e temos também um programa de reverse mentoring, em que os membros do DAT são mentores na área digital dos nossos senior managers.

O que privilegia nas “suas” pessoas?

Para mim é essencial que nas equipas com que trabalho prevaleça a diver-

sidade. Foco muito a minha atenção nas soft skills, nomeadamente na cooperação pró-activa e na curiosidade. Acho essencial que haja capacidade e vontade de trabalhar em equipa, bem como a iniciativa em ir mais além do que seria esperado, de tentar entender o “porquê”, e capacidade de adaptação a novas situações e realidades.

Mais do que as competências que a pessoa possa demonstrar no momento em que ingressa na equipa, procuro identificar o seu potencial de crescimento e a sua capacidade de desenvolver outras dimensões.

A Nestlé é uma casa que conhece bem. O que diria que distingue esta empresa?

Acho que o que verdadeiramente nos diferencia e assegura que cumprimos o nosso propósito de “Melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável”, é termos no centro da nossa actuação, e como âncora dos nossos princípios e valores, o respeito. Por nós

A Nestlé Portugal é reconhecida pelas suas boas práticas, inovação, capacidade de adaptação, e como uma “fonte” de talentos.



SABIA QUE

Nestlé em números

- ➔ 1818 colaboradores em Portugal
- ➔ 42,8% dos colaboradores têm idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos
- ➔ As mulheres representam 42% no global de colaboradores e 36% estão em posições de liderança
- ➔ Mundialmente, a Nestlé emprega cerca de 335 000 pessoas, está em 189 países e tem 436 fábricas

mesmos, pelos nossos colaboradores, clientes e consumidores, pela sociedade; o “respeito” é a constante dos nossos 150 anos de história.

Em 2003, que tipo de empresa encontrou?

Começar a trabalhar na Nestlé foi como iniciar uma viagem de descoberta de um mundo novo e extraordinário, pela sua dimensão internacional e diversidade. Paradoxalmente, tem um grande cariz familiar, em que todos trabalham de forma colaborativa e muito próxima. Muitos dos meus amigos conheci na Nestlé.

Esteve três anos em Angola, dois na Alemanha, dois na Suíça. Quais os principais desafios em cada uma destas fases?

As experiências internacionais ensinaram-me a importância da capacidade de adaptação a diferentes contextos e

realidades culturais, sem nunca abdicar dos nossos valores e princípios de actuação, ancorados no respeito pelos outros.

Em paralelo, ter ocupado posições com responsabilidades a nível europeu e, posteriormente, a nível mundial, permitiu-me desenvolver uma agilidade na adaptação a diferentes estilos de interacção e relacionamento com equipas. Fazer coaching a uma equipa de Recursos Humanos na Rússia é muito diferente de liderar um assessement a uma equipa no Equador, ou dar uma formação nas Filipinas. De uma semana para a outra temos de ajustar-nos a realidades e formas de trabalho muito distintas, assegurando que criamos rapidamente uma relação de abertura e de confiança mútua.

É muito diferente trabalhar o tema da Gestão de Pessoas na Nestlé, em Angola e na Suíça, por exemplo?

A experiência em Angola, pelo contexto económico, social e cultural que encontrei, foi extremamente desafiante e gratificante. Tive a oportunidade de estar envolvida nas mais diversas actividades, desde a construção de um novo escritório, passando pela contratação de todos os colaboradores, à abertura de uma fábrica. Já a experiência na Suíça foi muito enriquecedora do ponto de vista da gestão de stakeholders, de trabalhar num ambiente verdadeiramente

multinacional e diversificado, em que a capacidade de rápida adaptação é essencial ao sucesso. Mas no essencial, as diferenças são mínimas: estejamos em Angola, nas Filipinas ou na Suíça, na Nestlé trabalhamos sempre com os mesmos valores e princípios, e temos uma forte identidade e culturas corporativas que nos dão consistência e alinhamento nas formas de trabalhar e nos asseguram uma rápida integração.

Comparativamente a outros países onde a empresa está presente, como classificaria o desenvolvimento da Nestlé Portugal?

A Nestlé Portugal é reconhecida em todo o mundo pelas suas boas práticas, sendo referenciada como um exemplo de inovação e de capacidade de adaptação, e como uma “fonte” de talentos. Estando presentes em Portugal há quase 100 anos, somos provavelmente, como dizemos muitas vezes, a “multinacional mais portuguesa” em Portugal.

Qual considera que é o papel fundamental de um gestor de Pessoas. Ou, melhor, o que é para si a essência da Gestão de Pessoas?

Há uma frase dos nossos “Princípios de Gestão e Liderança” que para mim traduz a verdadeira essência da Gestão de Pessoas: “Pomos as pessoas, no centro de tudo o que fazemos.”

Que competências se exigirão aos gestores de Pessoas no futuro?

Actualmente, mais do que competências técnicas ou funcionais, creio que o que fará a diferença e importa desenvolver são as soft skills. Se tivesse de escolher duas, mencionaria capacidade de comunicação e de resolução de problemas.

O que a motiva, profissionalmente?

Saber que cada dia tenho oportunidade de contribuir e fazer a diferença na vida de alguém.

Qual é a sua máxima de vida?

“It doesn’t have to be perfect to be amazing.” ■



Tenho 50 anos e agora?

O mercado de trabalho está preparado para aproveitar o talento com mais de 50 anos? Quais as suas características dominantes? Como é encarado na empresa e como o devemos motivar? O VII Barómetro Human Resources dá respostas a estas e outras questões. POR **TitiAna Amorim Barroso**

Para além do talento com mais de 50 anos, os temas em destaque do Barómetro do mês de Abril são as áreas/ funções que mais irão crescer na empresa, o tipo de empresas/entidades que vai contribuir para o emprego e a legislação aprovada em França que proíbe as chefias de entrar

em contacto com os colaboradores fora do horário de trabalho.

O Barómetro Human Resources vai na sua 7.ª edição, lançado em Setembro de 2016, com o objectivo de aferir tendências para o sector em Portugal. Desde a primeira edição que desafia, todos os meses, mais de uma centena de gestores a responder às evoluções do

emprego e dos salários em Portugal e às oscilações no número de colaboradores nas empresas inquiridas.

O painel do Barómetro é constituído por cerca de 150 profissionais, sendo 75% directores de Pessoas, 10% presidentes/ chief executives officers (CEO) e 15% directores de Marca/Comunicação e/ou Marketing.

1. O mercado de trabalho está preparado para aproveitar o talento > 50 anos?



Em detalhe

À questão **“O mercado de trabalho está preparado para aproveitar o talento com mais de 50 anos?”** há uma consonância de respostas: 71,1% são claros e respondem que estão “mal preparados” e 22,2% consideram estar “nada preparados”. Apenas 4,4% assumem estar “preparados” e 2,2% “completamente preparados”.

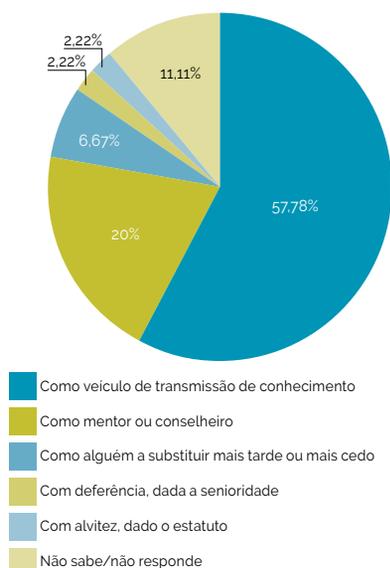
Auscultados sobre as **características que mais sobressaem nos colaboradores com mais de 50 anos**, 80% do painel aponta a experiência, 48,9% a maturidade na gestão de equipas e conflitos, 31,1% o profundo conhecimento de negócio, 28,9% o sentido de responsabilidade e 24,4% a pouca digitalidade e o elevado networking. Tendo sido as características menos apontadas: autoritário (0%), mais “caro” (8,9%), “prisioneiro do trabalho” (8,9%) e a exigência (8,9%).

Também sobre os colaboradores com mais de 50 anos, colocou-se a questão **Como são encarados pela organização?** A maioria (57,8%) identifica-os como um veículo de transmissão de conhecimento, 20% como mentores ou conselheiros e na terceira posição,

2. Regra geral, que características sobressaem nos colaboradores > 50 anos?



3. Como são vistos os colaboradores > 50 anos, na sua empresa?



OPINIÃO

Equilibrar as equipas



José Reis Rocha
Country HR
manager da
PSA Groupe

«Os resultados do Barómetro demonstram claramente duas coisas: reconhecemos um conjunto de competências importantes nos que têm 50 ou mais anos e não sabemos bem o que fazer com eles e com esse leque de competências. Isto coloca-nos perante uma questão cada vez mais importante nas organizações e na sociedade em geral. O aumento da idade da reforma na generalidade dos países desenvolvidos e o acentuado decréscimo de natalidade vai obrigar as organizações a encontrarem uma forma de tirar partido das qualidades destes colaboradores. Talvez isso passe por equilibrar as equipas de forma a serem constituídas por colaboradores mais “velhos” e mais “novos”. Terão de funcionar em complementaridade, cada um contribuindo com o que tem de melhor. Nem sempre será fácil! Não, daí tratar-se de um desafio. Pode ser também um importante factor de motivação para os mais velhos e um rápido crescimento pessoal e profissional para quem chega de novo. Basta que tenham vontade e disponibilidade para aprender, coisa que nada tem que ver com a idade. Compete às empresas criarem condições para que tal seja possível.»

com 6,7%, a resposta “como alguém a substituir mais tarde ou mais cedo”. De facto, são assumidos como um bem valioso para a organização, ainda que o próprio mercado de trabalho esteja mal preparado para os aproveitar.

Ainda sobre esta temática, **a como se motiva/aproveita o potencial destes colaboradores?**, 66,7% respondem que se deve atribuir-lhes funções de coach



OPINIÃO

O mundo ao contrário



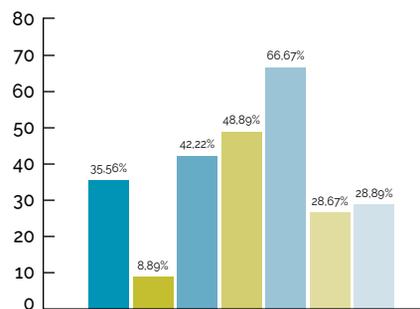
Nelson Santos de Brito
Gestor

«Ao mesmo tempo que se assiste a uma melhoria da taxa de desemprego em Portugal, e que a maioria (80%) valoriza a experiência, a maturidade na capacidade de gestão de equipas e conflitos (49%) ou o profundo conhecimento do negócio (29%) que os profissionais com mais de 50 anos trazem às organizações, a realidade é que o peso do número de desempregados com idade superior a 55 anos é hoje superior ao registado em 2012, fixado nos 17%, ascendendo a 24% no final de 2016. Confiamos que os profissionais com mais de 50 anos são tremendamente importantes na transmissão de conhecimentos, que os conseguimos motivar através de novos projectos ou de novas funções, que o emprego crescerá nas áreas de Operações, IT e Comercial. Não obstante, 73,3% das empresas não estão preparadas para atrair ou reter o talento desta geração. Precisamos de diversidade nas nossas organizações, em especial nas PME, mas centrar a discussão sobre diversidade pelo sexo é ver o mundo ao contrário. Precisamos de dar corda aos sapatos contando com a experiência de todas as gerações.»

ou mentor, 48,9% defendem que se deve desafiar para novas funções ou projectos, 42,2% apontam programas de reconversão/desenvolvimento de novas competências e 35,6% como a qualquer colaborador.

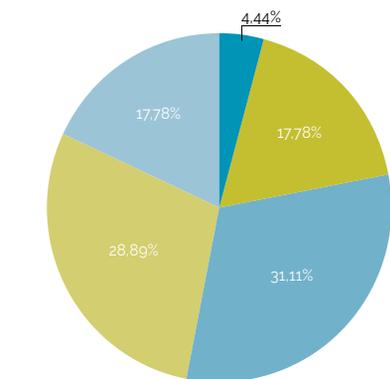
Outro dos temas abordados foi a **legislação aprovada em França que proíbe as chefias de contactar os colaboradores fora do horário de trabalho**. 31,1% consideram a ques-

4. Como motivar/aproveitar o potencial dos colaboradores > 50?



- Como a qualquer colaborador
- Reconhecimento especial
- Programas de reconversão/desenvolver novas competências
- Desafiá-los para novas funções ou projectos
- Atribuir-lhes funções de coach ou mentor
- Torná-los embaixadores da empresa
- Maior flexibilidade (part time, interim management, consultor)
- Não sabe/não responde

5. Concorda com legislação aprovada em França que proíbe as chefias de contactar os colaboradores fora das horas de trabalho?

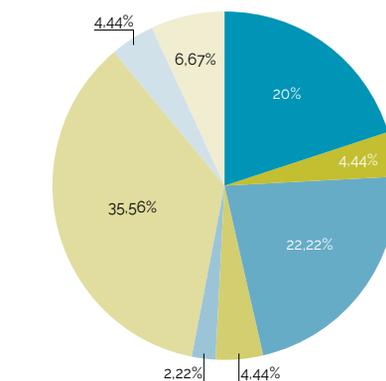


- Concorda totalmente
- Concorda
- Considera indiferente/irrelevante
- Discorda
- Discorda totalmente
- Não sabe/não responde

tão indiferente/irrelevante, 28,9% não estão de acordo, sendo que 17,8% discordam totalmente. Havendo uma concordância de apenas 17,8% e concordância total de 4,4%.

As duas questões que se seguem foram anteriormente avaliadas no primeiro Barómetro Human Resources, publicado na edição de Outubro. **Quais as áreas/funções que mais irão crescer na empresa**, a maioria (35,56%) aponta as Operações/funções core da empresa, seguidas dos Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação (IT) (22,2%) e Comercial (20%). Em contraposição às respostas dadas no primeiro barómetro, em que

6. Quais as áreas/funções que mais irão crescer na sua empresa, nos próximos 12 meses?



- Comercial
- Comunicação/Marketing
- Sistemas de Informação/TI
- Gestão de Pessoas
- Financeira
- Operações/funções core da empresa
- Outras suporte (compras, assistência técnica)
- Não sabe/não responde

O Barómetro Human Resources Portugal vai na sua 7.^a edição, lançado em Setembro de 2016.



OPINIÃO

Talento não tem idade

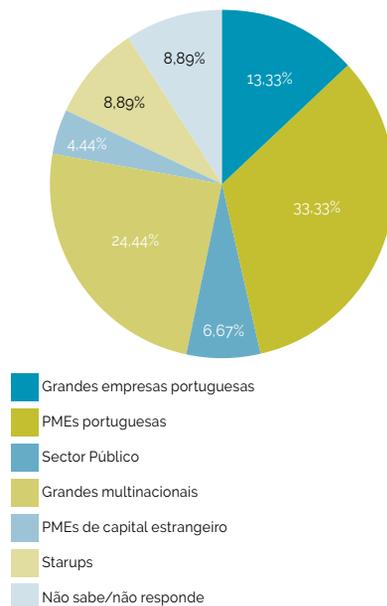


Sandra Campos Costa
Directora Recursos Humanos do ACP – Automóvel Club de Portugal

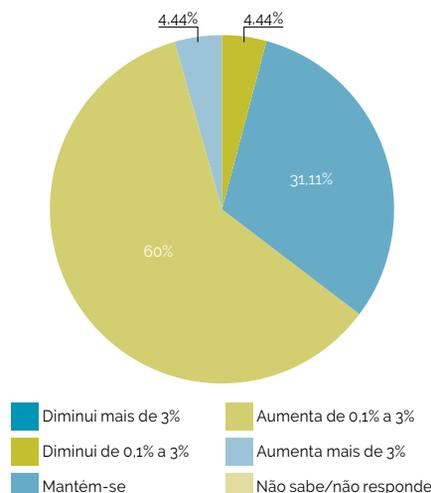
«As empresas deveriam estar preparadas, de uma forma geral, para aproveitarem o “talento” com mais de 50 anos, desde logo pelo simples facto de que o “talento” não deveria de ter idade. A idade não deveria ser um estigma desde logo, um entrave quer à inserção quer até à aposta das empresas no desenvolvimento de competências em pessoas com mais de 50 anos. Há sempre um caminho a percorrer, a experiência e a maturidade são muito importantes juntamente com a jovialidade e a parte digital, a coabitação intergeracional é gratificante, e sentimos logo quando lançamos novos desafios/projectos e estamos todos prontos e motivados, em continua partilha e aprendizagem, de todos e para todos, independentemente das idades de cada um, pois todos somos um “talento” na cadeia de valor de uma empresa. As funções de TI e Digital tendem a crescer, mas isso deverá significar que passaremos a dispor de mais tempo para a Gestão das Pessoas, visto que são elas o ADN de cada empresa e que fazem a diferença.»

o painel assumia as funções com maior crescimento as Comerciais (28,7%), seguidas das áreas relacionadas com o Digital (25,5%). Um dado curioso do I Barómetro foi o facto de a Gestão de Pessoas não ter sido referida, mas neste VII Barómetro a área foi apontada por 4,4% dos inquiridos. Sobre quais **as entidades que mais irão contribuir para o crescimento do emprego nos próximos 12 meses**, as Pequenas e Médias Empresas (PME) são referidas por 33,3% dos inquiridos. Mas tudo

7. Que tipo de empresa/entidade vai contribuir mais para o crescimento do emprego, nos próximos 12 meses?



8. Qual a sua projecção para a evolução anual homologa dos salários reais na sua empresa, nos próximos 12 meses?



indica que as grandes multinacionais vão ter também um papel importante nesta matéria, reunindo 24,4% das respostas e superando as grandes empresas portuguesas (13,3%).

No I Barómetro alusivo a esta mesma

OPINIÃO

Capital humano a investir



Anabela Ventura
Managing partner da LHH | DBM Portugal

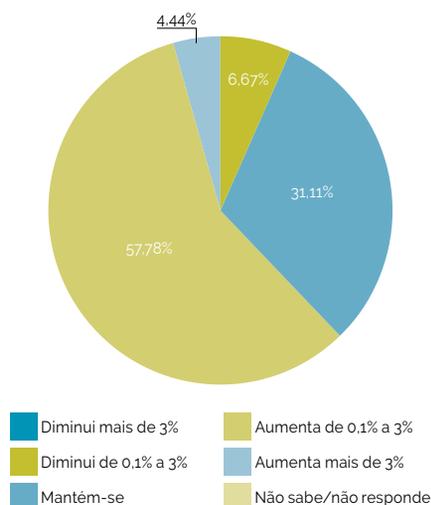
«O talento com mais de 50 anos em Portugal é bem-vindo e aproveitado, sem reservas, em funções políticas, em cargos de gestão em organizações sem fins lucrativos e em associações de cariz diverso. Quanto às empresas tem sido muito lentamente que se vai verificando o reconhecimento do talento com mais de 50 anos. Geralmente são as empresas portuguesas de menor dimensão que procuram utilizar o know-how e a experiência dos quadros que fizeram carreiras em multinacionais e em grandes empresas. Profissionais com mais de 50 anos têm apetência e disponibilidade para projectos de interim management que podem ser de grande utilidade na implementação de projectos estratégicos para as empresas. Com mais de 50 ou menos de 50 anos, os bons profissionais distinguem-se pela atitude motivada, dinâmica e construtiva com que abordam o mercado de trabalho. São um capital humano que as empresas só ganharão em investir e que a economia portuguesa não pode desperdiçar.»

questão, as PME também arrebatarem o maior peso nas respostas (27,7%), seguidas das startups (20,2%) e grandes multinacionais (17%). Apenas 6,7% apontam que será o sector público a contribuir para o crescimento do emprego em Portugal e 8,9% as startups.

60% projectam uma **evolução anual homologa dos salários reais na empresa** com aumentos de 0,1% a 3%, nos próximos 12 meses, e 31% defendem que os salários não sofrerão alterações. Respostas idênticas ao ba-



9. Como perspectiva a evolução do emprego em Portugal nos próximos 12 meses?

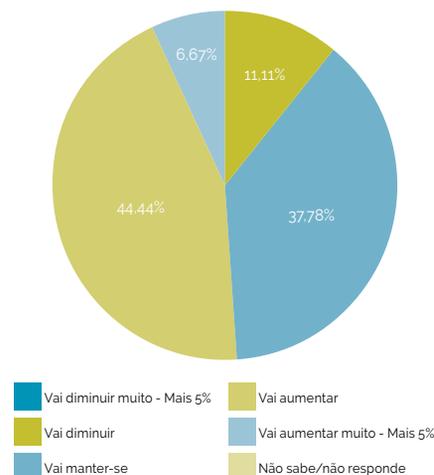


rómetro da edição anterior, de Março, com 66,7%, e 25%.

Quando questionados sobre como perspectivam a **evolução do emprego em Portugal nos próximos 12 meses**, 57,8% acreditam que vai aumentar de 0,1% a 3% e 31% defendem que manter-se-à. Valores muito semelhantes ao anterior barómetro Human Resources Portugal que apontava 62,5% e 25% respectivamente.

O número de colaboradores na empresa vai aumentar nos próximos 12 meses. Pelo menos assim o considera a maioria (44,4%) do nosso painel, sendo que 37,7% dizem estar convictos de que se manterá. No último Barómetro, metade estava convicto que se manteria o número de colaboradores e 33% que existiriam aumentos. ■

10. Qual a sua projecção para a evolução do número de colaboradores na sua empresa nos próximos 12 meses?



**BARÓMETRO
Painel**

Afonso Carvalho, Kelly Services
Alda Pereira, Boehringer Ingelheim
Alexandra Brandão, Santander
Alexandra Medeiros, Multipessoal
Amândio da Fonseca, Egor
Ana Caiola, BP
Ana Côrte-Real, Católica Porto Business School
Ana Herrero, Leroy Merlin
Ana Porfirio, Jaba Recordati
Ana Portela, Neves de Almeida
Ana Torres, Pfizer
Anabela Silva, BP
Anabela Ventura, LEE Hecht Harrison
André Borralho, Grupo Constant
André Jacques, Porto Business School
António Henriques, CH Consulting
António Morgado Fernandes, Robbialac
António Saraiva, ISPA
Arménio Rego, Católica Porto
Beatriz Perez, FOX
Carla Cristina Caracol, Grupo Renascença Multimedia
Carla Gouveia, Banco Popular
Clara Trindade, L'Oréal
Carlos Figueiredo, Unilever
Carlos Rodrigues, Samsung
Catarina Graça, Sumol Compal
Catarina Horta, Montepio
Catarina Tendeiro, KPMG
Catarina Zagalo, Deloitte
Célia Carrasqueiro, Saint Gobain
Cláudia Teixeira, Roff
Cláudio Valente, IKEA
Cristina Campos, Novartis
Cristina Carvalho, BMW
Dalila Martins, PT

Diogo Alarcão, Mercer
Elsa Carvalho, REN
Elsa Cruz, Turismo de Portugal
Estela Rocha, Danone
Estela Viegas, IBM
Eunice Antunes, Sanofi
Fátima Fonseca, CM Lisboa
Felipa Oliveira, Korn Ferry / Hay Group
Fernanda Barata de Carvalho, Accenture
Fernando Magalhães, Externato Frei Luis de Sousa
Fernando Neves de Almeida, Boyden
Filipa Figueira, MSD
Filomena Esteves de Carvalho, Essilor
Francisco Veloso, Católica Lisboa
Gonçalo Rebelo de Almeida, Vila Galé
Henrique Pulido, Brisa
Inês Caldeira, L'Oréal
Inês Lima, McDonald's
Inês Veloso, Randstad
Isabel Barata, SATA
Isabel Barros, Sonae MC
Isabel Borgas, NOS
Isabel Ferreira, Medinfar
Isabel Peres, Mota-Engil
Isabel Viegas, Católica Lisbon
Business & Economics
Jaime Morais Sarmiento, Pestana
Joana Garoupa, Siemens
Joana Queiroz Ribeiro, Fidelidade
Joana Rabaça Giria, CITE
João Antunes, Sovena
João Couto, Microsoft
Jorge Filipe, Auchan
José Bancaleiro, Stanton Chase
José Côrte-Real, Sonae
José Rocha, PSA

Luis Araújo, Turismo de Portugal
Luis Correia Nunes, CEPESA
Luis Ferreira, Allianz
Luis Moura, NOS
Luis Roberto, Communicatorium
Luis Rodrigues, Nova BSE
Luísa Fernandes, Primavera
Luísa Pestana, Vodafone
Madalena Rei Sá, JP Sá Couto
Manuel Beja, Novabase
Manuel Lacasta, CCAM
Manuel Oliveira, Sanitana
Margarida Dias, E&Y
Maria Alexandra Martins, Universidade do Porto
Mária da Glória Ribeiro, Amrop
Maria Emilia Galego, CM Porto
Mária Fátima Gonçalves, MAHLE
Mária Helena Pereira, RTP
Maria João Lourenço, Bayer
Maria João Martins, My Change
Mária Teresa Caiado, PwC
Mariana Canto e Castro, Randstad
Mário Ceitil, APG
Marta Costa, Multidevelopment
Marta Maia, Jerónimo Martins
Miguel Pina e Cunha, Nova BSE
Miguel Salema Garção, CTT
Miguel Teixeira, Everis
Nélson Brito, Luz Saúde
Patrícia Fernandes, Montepio
Paula Arriscado, Salvador Caetano
Paula Carneiro, EDP
Paula Castelão, The Navigator Company
Paula Garrido, Liberty
Paulo Barreto, Luz Saúde
Paulo Bastos, Simoldes

Paulo Pisano, Galp Energia
Pedro Almeida e Silva, Banco BIC
Pedro Fontes Falcão, ISCTE - INDEG
Pedro Pessoa, Delta Cafés
Pedro Ramos, Groundforce
Pedro Raposo, Banco de Portugal
Pedro Rocha de Matos, Korn Ferry
Pedro Rocha Pires, Fujitsu
Pedro Soveral Rodrigues, Sonae Sierra
Ricardo Alves Gomes, SCML
Ricardo Martins, Cegoc
Ricardo Parreira, PHC Software
Ricardo Peres, Central de Cervejas
Ricardo Santos, Hilti
Rita Baptista, Ageas
Rodrigo Esteves, Liberty
Rosário Carmona, Grandvision
Rosário Frias, José de Mello Saúde
Rosário Rocio, Infraestruturas de Portugal
Rui Alves, Johnson & Johnson
Rui Paiva, WeDo Technologies
Rui Sales Rodrigues, Accenture
Sandra Barranquinho, AKI
Sandra Campos Costa, ACP
Serafim Gonçalves, Leya
Sofia Miranda, Casais
Sofia Tenreiro, Cisco
Sónia Nunes, Jason Associates
Susana Gomes, Banco Popular
Teresa Cópio, Dom Pedro
Teresa Paula Nascimento, Millennium BCP
Tiago Brandão, Unicer
Vanda Jesus, Microsoft
Vera Pinto Pereira, Fox
Victor Vale, TAP
Vitor Gonçalves, ISEG



6 MAIO 17H
**MARINA
 DE GAIA**
 10 KM | 5 KM



**INSCRIÇÕES ATÉ
 2 DE MAIO**
 EM CORRIDAMARGINALDOURO.PT
 OU NA LOJA DO CORREDOR

Naming Sponsor:



Sponsors:



Viatura Oficial:



Parceiro Técnico:



Parceiro Institucional:



Organização:





PATRÍCIA FERNANDES

DIRECTORA DE MARKETING ESTRATÉGICO, COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO DA CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL

Um património emocional

A Caixa Económica Montepio Geral encontra-se num processo de transformação profundo, que se centra essencialmente na inovação de processos, tecnologias e pessoas. A ligar estes pilares existe uma área estruturante sobre a qual assenta o sucesso desta transformação. POR **TitiAna Amorim Barroso**

A Comunicação assume um papel central na vida do banco. Patrícia Fernandes - que chegou à direcção de Marketing Estratégico e de Inovação em Junho do ano passado, tendo acumulado em Setembro a área da Comunicação -, tem como principal objectivo ajudar a operacionalizar a transformação digital e o reposicionamento estratégico do Montepio. A gestora está pronta para ajudar a construir um banco moderno

e actual, que continue a respeitar a matriz de valores e a tradição que lhe dão a identidade e o reconhecimento que tem hoje.

«A Caixa Económica é um dos bancos mais antigos em Portugal, com 172 anos de história. Ao longo deste percurso longo e rico, afirmou-se e distinguiu-se como um banco diferente, de matriz mutualista e fortemente emocional, assente nos valores da solidariedade, partilha de sucesso, respeito pelo próximo, tradição, proximidade, exce-

lência no atendimento e aconselhamento, famílias e poupança», sublinha Patrícia Fernandes.

Em entrevista, explica-nos o significado de estar hoje à frente da Comunicação numa instituição com uma história tão rica.

O que é para si a Comunicação?

A Comunicação, para mim, é a materialização de toda e qualquer existência, seja ela um produto ou um serviço. É o que dá identidade, corporiza e abre es-



paço à percepção que qualquer emissor pretende quando inicia o processo de construção conceptual do que pretende comunicar. Numa organização, a Comunicação é o caminho que se desbrava para fazer cumprir o objectivo da criação de qualquer produto ou serviço. Por isso a Comunicação é o sol que ilumina a missão de qualquer organização.

Qual deve ser o papel da Comunicação numa organização como o Montepio?
A Caixa Económica Montepio Ge-

ral encontra-se num processo de transformação profundo, a qual centra-se essencialmente na inovação. E este processo assenta em três pilares chave: tecnologia, processos e pessoas. Mas a ligar os pilares temos uma viga estruturante sobre a qual assenta o sucesso do nosso processo de transformação: a Comunicação.

A tecnologia vem facilitar os processos, agilizar a resposta e a capacidade de surpreender o cliente. Contudo, só a Comunicação permite que as pessoas

Estamos a criar uma marca aspiracional e envolvente para a Comunicação Interna, debaixo da qual vamos colocar os programas e iniciativas.

a saibam usar e tenham capacidade para alterar os processos com vista a simplificar e facilitar a relação com o cliente. Os processos só conseguem ser alterados se houver um bom suporte de Comunicação. E as pessoas só apreendem o alcance da transformação e inovação se estas forem bem comunicadas.

Por isso, nunca como actualmente a Comunicação teve um papel tão central na vida do banco.

O que é fazer uma boa Comunicação?

É conseguir envolver as pessoas a todos os níveis no banco, fazer crescer o seu compromisso com a organização, em resultado da plena compreensão dos objectivos e fases da mudança. É permitir que todas as pessoas saibam o porquê das acções e qual o seu papel e de que forma a peça que representam se encaixa no puzzle global da organização.

Que boas práticas pode partilhar?

Estamos a construir um conjunto de iniciativas que nos tenham permitido, no final deste ano, ter dado um salto qualitativo substancial na forma como conseguimos que a organização adira à mudança e perceba a oportunidade que temos pela frente. Para tal, destaco



PERCURSO

Patrícia Fernandes

É a directora de Marketing Estratégico, Comunicação e Inovação da Caixa Económica Montepio Geral. Antes de integrar os quadros do Montepio, Patrícia Fernandes esteve 13 anos na Microsoft, onde foi directora de Marketing Central, Relações Públicas e Comunicação. Nesta função foi responsável por definir a estratégia e entregar a execução do plano anual de Marketing e Comunicação da empresa, coordenando a equipa de marketing central. Com quase 25 anos de experiência profissional nas áreas de Marketing e Comunicação e 3 na área de Gestão de Pessoas, Patrícia Fernandes foi ainda directora de Marketing e Comunicação da Sun Microsystems em Portugal durante 7 anos antes de ingressar na Microsoft, tendo anteriormente passado pela Hewlett-Packard Portugal, como responsável de Recursos Humanos e assessora da direcção. Iniciou a carreira na IBM Portugal, como assistente de Marketing comercial. A gestora faz também parte do Conselho Editorial da revista Human Resources Portugal. Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, variante de Inglês/Alemão, pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa em 1992, completou em 1995 o mestrado curricular em Economia, Políticas e Gestão de Recursos Humanos no ISCTE e em 2005 o Programa Avançado de Gestão e Marketing para Executivos da Universidade Católica. Em 2016 completou a pós-graduação online no INSEAD "Business Strategy and Financial Acumen".

algumas iniciativas de boas práticas: o roadshow anual em que o presidente [José Felix Morgado] e o Conselho de Administração Executivo do banco percorrem as capitais de distrito e ilhas para explicar o Plano de Acção, apresentar as principais novidades, visitar a rede de balcões e conversar com as pessoas no terreno. São momentos de partilha “bottom/up” imprescindíveis para afinarmos as táticas que materializam o nosso projecto de mudança.

Acresce a criação que temos em curso de uma marca aspiracional e envolvente para a nossa Comunicação Interna, debaixo da qual vamos colocar os diversos programas e iniciativas. É mais simples conseguir o envolvimento num projecto de transformação quando este tem identidade e alma.

A revolução em curso nas ferramentas de produtividade, colaboração, comunicação e gestão de relação vai permitir-nos, como organização, trabalhar de forma mais produtiva – temos um verdadeiro “Rolls-Royce” em termos tecnológicos na área da produtividade, e estamos a olear os canais de comunicação para que as pessoas possam tirar partido e sintam a mudança a impactá-las positivamente.

Como se constrói uma cultura forte com história e valores como a do Montepio?

A Caixa Económica é um dos bancos mais antigos em Portugal, com 172 anos de história. Ao longo deste percurso longo e rico, afirmou-se e distinguiu-se como um banco diferente, de matriz mutualista e fortemente emocional, assente nos valores da solidariedade,

partilha de sucesso, respeito pelo próximo, tradição, proximidade, excelência no atendimento e aconselhamento, famílias e poupança.

O Montepio é o banco da economia social em Portugal e, para muitos, o primeiro banco da infância. É o banco da portugalidade, o único banco totalmente privado e em simultâneo totalmente português, que é dono do seu destino e não depende de outros para progredir. O Montepio esteve sempre presente no apoio ao talento português, seja ele nas artes, na música, no desporto ou no universo empresarial na expressão do valor desta portugalidade.

Estar hoje à frente da Comunicação numa instituição com este historial tão rico é não apenas uma grande responsabilidade, mas também uma enorme motivação, para que os próximos 172 anos possam ser percorridos com a mesma base de valores e afirmação, adaptados a um contexto de forte concorrência, agilidade e modernidade. O Montepio digital que estamos a construir é a prova de como tradição e modernidade se fundem e convivem para dar aos clientes, associados e colaboradores a confiança de saber que juntos vamos mais longe.

Mas passou de um gigante tecnológico, a Microsoft, para um banco português numa altura difícil para a banca. Quais foram as reacções?

Em Junho de 2016 decidi fazer uma mudança radical na carreira de uma vida, sempre em multinacionais tecnológicas, para abraçar o desafio único de impulsionar a transformação digital e a inovação na Caixa Económica Montepio Geral. As reacções a esta opção foram curiosas e diversificadas, oscilando entre a incredulidade e a solidariedade entusiasmada pela dimensão gigantesca do desafio. O que encontrei no Montepio foi uma vontade inequívoca e um compromisso inabalável, ao mais alto nível, consignado no plano estratégico plurianual, de se tornar uma referência

Temos um verdadeiro “Rolls-Royce” em termos tecnológicos na área da produtividade, e estamos a olear os canais de comunicação.



incontornável de inovação em Portugal. E quem é que consegue resistir a um desafio destes?! O meu principal objectivo no Montepio é ajudar a operacionalizar a transformação digital e o reposicionamento estratégico do banco. O sector financeiro é um pilar estruturante em qualquer sociedade moderna, por isso a sua atractividade continua a ser uma realidade. Estou encantada com a oportunidade de fazer parte de uma instituição com o património de marca e os valores do Montepio. Acredito na sua liderança e na capacidade do Banco de fazer a transformação digital necessária para se reinventar e captar novos segmentos e franjas de mercado. Foi com este objectivo em mente que aceitei este desafio.

Enquanto directora com o pelouro da Comunicação, quais são as suas preocupações e desafios?

Construir um banco moderno e actual, que continue a respeitar a matriz de valores e a tradição que lhe deram a identidade e o reconhecimento que tem hoje. Encontrar este ponto de equilíbrio é um desafio diário e constante, num contexto em que queremos reposicionar a marca para captar novos segmentos de mercado e recuperar aqueles que são nossos por afinidade.

Quais os planos e prioridades da Comunicação para 2017?

Reposicionar a marca, rejuvenescê-la e dar-lhe ritmo, apelando ao património emocional que sempre lhe foi apanágio, mas juntando a dose de racionalidade necessária para confirmar todo o capital de confiança imprescindível a quem opera num sector tão estruturante como o financeiro.

Alcançaram os objectivos de 2016 na área da Comunicação?

Dado que cheguei à Comunicação em Setembro, não posso falar por todo o 2016. Posso dizer que recebi de herança um trabalho sério, empenhado, bem



estruturado e uma equipa sensacional que conseguiu com sucesso atravessar um período de desafios sucessivos.

O ano de 2016 foi de forte transformação para a Caixa Económica e estou certa de que 2017 será o ano da reinvenção, onde vamos começar a comunicar sustentadamente o percurso de inovação que estamos a percorrer.

E qual o posicionamento desta área?

A Comunicação é o eixo central e o ADN da marca Montepio.

Como é composta a sua equipa?

A equipa alargada de Comunicação é composta por especialistas que se dividem essencialmente em cinco grandes áreas: marca/eventos e patrocínios, comunicação offline, comunicação estratégia digital/online e social media, media relations, comunicação interna e gestão da mudança.

Quais são os canais de Comunicação Internos? E principais instrumentos?

Estamos a reestruturar por completo a área da Comunicação Interna na Caixa Económica, por isso acrescentámos-

-lhe a responsabilidade da gestão da mudança. É esta área a espinha dorsal de todo o processo de envolvimento dos colaboradores com a agenda de transformação da organização. O canal de Comunicação por excelência é a intranet do banco, ao qual se junta a newsletter quinzenal e todo o fluxo de comunicações executivas, quer presenciais quer digitais, que ajudam a explicar estes momentos e iniciativas de transformação.

Qual deve ser a relação entre a Comunicação e a Gestão de Pessoas?

São irmãs siamesas, razão pela qual a Comunicação Interna e a Gestão da Mudança na Caixa Económica são uma função partilhada entre a direcção de Comunicação e a direcção de Recursos Humanos. Não consigo imaginar esta função de outra forma, pois comunicar, sobretudo para dentro da organização, é mexer com a forma como gerimos e motivamos as nossas pessoas.

Como é que vê a evolução do papel da Comunicação na Gestão de Pessoas?

Vejo-a a crescer de importância no projecto global de Gestão de Pessoas numa organização e, no caso da Caixa Económica, com uma preponderância ainda maior devido à agenda de transformação digital que temos neste momento em curso.

De que forma se pode melhorar a relação entre a Comunicação e a Gestão de Pessoas?

Com um diálogo e alinhamentos permanentes entre ambas as direcções e com a componente interna da organização partilhada entre ambas.

Que tendências identifica ou antecipa em Portugal sobre a importância da Comunicação na Gestão de Pessoas?

Vejo claramente a surgir nas organizações o Marketing do Talento, entendido talento como o maior produto/activo interno da organização para ser bem-sucedida naquilo que faz. ■



QUAL VAI SER A HISTÓRIA QUE VÃO CONTAR SOBRE A SUA EMPRESA?

Nos últimos anos as empresas focaram-se em identificar a jornada dos seus clientes e a experiência, dando destaque aos momentos da verdade e aos pontos de stresse e trabalhando essa mesma componente relacional para aumentar o número de promotores.

Esta foi uma mudança de paradigma que alterou o focus da área comercial que antes se centrava essencialmente no momento do fecho da venda e não tanto na jornada. Esta transformação foi em muito acelerada com o digital. O número de canais disponíveis nos vários momentos da vida do cliente exigem experiências integradas e a continuidade da mesma,

antes, durante e após a venda.

Se esta foi uma aprendizagem com os clientes, a verdade é que o desaceleramento do recrutamento não contribuiu para uma mudança das organizações na sua relação com os candidatos e colaboradores (e até mesmo os seus reformados). Ou se não quisermos ser tão radicais, podemos dizer que se caminhou com passos lentos para perceber a necessidade de desenvolver uma estratégia de

employer brand/employee experience e em muitos casos hoje procura-se uma solução milagrosa que nenhum marketer ou responsável de recursos humanos consegue dar. Cada vez mais as empresas de recrutamento são desafiadas pelos seus clientes para encontrar os melhores candidatos trabalhando o employer brand da empresa, muitas das vezes fazendo todo um trabalho de marca que a organização não achou

que fosse relevante por ter por exemplo um negócio B2B (business to business). Então mas como é que o mundo mudou e as empresas não? Como “criar” o employer brand da empresa? Qual o papel das empresas de recrutamento?

Começemos pelo princípio. O mundo mudou e mudou mais depressa fora das organizações do que dentro. As redes digitais e a sua taxa de penetração crescente aumentaram as interações entre as pessoas, amigos, conhecidos, colegas de trabalho. Humanos. Todas as pessoas “ganham” canais para expressar a sua opinião, para fazer os seus diários ilustrados ao segundo com níveis de “reach” muito elevados, chegando alguns a ficar virais. As empresas que tinham os seus canais próprios achavam que conseguiam dominar também esta nova forma de estar no digital e os

sentar-se e definir qual a sua proposta de valor para os colaboradores (EVP - employer value proposition). Estes dois resultados tendencialmente serão diferentes, existirá provavelmente um gap. No estudo do Randstad Employer Brand do ano passado verificámos que os EVPs em que as empresas estavam melhor classificadas pela população activa, não eram os que as pessoas mais valorizavam. Esta diferença tem impacto na marca, e é fácil perceber porquê. Se quem trabalha na empresa acha que não são dadas condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e que não há oportunidade de progressão de carreira estes factores vão de alguma forma ser comunicados quer seja no dia-a-dia com o círculo de amigos e família, quer seja por exemplo através de comentários nas redes sociais. Esta comunicação

brand deve fazer esse mesmo exercício. Em ambos os casos não vale a pena enganar, transformar a mensagem e torná-la mais apelativa mas irreal. Não vale a pena, porque as suas pessoas, os colaboradores, os ex-colaboradores, os reformados e os candidatos têm uma história para contar, uma história na primeira pessoa que vai ter sempre um impacto muito maior na percepção de outros, do que a sua melhor campanha.

O papel das empresas de recrutamento é trabalharem as ofertas de emprego alinhadas com os EVPs dos seus clientes, reconhecendo o target e a melhor forma para o atingir. Devem ter um papel consultivo no momento da identificação de perfis e criativo/estratégico na fase da divulgação/atração. As ofertas de emprego têm de ser trabalhadas como anúncios, identificando a proposta de valor para a audiência pretendida. A linguagem deve ser adequada assim como os canais seleccionados e mesmo a forma de comunicar. O blá-blá-blá do anúncio mantém-se como pró-forma, um pouco como as instruções dos equipamentos, mas na verdade o que nos chama a atenção num mundo em que os conteúdos se atropelam no mesmo minuto, é a relevância, é a capacidade de falarem para mim. O conceito de persona e não de segmento.

O employer branding é muito mais complexo do que uma simples declaração de intenções, o employer branding é uma estratégia a longo prazo que deve ser definida, real e vivida interna e externamente. Num mundo cada vez mais competitivo pelo talento está na altura de abordar este tema, de parar, de ouvir as histórias e de garantir que os próximos capítulos vão ser feitos em conjunto consigo. O employer brand é como as marcas, trabalha-se todos os dias e para sempre e o impacto de uma não estratégia ou de uma estratégia negativa não se apaga com facilidade e não se mudam percepções em curto prazo.

Garanta que a história da sua empresa é exactamente aquilo que imaginou. ■

O “employer brand” não se “cria” ele já existe a partir do momento em que a empresa começa a ter colaboradores, pode é nunca ter sido trabalhado.

episódios de crise foram-se sucedendo. Algumas saíram das redes sociais mas na verdade os comentários, as opiniões e as referências ao que são e ao que fazem continua lá e mais importante ainda, os seus colaboradores, todos (ou quase todos) estarão lá, de forma mais ou menos discreta a contribuir para o employer brand da marca. Assim, respondemos já à segunda questão, o “employer brand” não se “cria” ele já existe a partir do momento em que a empresa começa a ter colaboradores, pode é nunca ter sido trabalhado, definido e desenvolvido. E se este é o seu caso, está na altura de parar. Parar mesmo. Parar para ouvir, parar para conhecer qual o seu employer brand. Ao mesmo tempo, a administração deve

informal vai aumentando a sua rede de impacto e influenciando a percepção que potenciais candidatos possam ter sobre esta empresa. No momento da decisão de concorrer ou não a uma vaga, a pessoa vai avaliar de forma mais ou menos objectiva essa sua percepção. A decisão de emprego não é por impulso, é ponderada. As empresas devem ter em atenção a sua imagem de marca enquanto trabalhadores. Nos resultados do ano passado do Randstad Employer Brand verificámos que existiam várias empresas com elevada notoriedade mas que não eram consideradas atractivas para trabalhar. Assim como o marketing de um produto ou serviço deve incidir sobre as suas características, benefícios e experiência, o employer



PROTAGONISTAS

Nesta última edição, foram cinco ao todos, falámos com os vencedores: **Sonae, Vila Galé Hotéis.**

1 Qual a importância do Employer Branding?

2 E quais as principais estratégias das empresas vencedoras?



José Côrte-Real
Administrador de Recursos Humanos
Sonae

1 No mundo actual, cada vez mais globalizado, a diferenciação entre empresas é cada vez mais difícil de acontecer. Para tal, é necessário investir em tecnologia, inovação e talento. Se a aposta em tecnologia depende em muito da capacidade pura de investimento, a aposta na inovação só é possível de ser geradora de valor a longo prazo se fizer parte da cultura da empresa. Por outro lado, nada disto é possível se as empresas não tiverem profissionais de elevada

qualidade e competência, capazes de serem eles próprios motores da inovação.

2 Na Sonae o sucesso dos negócios está intrinsecamente ligado com o desenvolvimento e sucesso das nossas pessoas e equipas. Por este motivo, investimos numa gestão integrada de Talento que tem por objectivo atrair, desenvolver e reter perfis diversos que nos permitam responder a desafios atuais e, simultaneamente, preparar o futuro. Para conseguir captar os melhores jovens talentos, a Sonae foi pioneira e desenvolveu programas específicos como o Programa Contacto das Empresas Sonae ou o Future Leaders @ Retail da Sonae MC. Com estas iniciativas e a diversidade de oportunidades de desenvolvimento de carreira que proporcionamos, fruto dos nossos vários negócios e da presen-

ça em cerca de 90 países, a Sonae é considerada a melhor escola de líderes em Portugal e uma employer brand de referência, captando talento não só em Portugal como a nível internacional.



Gonçalo Rebelo Almeida
Administrador/
Board Member
Vila Galé Hotéis

1 O grupo Vila Galé é hoje responsável pela gestão de 27 unidades hoteleiras (20 em Portugal e 7 no Brasil) e desde a abertura da sua primeira unidade em Abril de 1988 que assumiu que a motivação e satisfação das suas equipas seria um factor essencial para o seu sucesso e diferenciação no mercado. A localização, infraestruturas e equipamentos são, sem dúvida, elementos fundamentais para a qualidade e sucesso de um hotel, mas a capacidade técnica, a simpatia e a disponibilidade das suas equipas são os factores que permitirão atingir verdadeiros níveis de excelência e diferenciação.

2 É fundamental para a nossa organização ter a capacidade de atrair e reter o talento, promover o espírito de equipa e o orgulho de pertença, na certeza de que a satisfação das equipas se converte necessariamente na satisfação dos colaboradores. Entendemos que a implementação de medidas reais que garantam a satisfação das equipas são a melhor de transmitir um efeito positivo da marca e que se transmitirá aos clientes e ao mercado de forma natural. É essencial também que toda a sua actuação e comunicação com os stakeholders e o mercado, seja pautada por valores de rigor, lealdade, dinamismo e inovação. Desta forma se constrói uma imagem positiva da marca que garantirá o seu sucesso comercial e trará grandes economias nos processos de captação, retenção e formação das suas equipas.

Nota: Até ao fecho da edição, não foi possível obter as respostas, às questões colocadas, das seguintes empresas: ANA - Aeroportos de Portugal, EFACEC Energia, Hospital da Luz (Grupo Luz Saúde), Sumol+Compal Marcas, Viagens Abreu e Volkswagen Autoeuropa, pelo que lamentamos.

Ajude as nossas crianças a crescer.

Sem pagar
mais nem
receber
menos.

Doe **0,5%**
do seu IRS.

A Associação Protectora da Primeira Infância (APPI) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) de Utilidade Pública e foi fundada em Lisboa, no ano de 1901.

A Creche APPI acolhe crianças dos 0 aos 3 anos, particularmente para famílias residentes ou trabalhadoras na freguesia de Santa Maria Maior, com um projecto pedagógico vocacionado para a promoção da educação integral da Pessoa, estimulando todas as dimensões do desenvolvimento da criança.

**Ao preencher a sua Declaração do IRS,
referente a 2016, colocando o número de contribuinte
da APPI, 501 066 268, no Anexo H do Modelo 3 do IRS.**

CONSIGNAÇÃO DE 0,5% DO IRS/CONSIGNAÇÃO DO BENEFÍCIO DE 15% DO IVA SUPOSTADO			
ENTIDADES BENEFICIÁRIAS			
da Lei n.º 16/2001, de 22 de junho)	<input type="checkbox"/>	NIF	IRS
de social ou pessoas coletivas de utilidade pública (22 de junho)	<input checked="" type="checkbox"/>	1101 501066268	<input checked="" type="checkbox"/>

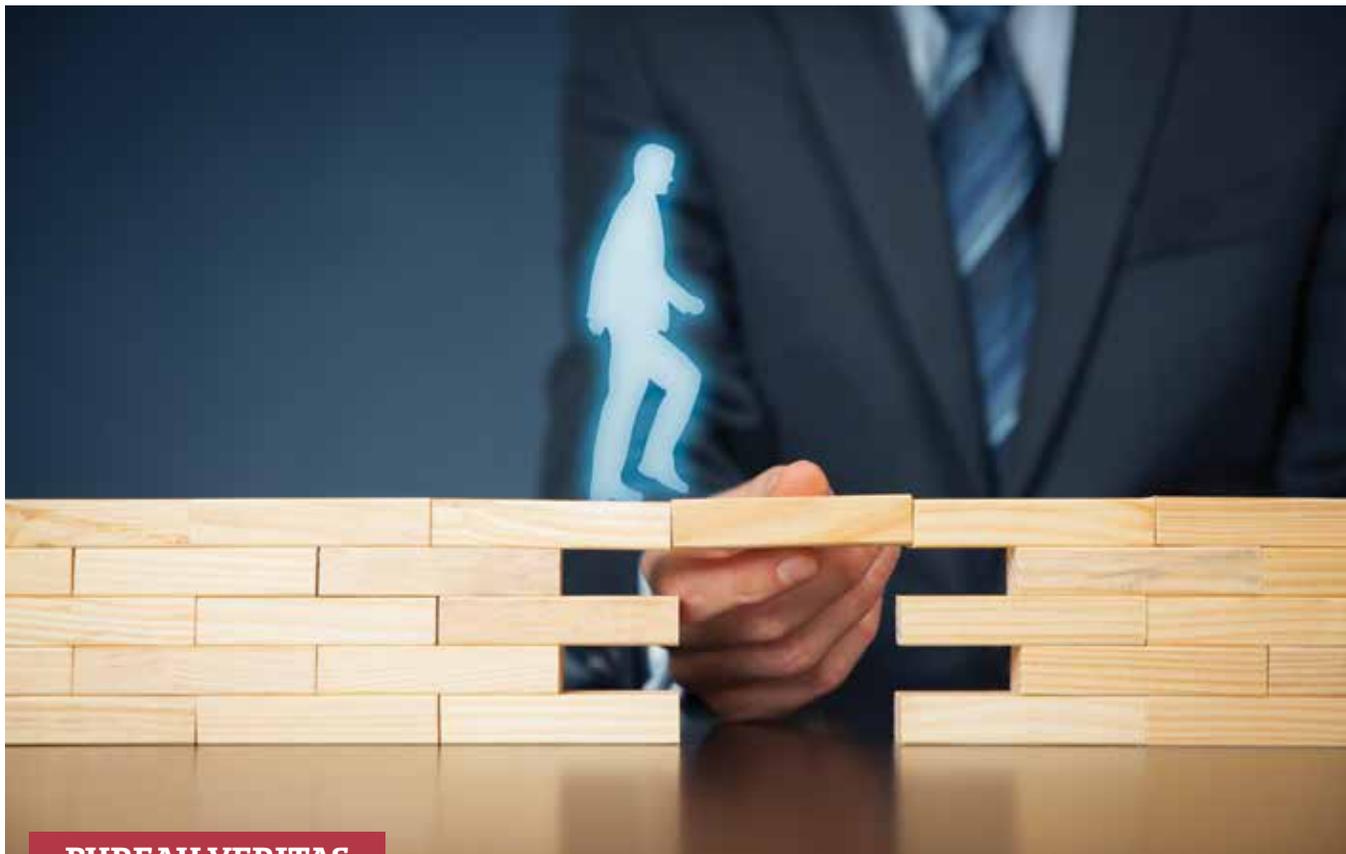
**Contamos com o seu contributo para a
continuação e desenvolvimento desta
missão, através do seu donativo.**



APPI

**ASSOCIAÇÃO
PROTECTORA
DA PRIMEIRA
INFÂNCIA**

INSTITUIÇÃO
PARTICULAR
DE SOLIDARIEDADE
SOCIAL
FUNDADA EM 1901



BUREAU VERITAS

A IMPORTÂNCIA DA SEGURANÇA PARA O NEGÓCIO

No período em que vivemos fará a Segurança mais sentido? Claro que sim. Este tema está a ser assumido ao mais alto nível pelas organizações.

A Segurança é importante para o negócio na actualidade, ora vejamos as razões:

- As organizações já diminuíram as suas estruturas ao mínimo para poderem continuar a oferecer os seus produtos/serviços;
- Na maioria das organizações deixou de haver qualquer redundância ou suporte (back-up) de funções e tão pouco de competências;
- As organizações são hoje mais com-

plexas e a respectiva aprendizagem não é possível em curtos períodos de tempo, o que dificulta a rápida substituição dos seus profissionais (recursos humanos).

Desta forma, a maioria das organizações deixaram de ter redundâncias ou planos de “back-up”, isto é, a possibilidade de um momento para o outro substituir profissionais nas respectivas funções e assegurar níveis semelhantes de desempenho.

Assim, assegurar as adequadas condições de Saúde e Segurança às pessoas



Ricardo Lopes Ferro

Director Executivo do Bureau Veritas

que trabalham em nome da organização passou a ser condição imprescindível para que a empresa possa honrar os seus compromissos contratuais (qualidade, volume e custo) aos seus clientes, factor essencial para qualquer empresa se manter no mercado.

Pelo exposto, a identificação dos perigos, a avaliação dos riscos e as consequentes medidas de gestão e mitigação do risco, que não se limita, mas obriga à existência de um sistema consistente de Saúde e Segurança passa a ser “obrigatório” para as organizações se comprometerem e assegurarem a realização de “novas” ou “diferentes” actividades. Só assim teremos a garantia que os perigos foram identificados, os riscos avaliados e devidamente controlados para que as

O que estas organizações já perceberam é que se não assegurarem a segurança hoje, poderá não haver amanhã.

equipas possam ser alocadas de acordo com as suas competências específicas para cada missão e não de acordo com as disponibilidades provocadas por eventuais ausências, por acidentes e/ou saúde, ocorridas.

O tema da Segurança já deixou em muitas organizações, nomeadamente multinacionais, a ser um assunto sob responsabilidade de uma área técnica para ser assumida ao mais alto nível

de uma organização, associado a uma monitorização e seguimento constante, bem como a partilha por toda a organização dos comportamentos a adoptar e a análise de causas dos acidentes ou quase-acidentes e as consequentes medidas de correctivas.

O que estas organizações já perceberam é que se não assegurarem a segurança hoje, poderá (para elas) não haver amanhã! 



BUREAU VERITAS

O SEU PARCEIRO PARA AS
VÁRIAS ETAPAS DO SEU NEGÓCIO

- Inspeções
- Auditorias
- Ensaios
- Certificação
- Classificação de Navios
- Controlo e Assessoria Técnica
- Formação

Em 140 países, proporcionando um conjunto de serviços e soluções inovadoras nas áreas da gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança, independentemente do seu sector de produtos, ativos ou negócios.



AKI

TORNAR OS COLABORADORES DONOS DA EMPRESA

Desde 2014 que os colaboradores do AKI podem adquirir acções do grupo. Hoje, são já 94% aqueles que podem dizer que o AKI é, literalmente, a sua empresa. **POR Ana Leonor Martins**

As Políticas de Participação do AKI integram-se na sua Filosofia de Partilha e são um tema forte e estruturante na cultura da empresa. Consistem, essencialmente, em partilhar por todos os colaboradores o sucesso alcançado, «colocando verdadeiramente as pessoas

no centro», garante Sandra Barranquinho, directora de Recursos Humanos em Portugal da multinacional de distribuição de bricolage. E esclarece: «As Políticas de Participação inserem-se no que designamos por “Partilha do Haver”, um dos quatro pilares da nossa Filosofia da Partilha. A tranquilidade de que os resultados são sólidos e estão

para durar, leva-nos a querer partilhá-los com os colaboradores. Esta é uma concepção humanista da nossa forma de gerir estrategicamente a empresa.»

Não obstante, há três requisitos, que a responsável explica: «Primeiro, as pessoas partilham uma vontade - é a partilha do querer. Sabem que estão no projecto do AKI, o que ele é e para

onde vai, neste caso uma empresa líder da proximidade em Portugal. Em segundo lugar, a partilha do saber. Só vamos construir um projecto duradouro se as pessoas partilharem o que sabem umas com as outras, sobretudo quando se quer crescer ao ritmo que nós queremos. Os que vêm trazem as suas ideias, mas há uma parte do nosso negócio que têm de aprender. Esta partilha é muito importante, e se víssemos que não estava a acontecer não passávamos à última etapa, que é a partilha do poder, igualmente importante para nós.»

«As pessoas devem sentir que podem dizer não a qualquer momento. E estão lá para tomar iniciativas e fazerem e não para dizer sim a tudo ao chefe, principalmente porque o cliente precisa de sentir que tem na sua frente alguém que pode, e vai, resolver-lhe tudo o que for preciso. Não é fácil fazer evoluir a cultura de uma empresa para que a maioria das pessoas se sintam assim autónomas», reconhece, e é por isso que, «antes de se chegar a este ponto, não faz sentido fazer a partilha do haver, ou a partilha dos lucros, como se chama em muitas empresas».

Política do Haver

Ou seja, só se chega à Política do Haver depois de estarem consolidadas as três fases anteriores. E, no AKI Portugal, isso aconteceu em 2007. Inicialmente com o Prémio de Progresso e, em 2014, com o prémio “Partilha de Resultados” e a sua conversão, quando pretendida pelos colaboradores, em acções da ADEO, grupo ao qual pertence o AKI. O facto de esta partilha de resultados só existir há três anos deve-se ao facto de ser «um processo interno, ao nível de grupo, bastante exigente. Cada empresa do grupo tem de provar que os colaboradores têm interiorizadas, e praticam, as quatro etapas da Filosofia da Partilha. Precisamos também de mostrar que os nossos resultados são sólidos e sustentáveis», revela a

directora de Recursos Humanos. «Foi o que fizemos em 2014, altura em que integrámos o grupo de empresas do Grupo que deu provas consolidadas da sua solidez e passámos, como colaboradores, a poder ser accionistas da nossa própria empresa.»

Assim, no ano passado e pelo segundo ano consecutivo, o AKI Portugal distribuiu parte dos resultados líquidos pelos colaboradores. Sandra Barranquinho partilha que, «em 2016, foram distribuídos 16% dos lucros, o equivalente a um salário por pessoa. Este ano, 2017, vamos distribuir a mesma percentagem dos lucros do AKI por todos os colaboradores. A taxa de partilha varia todos os anos, em função dos resultados, mas tem sido sempre ligeiramente superior a um salário por colaborador», conta.

Em 2015, 85% dos colaboradores

TRÊS ETAPAS

Políticas de Participação

- **“Prémio de Progresso”**: trimestral, associado ao progresso de cada loja. Se a loja progride em vendas, a equipa dessa loja recebe uma percentagem dessa progressão.
- **“Partilha de Resultados”**: quando todos ganham se o AKI Portugal tiver resultados positivos. 16% dos lucros do AKI são distribuídos anualmente pelos colaboradores. O foco sai da loja e passa para a empresa como um todo.
- **“Accionariado”**: os colaboradores podem investir em acções da ADEO o valor que recebem da Partilha de Resultados e também dinheiro próprio e independente desse prémio. Cada colaborador passa assim a ser dono da empresa, accionista da ADEO.

84% dos nossos colaboradores sentem orgulho em trabalhar no AKI e 75% reconhecem o mérito e importância das Políticas de Participação.



Sandra Barranquinho
Directora de Recursos
Humanos do AKI



converteram o seu prémio em acções ADEO, percentagem que o ano passado subiu para 94%. «Um crescimento que muito nos orgulha, porque a escolha é totalmente livre, ou seja, o colaborador só escolhe investir este montante em acções do grupo se quiser e porque acredita na empresa e, sobretudo, no sentido que damos ao Accionariado», sublinha. Também é possível aos colaboradores investir capital próprio, ou seja, extra o montante que recebem do prémio da partilha de resultados. Podem fazê-lo até um limite de 25% do seu salário anual. Neste caso, a percentagem de colaboradores a fazê-lo desce para 14%, mas continua a ser um número que deixa a responsável muito satisfeita porque, na verdade, significa que muitas pessoas da equipa decidiram colocar as suas poupanças na empresa onde trabalham. É, podemos dizer, uma manifestação claríssima da confiança que depositam na ADEO», frisa.

A ideia de tornar os colaboradores do AKI donos da empresa já é antiga.

NÚMEROS

Em 2016

- ➔ Abriam duas lojas novas e foram feitas duas reinaugurações
- ➔ Foram contratados 65 colaboradores
- ➔ Registou um volume de negócios de 212 milhões de euros
- ➔ Crescimento de 12% em superfície total em relação ao ano anterior

Em 2017

- ➔ Vão abrir quatro lojas novas (Açores, Barcelos, Sacavém e Chaves) e fazer uma reinauguração (Figueira da Foz)
- ➔ Previsão de contratação de 100 novos colaboradores

No total

- ➔ 34 lojas
- ➔ 1265 colaboradores



Sandra Barranquinho faz notar que há empresas da ADEO que já têm Accionariado há 31 anos. «E há outras que ainda não o têm. Nós estamos agora no 3.º ano e continuaremos por muitos e bons anos, seguramente», afirma.

Um assunto de todos

Os efeitos desta política fazem-se sentir muito para lá da vertente material. A directora de Recursos Humanos salienta que, «ao sermos accionistas deixamos de ser apenas trabalhadores para passarmos a ser colaboradores-accionistas. A empresa converte-se no nosso assunto, um assunto de todos. Ao sermos accionistas somos donos da empresa em que trabalhamos. Ao defendermos a nossa empresa, ao atendermos bem o cliente e ao fomentarmos as políticas de poupança, estamos a defender o futuro do AKI, da ADEO e também o nosso futuro.»

Mais: «Como dizia um dos nossos colaboradores, ser colaborador-accionista é como sair de casa dos pais e passar a ter a nossa própria casa. Antes, arrumávamos, limpávamos,

tratávamos do que era preciso, mas não era nosso. Depois, passamos a cuidar com muito mais estima, damos mais atenção e responsabilizamo-nos muito mais pelo que temos. Isto é algo muito profundo e que é muito mais do que olhar apenas para o montante que os colaboradores recebem.»

Sandra Barranquinho partilha que, em 2016, o AKI teve o melhor resultado de sempre da sua história. «Naturalmente que foram diversos os factores que contribuíram para este resultado, mas, sem dúvida, uma equipa motivada e envolvida é algo fundamental para que qualquer resultado possa ser alcançado. O nosso último estudo de clima, realizado no final de 2016, diz-nos que 84% dos nossos colaboradores sentem orgulho em trabalhar no AKI e que 75% reconhecem o mérito e importância das Políticas de Participação. Em termos mais qualitativos, é comum ouvirmos os nossos colaboradores dizerem que se sentem orgulhosos por serem accionistas; anualmente na reunião geral que temos para revelar o valor da ac-



ção, a festa é uma constante. Ou seja, seguramente que não ter as Políticas de Participação, numa empresa com os nossos valores e cultura, seria um “vazio” que, acredito, se reflectiria nos nossos resultados.»

Como outras boas práticas, a responsável destaca «a forte cultura humana, o colocarmos continuamente a pessoa no centro da empresa, algo que as pessoas percebem que é prática e não apenas teoria», acredita. «Depois, posso destacar também a preocupação que temos em envolver as pessoas em projectos transversais nas suas missões do dia-a-dia, isto é, permitir que saiam da sua zona de conforto e que se desenvolvam, contribuindo para projectos transversais à empresa, mas onde podem aportar enorme valor e crescer. Temos também anualmente o processo de definição dos objectivos do ano seguinte, que envolve 100% dos colaboradores, sendo as equipas

Em 2016, foram distribuídos 16% dos lucros, o equivalente a 1,1 ordenados por pessoa. E 94% dos colaboradores converteram o prémio em acções.

que dizem os objectivos pelos quais querem correr e como o querem fazer.»

Cultura de partilha

Todas estas práticas e políticas têm por base o facto de a partilha ser, efectivamente, «verdadeiramente cultural. Não fazia sentido se não olhássemos para estes temas da forma como olhamos», afirma Sandra Barranquinho. «Gosto sempre de colocar o Accionariado em algo que é muito superior à compensação monetária que as pessoas recebem, mas reconheço que essa compensação, por se, é muito importante. Neste âmbito, e é algo que incentivamos muito os nossos colaboradores a fazer, vale a pena entender o salário como algo bem

mais vasto do que o salário mensal que se recebe.»

Realça ainda: «O AKI Portugal tem crescido nos últimos anos de forma muito positiva e sustentável. Em 2016, batemos o nosso recorde de sempre de vendas. Em 26 anos de história, nunca tivemos um volume de negócios tão grande. E isto integrado num plano muito ambicioso de crescimento. Queremos duplicar a nossa dimensão nos próximos quatro anos, chegando a 2020 com 64 lojas e dois mil colaboradores. O AKI está em forte crescimento e os nossos resultados têm sustentado tudo o que temos feito. E o que queremos vir a fazer.»

Para além destes objectivos estratégicos há o grande objectivo de «continuar a reforçar a relação de proximidade com todos os clientes que já visitam o AKI e com todos aqueles que querem que os passem a visitar.

«Ao nível humano, vamos continuar a reforçar a relação da empresa com os colaboradores, trabalhando no sentido de lhes dar mais benefícios por trabalharem no AKI», garante Sandra Barranquinho, concluindo: «Quando temos 84% dos colaboradores a dizerem no estudo de clima realizado o ano passado que “têm orgulho em trabalhar no AKI”, só nos dá a convicção de que estamos no bom caminho. E continuar a desenvolver este sentimento é uma prioridade nossa.» ■



Hospedeiras de Portugal

www.hospedeiras-portugal.pt



**TRABALHAMOS
COM PESSOAS E
PARA PESSOAS**



Human
Resources
Portugal

OUTSOURCING



78 ENQUADRAMENTO

CASOS

80 EGOR

84 TALENTER

86 RANDSTAD

APOIOS:





ENQUADRAMENTO

TENDÊNCIAS NO OUTSOURCING

O Outsourcing veio revolucionar a forma como os negócios operam actualmente. Se quando deu os seus primeiros passos estava restringido a funções de baixo valor acrescentado, hoje a realidade é outra.

Fonte: FlatWorld

no início, o Outsourcing começou por ser usado para actividades como o processamento de salários ou a inserção de dados. Mais tarde, as operações de contacto e serviço ao cliente foram subcontratadas em maior escala. Isto trouxe à ribalta os benefícios financeiros do Outsourcing e as organizações começaram a prestar atenção.

Actualmente, o Outsourcing não é apenas um chavão para baixos custos laborais. Tornou-se uma importante estratégia empresarial para pequenas e grandes empresas que acreditam que o melhor plano é dedicar-se a 100% às principais operações e subcontratar o resto a companhias especializadas.

Embora a maior parte das empresas

defenda as vantagens do Outsourcing, o debate continua, nomeadamente sobre a sua sustentabilidade a longo prazo. Os opositores argumentam que o lado negativo incluiu a falta de controlo de qualidade, a falta de responsabilização da gestão do projecto e as perspectivas baixas em termos de inovação.

Não obstante estes receios, o Outsourcing continuou a crescer. É apoiado por organizações de todos os tamanhos e sectores. De startups a grandes empresas, continua a ser uma ferramenta preferida para ganhar vantagem competitiva. Os negócios estão a passar para múltiplas plataformas – cloud, social, móvel, etc., e os stakeholders estão a ficar mais distribuídos em termos geográficos; num ambiente tão díspar, o Outsourcing conseguiu adaptar-se convenientemente

a um contexto empresarial que muda rapidamente.

As situações empresariais negativas ainda ajudaram a defender mais o Outsourcing. A recente crise económica global mostra que os negócios não só precisam de saber como sobreviver durante uma crise, como também precisam de analisar novas formas de ultrapassar condições económicas fracas. No cenário empresarial actual, o mantra é “subcontratar e sobreviver”, gerir eficazmente os projectos de Outsourcing e ficar à frente da concorrência.

Neste contexto, podem perspetivar-se algumas tendências no Outsourcing para o futuro:

- As relações de Outsourcing estão agora mais uniformizadas e viradas mais para os processos e as pessoas do que para os preços. Esta alteração deve criar igualdade de tratamento para os fornecedores de serviços de Outsourcing.

- As pressões financeiras abrirão caminho para contratos de Outsourcing personalizados flexíveis e abrangentes.

- Os negócios pequenos e as startups serão testemunhas de uma maior adopção do Outsourcing para reduzirem as ineficiências operacionais e aumentarem os prazos de comercialização.

- O aumento do custo das matérias-primas, dos transportes e do combustível fará com que as empresas olhem para o Outsourcing para manterem os seus custos operacionais baixos.

- Teremos mais funções importantes subcontratadas na próxima década, enquanto o Outsourcing nas funções mais básicas irá estabilizar.

- À medida que os negócios passam para a subcontratação da cloud, o apoio e desenvolvimento aumentará.

Será que o Outsourcing irá sobreviver aos próximos anos? A resposta é sim, definitivamente. Irá sobreviver no futuro, já que oferece às empresas o acesso a competências especializadas e poupanças em tempo e esforço, os quais podem ser canalizados para outras iniciativas empresariais. ✓

HUMAN RESOURCES PORTUGAL

PARA QUEM GERE PESSOAS



oferta¹

LIVRO
Caixa Negra

*
35€

11 EDIÇÕES
(1 ano)

Human Resources Portugal

Faça já o seu
pedido para o email:
assinaturas@multipublicacoes.pt
ou ligue já para o
210 123 400

GESTÃO PLUS

¹ Oferta limitada ao stock existente e válido para novas assinaturas no Continente e Ilhas.
O livro é enviado via CTT pela Multipublicações após boa cobrança da assinatura.
*Valores de assinatura válidos para Continente e Ilhas.



EGOR

SOLUÇÃO À MEDIDA

A Egor Outsourcing actua nos mais diversos sectores de actividade, desde a Logística e área Industrial, às Telecomunicações, passando igualmente pelos serviços prestados com inúmeras valências a entidades públicas. E constitui uma das soluções que tem tido forte crescimento nos últimos anos.

O Grupo Egor é constituído por mais de uma dezena de empresas especializadas no desenvolvimento de pessoas e dos negócios. Assegura uma actuação transversal no sector dos Recursos Humanos, oferecendo aos clientes soluções à medida.

Filipe Pereira, director Comercial da Egor Outsourcing, fala-nos de uma área construída cirurgicamente.

O que procuram os clientes quando vos solicitam propostas de Outsourcing?

Os clientes que nos contactam procuram fundamentalmente uma solução que

lhes permita benefícios efectivos como: poderem focalizar-se na sua área de actividade, no core do seu negócio, de modo a potencializar os produtos e/ou serviços que disponibilizam aos respectivos clientes. Gerar eficiência (operacional, financeira ou ambas) numa determinada tarefa/ serviço/ processos, através da cessão da gestão dos mesmos a uma empresa de Outsourcing especialista nessa matéria. O acesso às melhores práticas do mercado na área de especialização da empresa de Outsourcing com a qual estão a efectuar uma parceria. Independentemente da área de Outsourcing em que possamos estar a actuar, são estes habitualmente os principais benefícios que os clientes pretendem obter quando recorrem ao Outsourcing.

Quais os maiores receios dos clientes em optar pelo Outsourcing?

O maior receio é a perda do controlo

FIND
MORE
FREE
MAGAZINES

FREEMAGS.CC

É importante clarificar que o Outsourcing não deve ser visto como uma situação precária em termos laborais. Temos colaboradores que iniciam a colaboração num cliente e passam por uma real progressão de carreira.

reúne condições para conseguir gerar maior valor para o cliente que a contrata. Naturalmente, o conceito de valor é diversificado de área para área: poderemos estar a referir-nos numa maior eficiência financeira, maior eficiência operacional, maior controlo de custos ou a um maior conhecimento do seu cliente final.

Em que medida pode a entidade de Outsourcing marcar a diferença na actividade da empresa que a contrata?

Voltemos ao conceito já abordado: a entidade de Outsourcing sendo especialista numa determinada área consegue, na execução da tarefa/ serviço ou processo, ganhos de eficiência que se traduzem num comportamento gerador de maior rentabilidade.

Uma empresa de tintas para ter excelentes produtos, não tem de dominar todas as competências e fluxos necessários para ter, por exemplo, uma solução de contact center que lhe permita conhecer com detalhe todos o comportamento do seu cliente. Por outro lado, uma empresa que vende produtos para a grande distribuição pode não ter as competências suficientemente desenvolvidas para ter uma solução flexível para a sua equipa de logística e armazém.

É precisamente nestes vectores que o Outsourcing pode marcar a diferença. Liberta os recursos e o mindset da empresa para a focalização nas suas actividades chave e por outro lado, coloca ao dispor do cliente todo o conhecimento

que tem numa determinada área viabilizando o acesso às melhores práticas do mercado nesse sector.

Existem ainda outros factores diferenciadores, como por exemplo a possibilidade de transformação de custos fixos em custos variáveis, asso-

CUIDADOS A TER

No momento de decisão pelo Outsourcing

A Egor identifica três grandes passos para que seja possível ter um processo eficiente de transição (resumidos de forma detalhada):

- 1 **Identificação e Avaliação da oportunidade:** o que vai transitar para Outsourcing? Qual a criticidade dessa área ou serviço? Com que áreas vai o Outsourcing relacionar-se?
- 2 **Consulta ao Mercado/ Selecção:** definição do Caderno de Consulta, com os respectivos requisitos, objectivos e SLAs. Inclui igualmente a análise das propostas, com o particular cuidado de garantir que todas são comparáveis para que a opção seja tomada com equidade.
- 3 **Processo de Migração e Acompanhamento:** Implementação do serviço e respectivo acompanhamento por parte das entidades, com maior recorrência de reuniões de steering e calibração.

da “sua” operação/ processo/ serviço. Ou seja, o cliente considera que ao efectuar uma parceria para a gestão de uma actividade que é sua, embora não seja core, vai acabar por alienar uma parte do controlo ou do conhecimento. Pensem num exemplo concreto de uma operação de contact center. O cliente acha estranho que, de repente, em vez de ser ele próprio a gerir o contacto com os clientes, passe a ser uma entidade de Outsourcing por receio de perder informação preciosa para a sua actividade.

Trata-se de um receio completamente infundado, porque quando o cliente opta por uma entidade de Outsourcing, está a efectuar uma parceria com uma empresa que é especialista nessa matéria, pelo que o expectável é que consiga estabelecer uma simbiose perfeita entre as duas entidades envolvidas. Sendo especialista o Outsourcer



ciando directamente a facturação do Outsourcing a processos produtivos (chamadas, encomendas processadas, vendas, entre outros), ou por outro lado, a partilha do risco inerente ao negócio externalizado com o seu parceiro de Outsourcing, eleva o compromisso do mesmo.

Qual o impacto económico e social desta área?

Devido à possibilidade de termos Outsourcing em quase todas as áreas de actividade empresarial, torna-se muito complexo identificarmos um número que defina com total exatidão o emprego existente nesta área. Contudo, existem duas tendências que evidenciam o potencial desta actividade e o seu impacto económico- social:

A identificação de Portugal de forma recorrente como um destino ideal de nearshore, originando a criação de novos centros de serviços partilhados para clientes estrangeiros; e a diversificação das

actividades que recorrem a Outsourcing, nas mais diversas áreas de actividade / intervenção.

Por outro lado, e de um ponto de vista social, é importante clarificar que o Outsourcing não deve ser visto como uma situação precária em termos laborais. Temos colaboradores que iniciam a colaboração num cliente e

O Outsourcing assume-se como uma ferramenta de extrema importância para o nosso tecido empresarial.

passam por uma real progressão de carreira, nos serviços que prestamos a esse cliente ou noutros serviços que possamos ter.

Em resumo, o Outsourcing assume-se como uma ferramenta de extrema importância para o nosso tecido empresarial. Permite aos utilizadores ganhar especialização e flexibilidade, ao mesmo tempo que cria emprego para um número crescente de pessoas com as mais variadas qualificações cujos reflexos na economia nacional e no mercado são hoje uma realidade indesmentível. ✓



Filipe Pereira
Director Comercial
da Egor Outsourcing



HOLMES PLACE

FITNESS | NUTRIÇÃO | SPA

CORPORATE
Wellness Solutions

O PROGRAMA
HOLMES PLACE
EXCLUSIVO PARA EMPRESAS

Mais informações

CORPORATE.HOLMESPLACE.PT



Amílcar Gabriel
Director de Gestão de Talentos da Talenter

TALENTER

AO SERVIÇO DO CLIENTE

Para a Talenter, o Outsourcing é uma parceria de “valor acrescentado”, em que todos têm um papel de elevada responsabilidade no produto final.

A área de Outsourcing da Talenter tem sempre o foco na necessidade de acrescentar valor ao cliente e representa 18% do volume de negócios do grupo.

Em entrevista, Amílcar Gabriel, director de Gestão de Talentos da Talenter, conta em detalhe o posicionamento na área, o que os distingue, as principais tendências, entre outros temas.

Como estão a evoluir os serviços de Outsourcing da Talenter?

As ofertas são variadas e sempre com o foco na necessidade do cliente, adaptando-se às realidades específicas de cada projecto, procurando ser este um dos factores diferenciadores e de competitividade.

Disponos já de projectos nas principais áreas de negócio onde a empresa opera, desde as Telecomunicações, In-

dústria, Facilities, Field Sales, Brands Emotions, Logística, Saúde e Hotelaria.

E como está a evoluir a procura por parte das empresas? Que áreas estão actualmente as empresas a externalizar mais?

As empresas, cada vez mais, procuram um serviço “completo” que assente na especialização, foco e gestão de processos. Nesse âmbito a evolução tem sido bastante positiva. No que respeita às áreas depende muito da actividade de cada uma das empresas, no entanto tem-se verificado que existe uma tendência para a externalização de processos na componente operacional.

Que vantagens traz o Outsourcing?

A vertente da competitividade tem como base a eficiência e a especialização. Com clientes altamente “exigentes” é natural que as empresas quando recorrem a

projectos de Outsourcing esperem um retorno ao nível competitivo, integrando as variáveis da qualidade do serviço prestado, como também do rigor, profissionalismo, transparência e cumprimento de prazos.

Ainda há alguma reticência em relação ao Outsourcing, nomeadamente por receio de perder o controlo da qualidade ou a coesão da cultura corporativa?

Sem dúvida que este tema é sensível quando abordado dessa forma, no entanto os projectos de Outsourcing devem ser vistos como parcerias de “valor acrescentado”, em que todos têm um papel de elevada responsabilidade no produto final. Neste tipo de serviço existe sempre uma evolução natural e partilha de conhecimento, dessa forma diria mesmo que no final todos ganham, revertendo-se assim a “resistência” inicial.

Quando iniciam um projecto, quais as vossas principais preocupações?

Tendo em consideração a natureza do projecto e mediante o definido em sede de proposta é elaborado um plano de acção onde serão apresentados todos os considerandos em função dos pressupostos definidos. Para o efeito todos os pormenores são importantes, desde o perfil e competências dos profissionais a alocar ao projecto, a qualidade e adaptabilidade das ferramentas e equipamentos, as deslocamentos dos colaboradores, a formação profissional, o acolhimento, as condições e especificidades do local de trabalho, a Saúde, Segurança e Higiene no trabalho, o acompanhamento do gestor no decorrer do projecto, e qual a sua periodicidade e os reportes, não descurando a proximidade que deve existir entre todas as partes envolvidas no projecto para que acções correctivas sejam desencadeadas no tempo oportuno.

Em 2016, que projectos destacaria?

2016 teve alguns projectos que se podem destacar, no entanto todos eles foram importantes para a assunção da empresa neste tipo de serviço. Entre os projectos

de maior relevo podem considerar-se os projectos de Facilities, a participação no Rock In Rio 2016, como empresa de referência, os projectos da Saúde, como também o reforço dos serviços na área da Hotelaria, nas diversas vertentes.

Quantas pessoas recrutaram em 2016 e quantos postos de trabalho criaram?

Em termos de recrutamento os valores ultrapassam os 2 mil candidatos. O número de postos de trabalho são variáveis, mas em 2016 esse número situou-se em cerca de 150 a 200 novos postos de trabalho.

O que acredita que vos diferencia?

A Talenter quando assume um projecto tem sempre presente que esse é “especial” e que a equipa a alocar é a “melhor”, para

o efeito disponibiliza todos os meios (humanos e equipamentos) necessários para um correcta execução do projecto. A tudo o atrás referido adicionamos os valores da Talenter, nomeadamente a Paixão pelas pessoas e pelo mundo do trabalho, o Profissionalismo e Competência Comprovada e a Relação gratificante entre a empresa, colaboradores e clientes. Somente com esse alinhamento é que podemos ter sucesso.

O que representa a área de Outsourcing no negócio global da Talenter, em Portugal?

No ano de 2016 os Outsourcings na Talenter representaram mais de 18% do volume de negócios total do Grupo, tendo sido notória a evolução acentuada nos últimos anos.

Que objectivos se propõem alcançar este ano?

Para 2017 propomo-nos a que a representatividade deste tipo de serviço seja superior a 20% do VN do total do grupo, sendo que também a diversificação por área seja efetivamente um dos grandes objetivos para este ano.

Quais os principais desafios que antevê?

Os principais desafios serão sempre a adaptação à mudança que se requer em todos os projectos desta natureza, no entanto também a evolução dos profissionais nestas áreas será uma mais-valia quanto à sua progressão, quer em termos individuais como empresariais, traduzindo-se assim num reforço na posição da Talenter em termos de mercado. ✓



Talenter™ People & Business

ESTAMOS VOCACIONADOS PARA APOIAR NO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DO ATIVO MAIS IMPORTANTE NAS ORGANIZAÇÕES: **AS PESSOAS E O SEU TALENTO.**

Talentosophy

A gestão de pessoas é, acima de tudo, uma gestão de diferentes tipos de talento. É com base nesta talentosofia que promovemos a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo para a excelência da performance organizacional.

Talenter™ Solutions

- Recrutamento e Seleção
- Formação Profissional
- Cedência Temporária
- Outsourcing*
- Consultoria de Gestão de Talentos

* Housekeeping, Merchandising & Promoções, Saúde e Vendas



BRAGA · PORTO · AVEIRO · VISEU · COIMBRA
CASTELO BRANCO · ENTRONCAMENTO
CALDAS DA RAINHA · LISBOA · CASCAIS · SETÚBAL
BEJA · PORTIMÃO · VILAMOURA · QUARTEIRA · FARO
PONTA DELGADA · FUNCHAL

Talenter™ Serviços Centrais de Carnaxide
Rua do Proletariado, N.º 2 - A
2794-063 Carnaxide
T. +351 214 139 480
E. info@talenter.com

Talenter™ Academy
Avenida dos Bombeiros Voluntários
de Algés, N.º 30, 1495-019 Algés
T. +351 214 139 480
E. academy@talenter.com

www.talenter.com

Encontre-nos em:





Pedro Empis
Director de Vendas
e Operações da
Randstad Outsourcing

RANDSTAD PORTUGAL

PARCEIROS DE EXCELÊNCIA

Para a Randstad, o Outsourcing é assumido como uma relação de parceria com espaço para melhoria contínua e alinhamento de objectivos das organizações envolvidas no projecto em causa.

na Randstad, o Outsourcing já representa 50% da actividade em Portugal e cresce muito acima do mercado.

Impulsionado pelo posicionamento competitivo de parceiro especialista com acesso às melhores práticas de diferentes verticais, permite aos seus clientes aceder às últimas tendências de mercado.

«Em 2017 queremos consolidar a liderança neste mercado, prestando um serviço cada vez mais focado na satisfação dos clientes finais e aumentando a reputação do sector, que é responsável por um crescimento anual sempre superior à economia, mas que nem sempre é bem avaliado pela opinião pública, a qual insiste em confundir precariedade com flexibilidade», nota Pedro Empis, director de Vendas e Operações da Randstad Outsourcing.

Em entrevista, partilha ainda a importância dos serviços prestados a clientes internacionais, os desafios que o novo enquadramento europeu vai impôr no que diz respeito à protecção de dados e como a empresa se adapta a diferentes realidades nos 39 países onde opera.

A oferta de serviços de Outsourcing da Randstad é composta por Customer Service, Vendas, Technologies e Shared Service Centers. Como estão a evoluir os serviços em termos de oferta?

Estes serviços são oferecidos por diversos canais e modelos, seja nas instalações dos clientes ou num dos 16 centros de serviços da Randstad. O serviço pode ainda ser prestado remotamente (contact center) ou presencialmente, já que a Randstad gere actualmente mais de 160 lojas em regime de Outsourcing para várias marcas portuguesas. Todos estes serviços são prestados usando diferentes modelos de relacionamento, os quais são adaptados à realidade de cada projecto e à vontade ou necessidade dos nossos clientes.

SUCESSO

Características chave dos colaboradores que se distinguem

Soft skills + formação base de qualidade = fórmula procurada

- Atitude
- Resiliência
- Capacidade e vontade de inovar

Neste âmbito, o que destacaria?

O destaque vai para os serviços prestados a clientes internacionais, que vêem em Portugal um destino muito equilibrado para a deslocalização dos seus serviços, com as já conhecidas vantagens competitivas que o nosso país apresenta ao nível dos Recursos Humanos, como a qualidade da formação e a apetência para línguas estrangeiras, a tecnologia disponível, a localização estratégica e consequente fuso horário, os custos competitivos e a segurança, que assume hoje uma importância crescente na escolha dos destinos de investimento. Por outro lado, o mercado doméstico está também bastante activo e numa fase de maturidade muito interessante, com a contratualização de modelos de gestão inovadores e de crescente responsabilização e compromisso dos outsourceers.

E como está a evoluir a procura por parte das empresas? Que áreas estão actualmente as empresas a externalizar mais? Sentimos uma procura crescente por este tipo de serviços e de vários sectores. Há novos projectos em empresas já existentes, em startups onde a opção pelo Outsourcing das funções de suporte operacional e comercial são já criadas com a externalização como um dado assumido, o que representa um reconhecimento das capacidades do mercado e da virtude deste modelo de gestão.

Qual a importância que o Outsourcing pode assumir para as empresas, para além da redução de custos?

A redução de custos, embora associada ao Outsourcing, não é a sua principal vantagem. Destacaria cada vez mais a criação de valor por via da execução operacional por um parceiro especialista, com acesso a melhores práticas de diferentes verticais, que permite aos seus clientes ter acesso constante às últimas tendências de mercado, tudo de forma flexível e com transparência de resultados e custos ontime, o que nem sempre ocorre em projectos geridos internamente.

Nota que as empresas ainda têm alguma renitência em relação ao Outsourcing, nomeadamente por receio de perder o controlo da qualidade ou a coesão da cultura corporativa?

As indústrias mais conservadoras continuam com algumas reticências face ao Outsourcing, no entanto sente-se cada vez mais a necessidade de acesso a diferentes práticas.

A escolha do parceiro certo, a tecnologia acessível que permite controlo remoto detalhado, bem como a correcta definição dos termos da parceria previnem as principais questões relativas à qualidade e sensação de falta de controlo. A cultura da empresa cliente faz parte do processo formativo dos colaboradores que executam os processos, sendo um dado adquirido que serão a cara das marcas que representam, o que é visto como uma enorme responsabilidade e controlado rigorosamente através de um sistema de monitorização e

feedback que garante a detecção de inconformidades e a melhoria contínua das operações.

Quando iniciam um projecto, quais as vossas principais preocupações?

A nossa principal preocupação é garantir que se trata de uma relação de parceria com espaço para melhoria contínua e alinhamento de objectivos das duas organizações no que respeita ao projecto em causa.

Em 2016, que projectos destacaria?

Destacaria o sucesso na implementação e crescimento de dois projectos internacionais, que desenvolvemos em 14 cidades e cuja intensidade e complexidade operacional e organizacional nos permitiu crescer ao nível dos nossos processos e práticas.

Estão agora a recrutar para a Creative Systems talentos na área de TI, um dos raros sectores onde a procura de profissionais qualificados é superior à oferta. Existe alguma área onde sintam "dificuldade" de recrutamento?

A área de TI é um enorme desafio precisamente pelo factor de pleno emprego dos recursos qualificados. Contudo, e de uma forma generalista, independentemente do sector de actividade, procuramos os melhores candidatos e estes têm logicamente várias opções, pelo que a forma como o processo de recrutamento é gerido e a forma como comunicamos o Employee Value Proposition de cada empresa é crítico na capacidade de atracção.

Por forma a contrariarmos esse

A nossa principal preocupação é garantir que se trata de uma relação de parceria com espaço para melhoria contínua e alinhamento de objectivos.

desafio que é a escassez de recursos na área de TI, a Randstad tem apostado fortemente em programas de reconversão de competências.

O IT Lab, que já vai na sua quinta edição, tem como objectivo formar profissionais de Engenharia e Matemática numa área com elevada empregabilidade: a programação em OutSystems. Já formámos, certificámos e colocámos no mercado de trabalho 24 novos OutSystems Associate Developers.

Para além das Tecnologias de Informação, quais as áreas com mais procura por parte das empresas?

Engenharia, vendas e serviços financeiros são as áreas com maior procura.

E que áreas estão a perder relevância no mercado de trabalho?

A automação levará a que vários dos empregos actuais deixem de existir no curto prazo e a que surjam outros. Este não é um fenómeno actual, dado que já assistimos a várias transformações da composição da força laboral.

Várias funções administrativas deixarão de ser necessárias, funções com tarefas repetitivas em áreas financeiras ou administrativas serão certamente impactadas e há muita especulação sobre o que poderá acontecer no campo da Medicina.

Mas mais do que funções, creio que a discussão deve estar centrada nas competências, e aí acredito que capacidade estratégica, criatividade, gestão de pessoas e capacidade analítica vão ser cada vez mais valorizados.

Quantos postos de trabalho criaram?

Em 2016, criámos mais de 1300 novos postos de trabalho.

O que representa o Outsourcing no negócio global da Randstad Portugal?

O negócio de Outsourcing representa cerca de 50% da actividade da Randstad em Portugal e tem crescido acima do mercado.

ALGUNS NÚMEROS

Randstad Outsourcing

- 50% da actividade da empresa em Portugal
- Opera em 39 países
- Gere mais de 160 lojas de várias marcas portuguesas
- Criaram 1300 novos postos de trabalho (2016)
- Contact centers:
 - Localizados em 17 cidades,
 - Gere mais de 40 centros de serviços. Destes, 16 são centros próprios, sendo os restantes dos clientes, embora geridos operacionalmente pela Randstad.

O ano passado, a Randstad foi reconhecida pela Contact Center World. O que acha que esteve na base desta distinção? O que vos diferencia?

Uma mão-cheia de profissionais fantásticos que diariamente se preocupam em melhorar a experiência que proporcionam aos seus clientes.

Por quantos contact centers estão responsáveis no País?

Estamos em 17 cidades e gerimos mais de 40 centros de serviços. Destes, 16 são centros próprios, sendo os restantes dos nossos clientes, embora geridos operacionalmente pela Randstad.

Em 2016 iniciaram mais um grande projecto, para instalação de um contact center em Vila Real. Quais as especificidades e importância deste projecto?

Vila Real está incluída no plano de crescimento de um projecto de nearshore com uma dimensão considerável que já está em funcionamento em 12 cidades. O projecto assenta em prestar serviços de Apoio a Clientes em língua francesa. Implica a coordenação e o alinhamento de equipas dispersas geograficamente para proporcionar a mesma experiência ao cliente.

Que objectivos se propõem alcançar no decorrer deste ano?

Queremos consolidar a liderança neste mercado, prestando um serviço cada vez mais focado na satisfação dos clientes finais e aumentando a reputação do sector, que é responsável por um crescimento anual sempre superior à economia, mas nem sempre bem avaliado pela opinião pública, que insiste em confundir precariedade com flexibilidade.

E quais serão os principais desafios?

O novo enquadramento europeu no que diz respeito à protecção de dados será um desafio para todas as empresas e o mercado do outsourcing não é excepção, pelo que, sendo 2017 um ano de transição e preparação para a entrada em vigor da nova regulamentação, perspectivamos um ano de trabalho intenso para assegurar a conformidade com os novos requisitos e reforçar a já presente necessidade de garantir que os dados de milhões de clientes estão seguros.

Com as novas formas de trabalho a ganhar cada vez maior relevância no mercado, com empresas e profissionais a valorizarem uma maior flexibilidade, como entende que vai evoluir o Outsourcing?

A Randstad adapta-se a diferentes realidades nos 39 países onde opera, pelo que se alguma transformação se vier a realizar a garantia é que teremos resposta adequada e competitiva, seja qual for o formato futuro. A tecnologia será um factor cada vez mais presente e que virá facilitar e ao mesmo tempo expôr as interações entre empresas e clientes, pelo que esperamos ver algumas actividades diminuir e quem sabe desaparecer, e outras crescer ou nascer. A Randstad suporta várias iniciativas globais, destacando um programa de apoio ao crescimento da educação nas áreas STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), que são e serão as áreas do conhecimento mais procuradas nos próximos anos e onde as profissões inexistentes irão nascer. ✓



Human
Resources
Portugal

ESCRITÓRIOS DO FUTURO



90 PEQUENO-ALMOÇO DEBATE
CASOS
96 AGUIRRE NEWMAN
100 SONAE MC
104 DELOITTE

APOIOS:



SONAE MC

Deloitte.



Escritórios do Futuro

REALIDADE OU FICÇÃO?

Em algumas empresas, os escritórios do futuro são já presente. Noutras parecem ainda um cenário de ficção. Mas a opinião é unânime: são uma realidade incontornável e, mais cedo ou mais tarde, todos chegarão lá. POR **Ana Leonor Martins** | FOTOS **Nuno Carrancho**

Em mais um Pequeno-Almoço Human Resources debateu-se o tema Escritórios do Futuro. São cada vez mais as empresas a apostar no maior conforto dos seus espaços de trabalho e os escritórios do futuro representam uma evolução, no sentido de criar relações positivas e de maior proximidade, estimular os colaboradores e promover a flexibilidade, tendo por objectivo ter equipas mais motivadas e aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho. A ideia é investir na criatividade, de forma a que os colaboradores trabalhem num ambiente onde se sintam mais inspirados.

Que novas experiências potenciam estes escritórios do futuro? Quais os seus atributos principais e o que determina que sejam funcionais? Que vantagens e desvantagens? Como reagem os colaboradores das diferentes gerações? Será que esta é uma realidade a que todos, colaboradores e empresas, vão ter de se adaptar mais cedo ou mais tarde? Faz sentido que, no trabalho, os colaboradores se sintam em casa? Por outro lado, a inexistência de espaços próprios acaba por deixar os espaços despersonalizados. E, no limite, será que o próprio conceito de escritório vai deixar de fazer sentido, visto que as pessoas estão cada vez menos tempo nas empresas? Neste contexto, como vamos manter o engagement e a ligação às marcas? Estas foram algumas das reflexões que animaram o pequeno-almoço no The Vintage House Lisboa – NAU Hotels, realizado no passado mês de Março.

Estiveram presentes responsáveis de empresas de diversos sectores, da Consultoria à Banca, passando pelo sector Automóvel, de Recursos Humanos e Imobiliário, até, claro, às Tecnologias de Informação. Catarina Tendeiro (directora de Recursos Humanos da KPMG Portugal), Catarina Zagalo (senior manager nas áreas de Corporate Marketing, Brand & Communications e Responsabilidade Social, da Deloitte),



Uma das principais dificuldades tem que ver com perder o lugar físico. Mas isso permite que a colaboração aconteça de forma muito mais instantânea.

Cristina Carvalho (directora de Recursos Humanos da BMW Portugal), Inês Veloso (directora de Comunicação e Marketing da Randstad Portugal), Joana Rodrigues (Architecture manager da Aguirre Newman), Sofia Tenreiro (directora-geral da Cisco Portugal), Susana Gomes (directora de Recursos Humanos do Banco Popular) e Vanda Jesus (directora de Relações Públicas, Marketing e Comunicação da Microsoft Portugal) foram as convidadas para este pequeno-almoço debate.

UM MUNDO COLABORATIVO

Uma coisa é certa: mais do que uma tendência, os escritórios do futuro são já uma realidade em várias empresas. Mas ainda não são a regra. E, entre as empresas que estão a apostar nesta transição, nem em todas está a correr bem. Dando exemplo da experiência

que está a acontecer na congénere inglesa, uma responsável partilha: «Para 3200 colaboradores, há 2300 postos de trabalho. E apenas 650 lugares de estacionamento. Há espaços espectaculares, máquinas para fazer ginásio, áreas sociais muito futuristas, mas a verdade é que as pessoas chegam e não sabem onde se vão de sentar. E o estacionamento está a ser caótico, o que demonstra que na realidade não há tantas pessoas a trabalhar a partir de casa como se julgou quando se definiu aquele rácio. Também se tem ouvido muitas queixas devido à inexistência de um posto de trabalho fixo, onde as pessoas possam pôr as suas coisas.»

Concordando-se que o tipo de empresa pode facilitar a forma como este novo conceito é visto e aceite, mesmo nas empresas onde esta forma de trabalhar está já interiorizada, a transição nunca



Cristina Carvalho, directora de Recursos Humanos da BMW Portugal



Catarina Tendeiro, directora de Recursos Humanos da KPMG Portugal



Sofia Tenreiro, directora-geral da Cisco Portugal



Vanda Jesus, directora de Relações Públicas, Marketing e Comunicação da Microsoft Portugal

é fácil. «Uma das principais dificuldades tem precisamente que ver com perder o lugar físico», salientou-se. «Mas o facto de não haver sítios fixos para se trabalhar permite que a colaboração aconteça de forma muito mais instantânea», garantiu-se. «E ainda que ao início a gestão seja difícil, é um instantinho para a pessoa se habituar.»

«O nosso rácio é de um para três», revelou-se. «Temos uma grande equipa de vendas e como a nossa filosofia é a orientação para o cliente, o que se espera é que os colaboradores estejam o máximo de tempo no cliente. Habitualmente vão ao escritório às segundas e às sextas-feiras e nesses dias o estacionamento pode ser algo complexo. No mais é uma questão de hábito. Uma coisa que me aconteceu quando cheguei foi que marcava reuniões e partia do pressuposto que ia estar alguém na sala comigo porque a pessoa tinha aceite o invite. Errado. Aceitar o invite apenas significa que a pessoa tem disponibilidade naquele horário. A partir de onde, logo se vê. Para nós, as reuniões serem presenciais ou virtuais é rigorosamente a mesma coisa.»

«Se há reuniões que considero importante que sejam presenciais, aviso e garanto que não é o dia em que as pessoas estão em casa», concorda outra responsável. «Hoje, faço a maior parte das minhas videochamadas a partir do carro, quando estou no trânsito. Tenho Webex, posso estar com vídeo. Se tivesse

Há tarefas em que o elemento humano pode ser substituído pela máquina e isso é fantástico porque deixa mais espaço para a criatividade.

de estar no escritório não era viável.»

No mesmo sentido, salienta que «há vários benefícios, desde logo para a empresa, em termos de custos. Em Portugal temos uma taxa de ocupação do escritório de 60%, o que é imenso. O espaço está dimensionado de acordo com a média mundial, mas cá ocupamos mais porque as pessoas preferem vir para o escritório. Em Madrid passa-se o inverso, têm estratégias para conseguir captar as pessoas, como oferecer o pequeno-almoço.»

Fundamental para que os escritórios sejam, para além de bonitos e confortáveis, funcionais, é a tecnologia. «É o que permite que a colaboração seja completamente diferente», sublinha-

-se. «O mundo vive de forma diferente. Temos de colaborar com toda a gente. Já não se trabalha como há 20 anos, em que apenas interagíamos com a nossa equipa e com o nosso report directo, para cima e para baixo. Tínhamos sucesso na carreira assim. Hoje, com as competências a convergir, precisamos de toda a gente na empresa. E com esta complexidade matricial, adicionada ao facto de termos equipas virtuais espalhadas pelo mundo, a tecnologia é absolutamente imprescindível.»

E continuam: «Por outro lado, o vínculo das pessoas com as empresas vai mudar. Daqui a uns anos se calhar nenhuma de nós trabalha para uma empresa, se calhar trabalhamos para várias, em pools de talento. Tudo isto faz com que seja preciso ter um pilar de tecnologia muito forte, para as pessoas poderem ser superprodutivas e disponíveis, independentemente do sítio onde estejam e da hora.»

O OUTRO LADO DA MOEDA

Todas as responsáveis reconhecem que são inúmeras e inquestionáveis as vantagens dos escritórios do futuro, mas também são muitos os desafios inerentes. «Desde logo exige uma estratégia de Recursos Humanos forte. É importante assegurar que temos momentos chave, onde estamos todos. E não são só reuniões, são festas e team buildings, para que se mantenha a ligação com os



Susana Gomes, directora de Recursos Humanos do Banco Popular



Joana Rodrigues, Architecture manager da Aguirre Newman



Catarina Zagalo, senior manager nas áreas de Marketing e Comunicação da Deloitte



Inês Veloso, directora de Comunicação e Marketing da Randstad Portugal

colegas. Temos dois momentos altos, o Natal e a festa de Verão. E, uma vez por ano, os colaboradores do mundo inteiro vão a um evento da empresa nos Estados Unidos. Há quem se questione como se junta 15 mil pessoas e se se justifica o investimento. Justifica imenso, pelo engagement que proporciona. E energiza as pessoas.»

Outro desafio tem que ver com o facto de, se por um lado, nas empresas tecnológicas, as ferramentas estão lá e sempre fizeram parte do seu dia-a-dia, fazendo com que já exista uma cultura predisposta para estes novos conceitos, por outro, em muitas empresas a questão das tecnologias não está trabalhada. «Quando fizemos a transição para open space na sede, que era dos anos 80, com gabinetes para toda a gente, foi uma revolução», admite-se. «No parque de estacionamento, que já sabíamos que não ia dar para toda a gente, passou a funcionar a regra do “first come, first served”. A primeira parede foi destruída pelo executive board, para dar o exemplo e colocar todos on board. E a verdade é que ainda hoje notamos que algumas pessoas não se sentem confortáveis, por exemplo com salas de reuniões transparentes, ou a falar ao telefone. A vantagem das tecnológicas é que desde muito mais cedo, ainda não havia a tecnologia, já tinham a cultura.»

«O nosso escritório é todo em open space, ninguém tem gabinete», descreve-

-se. Os sócios, que tinham gabinetes individuais, passaram a trabalhar nos partners lounges, onde cabem 15 pessoas. Mas estão afectos cerca de 20. Se chegarem e não couberem vão para outro lado. Há zonas preferenciais onde as pessoas se sentam, mas são meramente indicativas. Mesmo para mim, que nunca tive gabinete, foi uma mudança violenta. Custou-me imenso. Mas de facto era absurdo. Cheguei a passar uma semana por mês em Angola e ninguém se sentava no meu lugar, que era espectacular, porque estava lá uma placa com o meu nome. Hoje sento-me em qualquer lugar no edifício, mas confesso que tenho preferências. Somos humanos, seres de hábitos. Se chegar mais tarde e esses lugares não estiverem vagos, sento-me noutra sítio. Sem problema nenhum.»

Este exemplo não é único. «Na minha empresa não há lugares marcados, mas habitualmente as pessoas sentam-se sempre no mesmo sítio», reconhece outra responsável. «Conhecemos as preferências das pessoas e tentamos respeitá-las», concorda-se. «O Marke-

ting tem um território próprio mas eu nunca quero a minha equipa lá, quero que estejam ao pé dos segmentos. Juntamo-nos no mesmo piso uma vez por semana. Quando procuro alguém não vou ver a um lugar, vou ver se está verde, ou seja, online. E isso não quer dizer que a pessoa está no escritório. Significa só que está disponível. Nem por um segundo isso traz alguma questão.»

«O estatuto é outra questão que tem de se ultrapassar», refere-se. «Chegámos ao ridículo de se discutir o tamanho da cadeira.» Houve quem se identificasse com este problema pois «em alguns sítios isso tem de facto que ver com o nível da função. E os managers têm uma mesa diferente dos restantes colaboradores. Acaba por ser um contrasenso», admite-se. «No escritório antigo tínhamos hierarquia de luz», recorda-se. «Hoje todos os postos de trabalho têm luz natural.»

A (falta de) privacidade é outra das questões que se levanta. Há quem defenda que não é problema porque para isso é que existem as chamadas cabinas telefónicas. «Ocupam pouco espaço e

A tecnologia é claramente um “agente dinamizador”. O verdadeiro desafio é a cultura.

asseguram privacidade. Sempre que é preciso atender uma chamada, fazer uma videochamada ou uma reunião de duas pessoas, é para lá que se vai. E todas têm luz natural.»

Por outro lado, estes novos conceitos não são aplicáveis a todas as realidades. «Nos centros de suporte a forma de trabalhar não é a mesma», pois «todos têm um posto de trabalho fixo e horário».

«Na área de actividade onde actuamos nunca vamos conseguir ter um rácio de 80% com flexibilidade e 20% sem, porque temos lojas onde é obrigatório ter horário e temos consultores que têm de fazer entrevistas presenciais. Como é que se comunica internamente esta flexibilidade, quando não a podemos comunicar de forma transversal», questiona-se. «As pessoas que continuam a ter rigidez de horário e que vão manter o esquema tradicional não se

podem sentir em desvantagem. Caso contrário criamos um problema em termos de clima organizacional. Acho que este é o grande desafio em empresas que não podem ter esta política para todos os colaboradores.»

Com uma perspectiva algo diferente, há quem defenda que «dentro da não flexibilidade das pessoas que têm de cumprir horário, deve tentar-se que exista alguma flexibilidade.»

A ROBOTIZAÇÃO

Quando se fala em escritórios de futuro, outra das preocupações tem que ver com a robotização e eventual destruição de postos de trabalho, preocupação não partilhada pelas especialistas presentes neste pequeno-almoço.

«Vão ser sempre precisas pessoas para criar esses robôs. Por outro lado, a robotização já é uma realidade. Na

nossa recepção temos um robô. Há tarefas em que o elemento humano pode ser substituído pela máquina e isso é fantástico porque deixa mais espaço para a criatividade. Os robôs vão fazer as tarefas mais chatas e mais rotineiras. Há muitos empregos que vão desaparecer completamente, temos que ter consciência disso, mas muitos outros vão ser criados. Todos sentimos o desespero na área dos analytics, por exemplo. Estamos é numa fase horrível de termos excesso de profissionais num lado e falta do outro.»

A este propósito, conta-se uma história: «Tínhamos uma equipa de quase 15 pessoas só a fazer declaração mensal de remunerações à Segurança Social. Nós colocamos 30 mil pessoas a trabalhar nos clientes, todos os meses. Era um trabalho do pior. Agora temos máquinas a fazer isso. Só as excepções são tratadas por pessoas. Quem estava na equipa da Segurança Social foi reconvertido e trabalha agora na área financeira e administrativa. É backoffice à mesma, mas são garantidamente mais felizes, porque viviam com a ditadura do calendário.»

Ninguém duvida que a tecnologia é claramente um “agente dinamizador”. «O verdadeiro desafio é a cultura», alerta-se. «Admito que no início, até me adaptar, perdi um bocadinho de produtividade. Este conceito é muito giro na Noruega, mas nós somos portugueses. É preciso aprender a trabalhar em open space, com esta desmaterialização.»

REDUZIR OU AUMENTAR ESPAÇO?

A tendência parece ser para reduzir os espaços, mas há excepções à regra. «Em Londres, funcionamos na lógica das reuniões de pé e tem mesmo de se marcar o posto de trabalho. Existe uma aplicação para o efeito. Se não se marcar lugar, nem vale a pena ir ao escritório porque há poucos lugares. As pessoas vão lá pouco», constata-se. «Em Portugal aumentámos o espaço. Mudámos de escritório há

Tínhamos cerca de 200 gabinetes e hoje temos zero gabinetes. Isto é uma mudança cultural enorme.





pouco mais de um ano e passámos de 10 para 12 mil metros quadrados. Mas a mudança essencial não foi na área, foi na forma de trabalhar. Tínhamos cerca de 200 gabinetes e hoje, com mais área disponível, temos zero gabinetes. Isto é uma mudança cultural enorme. Mas empurrou muito a nossa organização e a nossa marca. Apesar de não sermos uma tecnológica, temos muita tecnologia. Mas a nossa média de idades é 29 anos. Estão familiarizados com as novas tecnologias e querem é mobilidade.»

«Quando mudámos ficámos com 112 salas, 78 das quais internas. Mantivemos a mesma área, mas temos muito mais espaço para estar com parceiros e clientes», conta outra responsável.

«Nós estamos em 10 pisos e estamos desesperados a tentar encontrar um sítio onde caiba toda a gente, num único piso», comenta -se. «Há um problema de oferta». No mesmo sentido, reconhece-se que «não há neste momento, em Portugal, área disponível de qualidade. É um desafio que estamos a colocar aos proprietários, renovarem os seus espaços, com qualidade, porque a construção nova ainda está longe de acontecer. Há alguns projectos, mas não para quem se quer mudar no imediato.»

«Mas diria que a tendência, que já

se verifica, é a mobilidade», continua. «O primeiro escritório que fizemos com sistema de hot desk foi há cinco ou seis anos. E não foi para o escritório todo, porque havia quem não estivesse preparado. Não foi feita uma transição radical. Tem de haver algum cuidado na gestão da mudança. Não sei até que ponto uma mudança radical é o mais adequado. Nem todas as empresas estão preparadas para isso, não só pelas pessoas, mas pela própria natureza dos serviços que as empresas prestam. Mas se calhar alguns departamentos podem passar imediatamente para sistema de hot desk.»

«Convém também haver acções de marketing interno para preparar e cativar os colaboradores para essa mudança», recomenda. «Numa primeira fase, é importante garantir que as pessoas têm condições para se reunir ou para poder falar ao telefone com privacidade. É preciso estar-se culturalmente preparado para esta transformação.»

«Nós entrámos a pés juntos», confessa uma responsável. «Mudámos completamente, não explicámos às pessoas o que ia acontecer, mas o efeito ‘uau’ foi bom. E no início, se alguém deixava coisas em cima das mesas, limpávamos tudo.»

«No nosso caso, foi um processo si-

lencioso e confidencialíssimo, ninguém sabia», revela-se. «Preparámos tudo e com umas semanas de antecedência fizemos uma hard talk e avisámos as pessoas que tinham de tirar as suas coisas. Foi um processo difícil.»

«Estamos em open space, mas a anos luz dessa realidade», conta-se. «Parece que temos a cabeça à frente da máquina. A equipa foi reestruturada, por isso vamos ter de reformular o espaço, que actualmente é muito inóspito. E apesar das novas tecnologias, como temos uma actividade muito regulamentada, não podemos ter um escritório sem papel como os vossos.»

Uns escritórios vão aumentar, outros diminuir e outros manter a área. Mas o essencial é a mudança na cultura de trabalho. Ficou evidente que, entre as empresas representadas à volta da mesa, existem estágios de maturidade muito diferentes. «Até dentro das próprias empresas há departamentos em fases diferentes neste caminho para o futuro. Uma coisa é certa, as pessoas vão ter de se adaptar porque vamos todos chegar lá», afirma-se. Outra certeza é que esta mudança só é possível com o total envolvimento da gestão de topo. «E criando um envolvimento que faça as pessoas terem orgulho no seu escritório.» ✓



AGUIRRE NEWMAN

A TECNOLOGIA A DITAR A MUDANÇA

Para a Aguirre Newman, a tecnologia é o factor mais desafiante quando se fala em escritórios do futuro. Permite uma muito maior colaboração e liberdade quase total para inovar.

Sendo uma consultora imobiliária, a Aguirre Newman tem acompanhado de perto a evolução do conceito de espaços de trabalho. «Caminhamos par a par com as tendências actuais, estando sempre atentos ao desenvolvimento dos novos conceitos e produtos e ao que os nossos clientes necessitam», garante Raquel de Lemos Arnaut, arquitecta na Aguirre Newman Portugal. «Conhecemos

profundamente as grandes mudanças que se têm vindo a verificar, pois a orgânica empresarial está em constante mutação e adaptação e o seu tecido é cada vez mais multicultural, tendo cada departamento/ função exigências específicas a considerar.» Em entrevista à Human Resources, a responsável fala sobre as novas tendências, os principais desafios, o papel das novas tecnologias e das pessoas nestes “escritórios do futuro”.

Como definiria um escritório do futuro?

Como definição generalista, poderemos dizer que é um espaço altamente adaptado às exigências actuais, mas dotado de uma visão futurista, quer ao nível do ambiente como das suas infra-estruturas, em que cada material, peça ou espaço é pensado singularmente, mas sempre como parte integrante de um todo.

O escritório do futuro tem espaços estrategicamente bem definidos de acordo com a actividade da empresa, que promovem a eficiência e a produtividade, assim como uma escolha de materiais e equipamentos que elevam a criatividade e a concentração, não descuidando a interacção entre colaboradores. O conceito da biofilia está também cada vez mais em destaque, promovendo a presença de elementos naturais nos espaços.

O que é um espaço de qualidade?

Um espaço de qualidade assenta sobretudo numa análise programática detalhada,

visando uma optimização clara dos recursos a utilizar. A qualidade num escritório está não só representada na criatividade e originalidade do espaço, mas também na escolha criteriosa de materiais e das tecnologias mais adequadas, bem como no controlo e redução de custos através de sistemas de monitorização e optimização dos consumos.

Quais as principais tendências que perspectivam para os escritórios do futuro?

Há claramente uma vontade de inovar nos conceitos, tanto nas grandes como nas pequenas empresas. A optimização dos espaços é uma das grandes preocupações, dado o crescimento das empresas em curtos períodos de tempo e a sua densidade ocupacional, o que levou à

mudança de hábitos dos colaboradores que se verificou nos últimos anos.

Noutros tempos, os escritórios eram considerados espaços formais, que criavam barreiras entre hierarquias. Que benefícios trouxeram à empresa estes novos locais de trabalho?

Do ponto de vista da estrutura interna, os benefícios são substanciais. Os open space trouxeram mais comunicação entre equipas e departamentos e as copas maiores trouxeram maior interacção entre colegas. As novas formas de liderança passaram a estar suportados pela transparência dos gabinetes de direcção geral ou mesmo a ausência de gabinetes, sobretudo nas direcções intermédias, o que permite

a empresa mudou de um espaço bastante compartimentado e de áreas muito generosas, para uma fracção totalmente em open space e hotdesk para todos os colaboradores, incluindo directores. Foi sem dúvida um desafio, no qual tivemos que criar ainda mais sistemas de apoio, como cacifos pessoais, por exemplo, e aproveitar todo e qualquer espaço disponível para o tornar colaborativo.

Como é que as diferentes gerações são integradas neste novo conceito relativo ao espaço de trabalho?

Independentemente da questão geracional, há sempre pessoas mais reticentes à mudança e, logo, mais difíceis de agradar. Por norma os colaboradores mais jovens tendem a adaptar-se mais facilmente, tantos aos conceitos como às tecnologias. No entanto, vemos que as gerações mais maduras estão cada vez mais abertas a novos conceitos e à inovação que hoje nos é exigida.

Quais os principais entraves que são colocados sobre estes temas?

Tem a ver sobretudo com a mentalidade. Temos projectos onde a alta direcção pretende a mudança e os colaboradores estão mais receosos e outros onde é precisamente o contrário. Tendencialmente, as empresas mais ligadas às tecnologias e as startups são altamente receptivas, mas também temos casos de empresas muito antigas no mercado, e consideradas mais “institucionais”, que procuram a inovação.

Vislumbram algum “lado negro” destas matérias? Como o estão a contornar?

O “lado negro” é, quanto a mim, a velocidade com que o que é novo hoje se torna obsoleto amanhã. A única forma que temos de contornar esta incerteza é estarmos constantemente atentos e informados sobre as novas tendências e sermos precavidos, dentro do possível, de forma a projectar um espaço que se possa facilmente readaptar ao futuro.

O escritório do futuro tem espaços estrategicamente bem definidos, que promovem a eficiência e a produtividade, elevam a criatividade e a concentração e promovem maior interacção.

criação dos open space e à anulação da compartimentação excessiva que se verificava. Vemos também que cada vez mais há empresas a implementar o sistema de hotdesk, sobretudo nos departamentos comerciais onde há uma permanência reduzida dos colaboradores no escritório. No entanto, esta tendência leva à necessidade de criar espaços de privacidade e/ou concentração – como os think tanks, as phone booths, as lounge rooms, etc – que de alguma forma consigam equilibrar a vivência no espaço.

Por outro lado, existem também os espaços colaborativos e de pausa, que estão também em evolução. Veja-se o aumento substancial dos espaços de copa e refeição dentro das empresas, devido à

uma orientação mais próxima e um trabalho mais colaborativo, numa óptica de enriquecimento de cada elemento da estrutura de recursos humanos, através da partilha de conhecimento que daí advém.

Como é que as pessoas reagem, de forma geral, a estes novos espaços?

As grandes alterações são sempre um tema sensível, pois existe por norma resistência à mudança. No entanto, é muito interessante verificar a crescente aceitação que os espaços modernos, com suportes tecnológicos avançados têm junto das pessoas.

Pode partilhar algum caso específico?

Tivemos um projecto recente em que

Quais os principais desafios na criação destes espaços?

A tecnologia é, sem dúvida, o factor mais desafiante e no qual depositamos mais atenção. As necessidades das empresas são hoje em dia muitíssimo exigentes quanto às infra-estruturas técnicas. Outro desafio é obter o equilíbrio necessário entre a inovação, sustentada pela necessidade que a empresa efectivamente tem.

Como está a transformação digital a contribuir para a mudança destes espaços?

A transformação digital está a ditar, em muito, a mudança nos espaços de escritório, pois proporciona novos conceitos e isso dá-nos total liberdade para inovar. Por exemplo, hoje podemos trabalhar em qualquer local e comunicar internamente com rapidez e facilidade.

Que tecnologias aconselham utilizar-se para suportar e minimizar a ausência física dos colaboradores?

As tecnologias colaborativas são cada vez mais procuradas, pois as empresas lidam com uma crescente movimentação de pessoas dentro das suas estruturas, adoptando também cada vez mais o



Raquel de Lemos Arnaut
Arquitecta na Aguirre Newman Portugal

A qualidade num escritório está representada na criatividade e originalidade do espaço, na escolha criteriosa de materiais e das tecnologias mais adequadas, bem como no controlo e redução de custos.

AGUIRRE NEWMAN

Departamento de Arquitectura

Composto na maioria por arquitectos, engenheiros civis, orçamentistas e coordenadores de obra, o departamento de Arquitectura da Aguirre Newman conta, neste momento, com uma equipa interna de 12 pessoas, tendo várias parcerias externas com outras equipas de engenharia e fiscalização. Estão inseridos numa equipa multidisciplinar com diferentes valências na área da consultoria imobiliária, com cerca de 50 pessoas em Portugal e num grupo de mais de 400 trabalhadores na Península Ibérica.

conceito de home office. As ferramentas disponíveis já são consideráveis mas é ainda necessário aprofundar conhecimentos nos sistemas mais complexos e que ainda não consideramos devidamente maturados para implementação nos projectos empresariais.

Como define o estado de maturidade de Portugal em relação a outros países, neste âmbito?

Estando inseridos num grupo internacional, percebemos com clareza que

Portugal está, neste tema, num estado de igualdade em relação aos demais países da Europa. Em cenário internacional desenvolvemos os mesmos conceitos, com as mesmas preocupações e com semelhantes objectivos. O tecido empresarial português está, sem dúvida, atento e entusiasmado com o futuro, somos um país muito aberto à inovação e com grande capacidade criativa no trabalho, que facilmente nos permite adaptar às exigências do futuro o modus operandi empresarial. ✓



Entre na Liga Allianz Running Record. Corrida de A a Z.

São muitos os portugueses apaixonados por corrida. Dos maratonistas aos corredores de 10k, dos aficionados por estrada aos fãs do trail. Se pratica running, seja pro ou iniciante, vai encontrar na nossa Liga tudo o que precisa. Seja através do nosso site, da aplicação ou das 19 provas do nosso calendário oficial.

A partida está dada. Junte-se a nós em
ligarunning.pt

Mais informações:

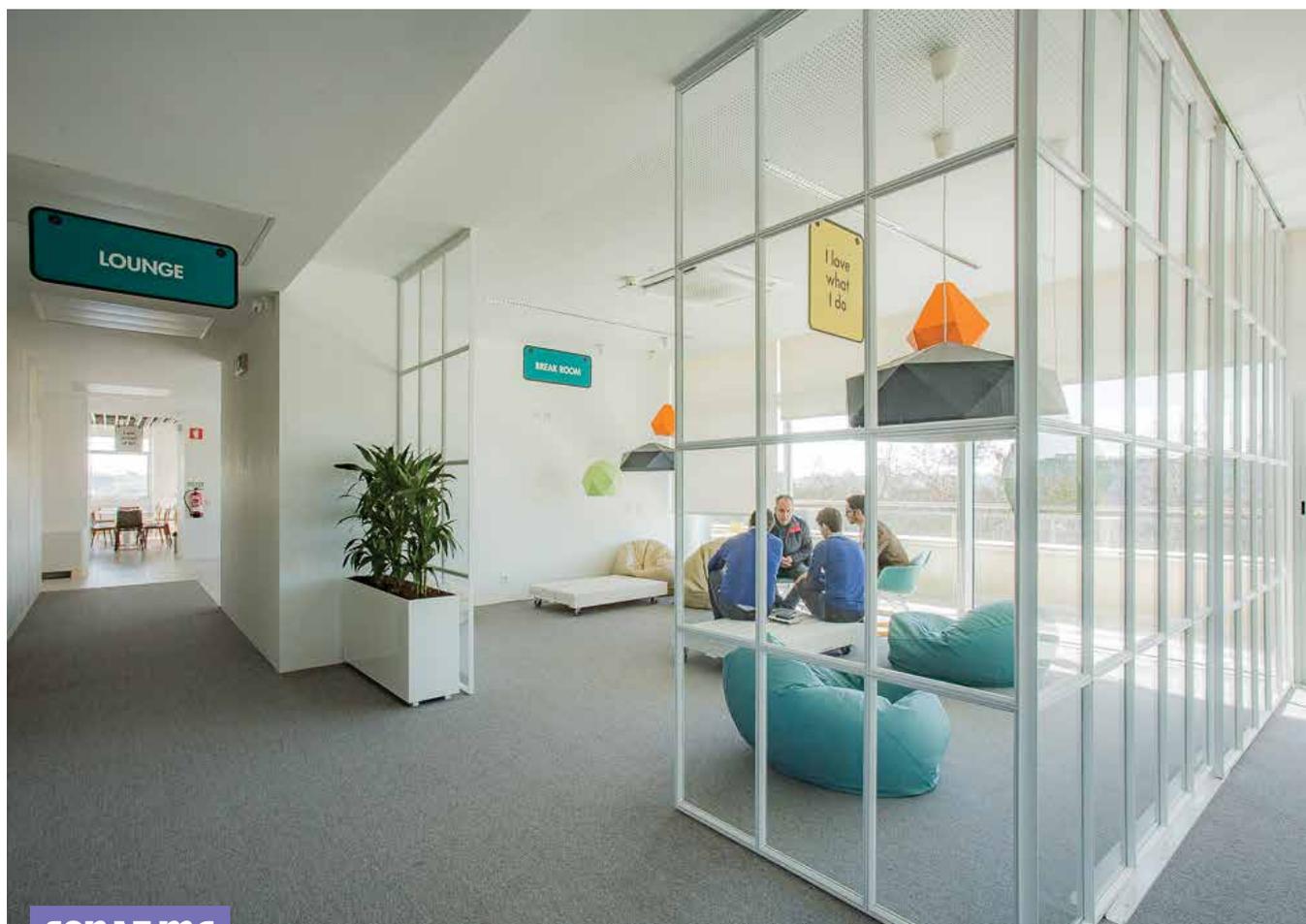


Parceiro técnico:



Allianz  Seguros

Record



SONAE MC

CULTURA DE PROXIMIDADE

Consciente do impacto que o ambiente e o espaço de trabalho têm na motivação, engagement, sentimento de pertença e desempenho dos colaboradores, a Sonae MC tem vindo a evoluir positiva e significativamente na transformação dos espaços e escritórios.

A Sonae MC, líder do mercado nacional no Retalho Alimentar, conta com um conjunto de formatos de negócio distintos: Continente (hipermercados), Continente Modelo e Continente Bom

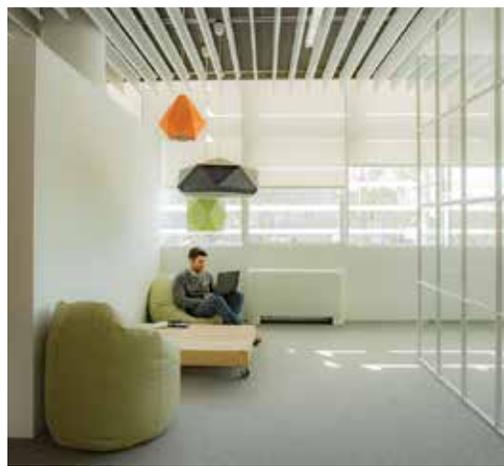
Dia (supermercados de conveniência), Meu Super (lojas de proximidade), Bom Bocado, Bagga (cafetarias e restaurantes), Note! (livraria/papelaria), Well's (saúde, bem-estar e óptica) e ZU (produtos e serviços para cães e gatos). Mais recentemente, e apostando na

liderança nas áreas da saúde e bem-estar, abriu o primeiro supermercado especializado em alimentação saudável – Go Natural.

Neste universo, a empresa conta actualmente com cerca de 30 mil colaboradores em diversas geografias e negócios distintos, que trabalham nas Estruturas Centrais, Operações, Entrepósitos e Centros de Fabrico.

Para a Sonae MC é indubitável o papel dos espaços de trabalho para a consecução das iniciativas estratégicas, táticas operacionais dos negócios, de forma a permitir que as equipas se sintam mais integradas nos valores e cultura da empresa, contribuindo de forma inequívoca para o seu bem-estar no dia-a-dia de trabalho.

«Na Sonae MC, iniciámos esta transformação na área de Sistemas de Informação – BIT (Business Information



O novo espaço, inaugurado em 2016, foi construído pelos e para os colaboradores e afigurou-se uma pedra basilar e um acelerador da mudança cultural.

& Technology), tendo este movimento sido impulsionado não só pelo desafio tecnológico e perfil dos profissionais que actuam nesta área, mas também pela necessidade de promovermos uma rápida e efectiva mudança cultural. No início de 2016 inaugurámos um novo espaço, construído e desenhado pelos e para os colaboradores, que se afigurou como pedra basilar e aceleradora para a mudança cultural que preconizávamos. A localização, na cidade do Porto,

também foi estrategicamente escolhida, procurando-se proximidade às universidades e centros de investigação e desenvolvimento tecnológico para garantirmos a abertura ao exterior e facilidade na partilha de conhecimento e cooperação», esclarece Isabel Barros, directora de Recursos Humanos da Sonae MC.

O espaço físico é hoje reflexo da cultura vivida, propiciadora de maior abertura, informalidade e proximidade

2016

Inauguração do escritório

A localização, na cidade do Porto, foi estrategicamente escolhida, procurando-se proximidade às universidades e centros de investigação e desenvolvimento tecnológico de forma a garantir a abertura ao exterior e facilidade na partilha de conhecimento e cooperação.

- Espaços de trabalho abertos,
- Informais,
- Com muita luz natural,
- Não existem lugares marcados nem gabinetes,
- Salas de reuniões e videoconferência são decoradas com mobiliário moderno e simples e com elementos da realidade do Retailho,
- Espaços de descanso e de refeições: interiores e ao ar livre. Estes estão em contínua transformação e evolução, tendo os colaboradores liberdade para os personalizarem de acordo com as suas necessidades/desafios.

entre as equipas. É facilitador da comunicação entre os diferentes elementos e potencia a emergência do desafio, liderança autêntica, colaboração, criatividade, capitalização e transferência de conhecimento/experiências, paixão e vivência dos nossos negócios. A título de exemplo, apostámos em espaços de trabalho



abertos, informais e com muita luz natural, que podem ser utilizados por todos os colaboradores da Sonae MC. Não existem lugares marcados nem gabinetes, promovendo-se mais colaboração e interligação entre os elementos das diferentes equipas e menos hierarquia. As salas de reuniões e de videoconferência são decoradas

O espaço físico é reflexo da cultura vivida, propiciadora de maior abertura, informalidade e proximidade.

OBJECTIVOS

Novo espaço

- Pedra basilar e aceleradora da mudança cultural,
- Motivação,
- Engagement,
- Sentimento de pertença,
- Desempenho dos colaboradores,
- Mais colaboração e interligação entre os elementos das diferentes equipas,
- Menos hierarquia.

com mobiliário moderno e simples e elementos próximos da realidade do Retalho. Os espaços de descanso e de refeições, interiores e ao ar livre, são uma realidade muito bem acolhida pelos colaboradores. São espaços em contínua transformação e evolução, tendo os colaboradores liberdade para os personalizarem de acordo com as suas necessidades ou desafios.

«O balanço é extremamente positivo, tendo este movimento impactado positivamente no índice de satisfação dos colaboradores e a capacidade para atrairmos talento crítico para esta área. Nesta linha de acção, a Sonae MC

iniciou também a transformação dos escritórios de Carnaxide, sendo desde já uma promessa a modificação dos espaços físicos também nos escritórios da Maia e Matosinhos», acrescenta Isabel Barros.

Estas iniciativas integram o movimento Improving Our Life, e têm a ambição de procurar garantir a satisfação pessoal e bem-estar dos colaboradores pela sua realização profissional. O objectivo da Sonae MC é continuar a desenvolver esta estratégia, inspirando-se nas melhores práticas e sempre focados em fazer da empresa um Great Place to Work. ✓



SONAE MC



A Sonae MC é líder do mercado nacional no Retalho Alimentar e conta com um conjunto de formatos de negócio distintos: Continente, Continente Bom Dia, Continente Modelo, Meu Super, Bom Bocado, Bagga, Note!, Go Natural, Well's e ZU.

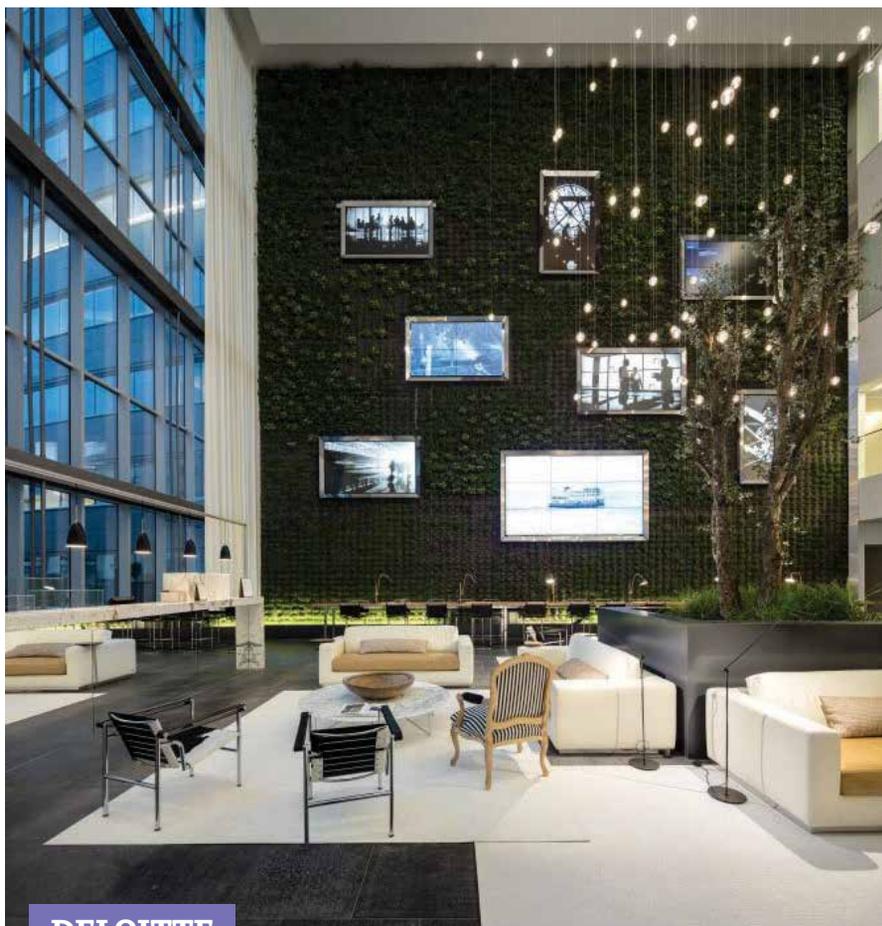
Com um universo de 30 mil colaboradores, em diferentes geografias e negócios distintos, procura ativamente envolver os mesmos no movimento *Improving Our Life*, que tem como ambição garantir a satisfação e bem-estar dos colaboradores, através da sua realização profissional.

Na Sonae MC iniciámos a transformação dos espaços de trabalho na área de Sistemas de Informação – BIT (Business Information & Technology), sendo que estamos já a acelerar este movimento nos escritórios de Carnaxide, Maia e Matosinhos.

- Espaços informais, abertos e com luz natural.
- Não existem lugares marcados nem gabinetes, promovendo-se uma lógica de *hotsitting*.
- Espaços que promovem a colaboração entre as equipas, criatividade e transferência de conhecimento.
- Decoração e mobiliário informal e descontraído, alicerçada em elementos representativos dos nossos negócios.
- Cabines telefónicas para reuniões rápidas entre dois colaboradores.



Inspiramo-nos nas melhores práticas e estamos focados em fazer da Sonae MC um *Great Place to Work*.



DELOITTE

CULTURA COLABORATIVA E DE FLEXIBILIDADE

Há pouco mais de um ano a Deloitte mudou de escritório. Mas, muito mais do que uma mudança física, houve uma mudança na forma de trabalhar.

Foi uma mudança radical e sem aviso prévio. Ainda que o mais fácil tivesse sido fazer um híbrido, não tendo conceitos tão vinculados como o de free sitting ou de paperless, Catarina Zagalo, senior manager da consultora, nas áreas de Marketing &

Communications, acredita que a mudança de escritório «empurrou a organização. Fez-nos evoluir imenso, muito mais do que teríamos evoluído noutras circunstâncias», defende. «Chegaríamos na mesma ao ponto onde estamos hoje da cultura colaborativa e de flexibilidade, mas teríamos demorado muito mais

tempo a chegar a este estágio. O Deloitte hub foi um salto qualitativo enorme para a nossa organização e para todos os nossos profissionais.»

Que nova forma de trabalhar o Deloitte hub materializa?

A nossa forma de trabalhar mudou muito. Somos hoje muito mais colaborativos e o trabalho em equipa é muito mais efectivo. Há uma maior cultura de responsabilização e uma flexibilidade maior.

Para o nosso trabalho ter mais qualidade contamos com mais pessoas e temos mais interações, e o Deloitte hub acelerou-as muito. Estamos mais acessíveis, sem que isso signifique uma convivência física permanente. Podemos trabalhar em qualquer sítio do escritório e temos melhores condições para trabalhar à distância.

Na prática, que alterações se verificaram?

Houve uma desancoragem do local de trabalho, deixando de haver lugares marcados. Existem apenas zonas preferenciais onde as equipas se sentam, e estamos organizados em função dos clientes que servimos. Todos os profissionais que servem determinado sector se sentam próximo uns dos outros. Mas se durante umas semanas ou meses uma equipa precisa de estar mais próximo de outra, muda-se. Ganhámos confiança para pedir a alguém, com muita naturalidade, que nos “ceda” determinado lugar porque nos dá mais jeito estar organizado dessa forma. Essa flexibilidade permite-nos estar onde somos mais produtivos.

Destacaria também a ausência de uma hierarquia de luz. No escritório anterior, os locais com luz natural eram privilegiados para níveis hierárquicos superiores. No Deloitte hub todos os espaços de trabalho têm luz natural e as zonas privilegiadas são as comuns.

Também implementaram o conceito de paperless, eliminando os caixotes do lixo...

O Deloitte hub é um espaço onde nos en-

contramos para trabalhar, mas não é um posto, no sentido físico, não é uma âncora do nosso trabalho. Sermos paperless é apenas uma das formas de materializar esta desancoragem, não temos materiais que guardamos e que nos prendem a um local para podermos trabalhar.

Todos os conceitos que queríamos implementar foram extremados, daí haver a decisão de não ter caixotes do lixo. É apenas um exemplo do mindset que pretendemos que é o de não precisar de um conjunto de materiais físicos que guardo em determinado local para poder fazer o meu trabalho.

É por isso que também não há gavetas – temos cacifos que podemos reservar enquanto planeamos estar no escritório. É também por esse motivo que implementámos, de forma muito assertiva, o clean desk policy.

Que diferentes espaços de trabalho/ lazer têm no Deloitte hub?

O Deloitte hub tem zonas de open space, lounges, o hall, salas para reuniões com clientes, salas para reuniões internas, zonas de trabalho em equipa com mesas de projecto, uma greenhouse, o D.Village com salas de formação, zonas de catering, espaços de serviços de conveniência, phonebooths, os wacs – work and coffee station. No fundo, a tipologia de espaços multiplicou-se para vários ambientes bastante mais móveis.

NÚMEROS

Deloitte hub

- 12 mil m²
- Mais de 1800 lugares sentados para trabalhar, sendo que todos os espaços são considerados lugares de trabalho
- O espaço é utilizado por cerca de 1 200 pessoas por dia em regime rotativo, mas ao escritório de Lisboa estão afectos mais de 2 000 profissionais
- Cerca de 115 salas de reunião
- Cerca de 60 phonebooths
- Cerca de 140 ecrãs de plasma



Qual o papel que as novas tecnologias assumiram nesta transformação?

O Deloitte hub teve uma base de evolução tecnológica muito significativa. Trabalhamos todos com wifi, deixámos de ter telefones fixos e trabalhamos todos com o Skype for business. Um headset passou a fazer parte do equipamento que nos é disponibilizado para trabalharmos. Temos ecrãs em todas as salas de reunião, salas de projecto, zonas de convívio ou zonas de passagem

Notaram ganhos em termos de produtividade?

O Deloitte hub representou um salto qualitativo enorme para a organização. Na qualidade do espaço de trabalho, no sentido de orgulho e na abertura de mentalidades. Foi preciso o compromisso da liderança para tomar decisões que foram difíceis para chegar onde estamos hoje e uma enorme convicção da direcção que estamos a tomar. O mais fácil teria sido fazer um híbrido, não

Somos hoje muito mais colaborativos e o trabalho em equipa é muito mais efectivo. Há uma maior cultura de responsabilização e de flexibilidade.

e a partilha de informação só se faz de forma digital. As salas de reunião são marcadas num sistema disponíveis nos nossos PCs e o Skype for business, além de telefone, funciona também como Messenger interno e como sistema de conferência telefónica.

A tecnologia foi de facto um factor chave da mudança que se verificou, e contribuiu em grande medida para o salto evolutivo que o Deloitte hub representou para a organização.

ter conceitos tão vincados como o free sitting ou o paperless. Mas a mudança de escritório fez-nos evoluir imenso.

Os ganhos de produtividade vêm de um ajuste que não é imediato. Porque a forma colaborativa como trabalhamos, e o conceito de flexibilidade, têm uma adaptação diferente em função da cultura do país. Num país como Portugal, os primeiros tempos foram naturalmente mais confusos, tivemos que aprender a trabalhar em open space.

Mas hoje, a organização, como um todo, anda muito mais depressa e com muito mais qualidade.

Como reagiram os colaboradores?

A receptividade foi muito boa mas não houve uma explicação demasiado detalhada do que iria acontecer. Suportámo-nos na decisão de mostrar em vez de explicar. Entendemos que a antecipação dos novos conceitos poderia gerar alguma insegurança ou ansiedade, e que os nossos profissionais se iriam adaptar facilmente. E de facto foi assim. Alguns dos conceitos implementados só respondiam ao que já acontecia. E os novos oram apreendidos muito naturalmente, na lógica de learn by doing.

Mesmo sem um posto de trabalho fixo, nota que as pessoas têm tendência para ir trabalhar sempre para o mesmo sítio?

Porque somos seres de hábitos, diria que a maior parte dos profissionais tem zonas ou lugares que prefere, mas com muita flexibilidade para se ajustar em função do que vão ser os seus dias de trabalho, as pessoas junto de quem precisa de estar, a necessidade de convivência ou por vezes de recolhimento.

A vossa média de idades é 29 anos. Acha que se fosse 50, poderiam ter feito esta mudança da mesma forma?

Acho que alguns conceitos seriam mais difíceis de implementar, nomeadamente da flexibilidade nos locais de trabalho e o free sitting. Na vertente da tecnologia não acredito que houvesse um entrave relevante. Mas acredito que a natureza da nossa actividade, que sempre exigiu proximidade do cliente e um ambiente de mobilidade, também contribuiu para facilitar este processo.

O que diria que foi mais difícil "interiorizar" neste processo?

Como disse, a adaptação foi bastante rápida e os novos hábitos interiorizaram-se com muita naturalidade. Não obstante, acho que a maior dificuldade tem a ver



O novo escritório traduziu-se num salto qualitativo. Na qualidade do espaço de trabalho, no sentido de orgulho, e na abertura de mentalidades.

com temas culturais: adaptar este tipo de modelos em países do sul da Europa, com cultura latina, mais informal e eventualmente menos metódica, trouxe desafios porque, por exemplo, tivemos que nos disciplinar para aprender a trabalhar em open space. Há algumas regras de convivência que todos tivemos que aprender.

Como se trabalha o engagement e o espírito de equipa neste contexto?

Já tínhamos cultura de mobilidade e flexibilidade por isso o Deloitte hub não trouxe desafios adicionais de fortalecimento do espírito de equipa. A flexibilidade, que pode significar que as pessoas se vejam menos, também pode ser vista da forma inversa – como uma oportunidade para que as pessoas se vejam mais. O desafio que sentimos, como já sentíamos antes, é a necessidade de encontrar espaços e momentos em que os profissionais possam estar juntos e conviver pessoalmente, porque de facto a exposição aos nossos clientes e à rede leva-nos a fazer muito trabalho remoto e a precisar de momentos e oportunidades de convívio pessoal. De resto o Deloitte hub, e espaços como por exemplo o D.Village ou os WACS – Work and Coffee Station, foram pensados

e desenhados exactamente para proporcionar espaços de convívio pessoal.

Quando comparado com outros países, em que estado de maturidade diria que Portugal está em matéria de escritórios do futuro?

Fomos mais longe do que outros escritórios que passaram por esta mudança recentemente e, na minha opinião, conseguimos fazê-lo porque havia uma forte convicção e compromisso da liderança da organização sobre a direcção que estava a ser tomada e o objectivo que queríamos alcançar. O Deloitte hub tornou-se um escritório de referência na rede Deloitte.

Sentimos igualmente que houve uma combinação das condições do escritório com a evolução da visibilidade externa do próprio país e de Lisboa enquanto atracção turística, e temos hoje pedidos regulares para a realização de eventos internacionais no Deloitte hub, estando planeados em 2017 dezenas de eventos da Deloitte internacional e de outros escritórios.

Os profissionais da Deloitte de outros escritórios que nos visitam reconhecem esta diferença e referem-nos como benchmark, o que naturalmente é motivo de orgulho para nós. ✓