

ARTIGO  
UM FUTURO SEM  
TRABALHADORES?



ENTREVISTA  
GERD  
LEONHARD  
FUTURISTA



PESSOAS  
JEFF TURNER  
INTERNATIONAL DIRECTOR  
DE LEARNING AND  
DEVELOPMENT NA FACEBOOK



# magazine

A GESTÃO DE PESSOAS REVISTA

Empregos  
se perdem,  
empregos  
se ganham...

Assim será  
num futuro  
que unirá  
profissionais  
e tecnologia.

## FUTURO DO TRABALHO **HUMANO** o **DIGITAL?**

Maio Junho 2019  
3,95€ Portugal Continental  
[www.IIRH.pt](http://www.IIRH.pt)

122

fórumRH  
2019 | 25.<sup>a</sup> Edição

SAIBA TUDO O QUE VAI ACONTECER  
NA 25.<sup>a</sup> EDIÇÃO DO FÓRUM RH



9 770874 566803

00122

# Católica Porto Business School

## Invista em si

### CURSOS EXECUTIVOS

#### Capital Humano e Liderança

- Curso Intensivo de Liderança

#### Finanças e Fiscalidade

- Finanças para Gestores não Financeiros
- Gestão Financeira
- Fiscalidade Intensiva
- Mergers & Acquisitions

#### Marketing

- Marketing Management
- Marketing and Sales Intelligence
- Gestão Comercial

### PÓS-GRADUAÇÕES SETORIAIS

- Gestão na Saúde
- Gestão Hoteleira
- Contabilidade e Finanças para Juristas

### MBAs

## MBA EXECUTIVO

MBAatlântico  
LuandaPortoRioJaneiro

#### Gestão

- Curso Geral de Gestão
- Controlo de Gestão da Estratégia à Execução
- Programa Intensivo de Gestão
- Business Analytics
- Programa de Ética Empresarial
- Implementing High Quality Web Surveys
- A Criação de Valor através do Procurement

#### Gestão de Projetos

- Gestão de Projetos
- Programa Avançado em Gestão de Projetos
- Oficinas de Gestão de Projetos



[www.catholicabs.porto.ucp.pt](http://www.catholicabs.porto.ucp.pt)

EMPOWER  
YOUR  
FUTURE



CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

PORTO

NÚMEROS  
RH

TAXA DE DESEMPREGO  
DE MARÇO DESCE PARA

6,4%

(Instituto Nacional de Estatística)

54%  
DOS  
PROFISSIONAIS  
MUDARIAM DE EMPREGO

em prol do desenvolvimento de  
novas competências  
(Michael Page)

Grupo Multipessoal reúne mais de

1000  
OPORTUNIDADES  
DE EMPREGO EM  
TODO O PAÍS

(Grupo Multipessoal)

51%

dos profissionais qualificados

JÁ RECUSARAM  
UMA OFERTA  
DE EMPREGO  
PELO SALÁRIO OFERECIDO

(Hays)

# Aprender: o verbo do milénio



doro envelhecer. Além de ser a única forma conhecida até hoje de viver muitos anos, é, nos tempos atuais, uma jornada que se pode revelar emocionante e entusiasmante. Dou por mim, perigosamente perto do meio século de existência, a constatar que aprendo muito mais coisas do que aprendia quando tinha 20 anos. Não apenas porque a maturidade nos permite desenvolver estratégias de otimização da aprendizagem e de combinação de saberes, mas porque também o acesso à informação e a facilidade com que nos ligamos a pessoas com quem podemos aprender nunca foi tão grande. Viver numa espécie de época renascentista, em que múltiplos interesses podem ser combinados a alta velocidade devido aos recursos digitais, permite um aproveitamento do nosso potencial cerebral sem qualquer precedente na história humana. Por isso “aprender” deveria ser eleito como o verbo do milénio, pois vai ser através da nossa capacidade de aprendizagem que vamos evoluir para lá da quarta revolução digital e provavelmente prosperar numa era pós-capitalista e, quem sabe, pós-biológica. Sobre isto vos fala esta nossa edição, usando múltiplos ângulos de abordagem. Por exemplo, Jeff Turner,

“international diretor de learning and development” no Facebook, conta-nos como criou uma cultura de “coaching”, em que a aprendizagem acontece no seio das equipas, a uma velocidade ajustada aos desafios do mercado e da tecnologia, evitando a obsolescência do conhecimento. De facto, a agilidade num mundo complexo implica aprender depressa, no terreno. E a diversidade assume-se naturalmente como fonte de riqueza, o que levou a uma nova filosofia de recrutamento para as equipas. Por outro lado, o emergir da cocriação como fonte de produção de elevadas performances a alta velocidade, torna a colaboração como fonte de combustão da aprendizagem, numa lógica de “aprender fazendo”, mas de forma cooperativa. Porque as equipas de alto rendimento são aquelas que promovem uma permanente aprendizagem coletiva, como tantas vezes tenho explicado aos meus alunos na universidade. E por falar em universidades, aprender faz-se também abrindo as empresas para o exterior e desafiando os diversos “players” da área da educação. Por isso, o nosso caderno especial de Escolas e Universidades. Mas vale também a pena ler a entrevista a Gerd Leonhard - futurista, que confirma a perspetiva de que aprender é a chave do nosso futuro: As máquinas estão a adquirir o conhecimento porque recolhem toda a informação, conseguem conjugá-la e dizemos que “aprenderam” a fazer determinada coisa. Mas não conseguem ter o terceiro nível de conhecimento, que é a compreensão. Compreender significa que temos a capacidade de ver para além dos factos. Não poderia estar mais de acordo, até porque, como brilhantemente defendem o Jorge Gomes e a Irina Ivanenko, uma indústria totalmente robotizada e automatizada é uma indústria não competitiva. Não poderia estar mais entusiasmado com esta edição, que se conjuga na perfeição com os temas que iremos trabalhar no Fórum RH 2019. Votos de ótimas leituras e até já, no Fórum RH! ●

Ricardo Fortes da Costa  
DIRETOR

ricardocosta@rhmagazine.pt

MAIO / JUNHO 2019

- 06** ATUALIDADE
- 10** ESTUDO PROPÓSITO
- 12** MERCADO
- 14** OPINIÃO
- 22** PASSAPORTE
- 24** EVENTOS RH
- 26** TEMA DE CAPA  
**Futuro do Trabalho**  
Pessoas, tecnologia e automação  
juntas num futuro que a todas incluirá
- 40** ENTREVISTA  
**Gerd Leonhard**  
Futurista
- 44** ARTIGO  
**Um futuro sem trabalhadores?**
- 50** PESSOAS  
**Jeff Turner**  
International Director de Learning  
and Development na Facebook
- 52** CARREIRA  
**Sandra Brito Pereira**  
DRH do Banco Montepio
- 53** CADERNO ESPECIAL  
**Recrutamento**
- 67** ESPECIAL FÓRUM RH 2019
- 93** CADERNO ESPECIAL  
**Escolas & Universidades**
- 104** TALENTO
- 105** BEST WORKPLACES
- 114** EXCLUSIVO INFORH



MANAGING DIRECTOR Cristina Martins de Barros [cristinabarros@iirh.pt](mailto:cristinabarros@iirh.pt)

DIRETOR Ricardo Fortes da Costa [ricardocosta@rhmagazine.pt](mailto:ricardocosta@rhmagazine.pt)

DIRETORA EXECUTIVA Vanessa Henriques [vanessahenriques@iirh.pt](mailto:vanessahenriques@iirh.pt)

CONSELHO EDITORIAL Ana Loya, Arménio Rego, Augusto Lobato Neves, Bethy Larsen, Carla Caracol, Francisco Cesário, Generosa do Nascimento, Graça Quintas, Isabel Moço, Jorge Gomes, José Augusto Santos, José Bancaleiro, José Santos, João Vieira, Mariana Coruche, Mário Ceitil, Miguel Pereira Lopes, Pedro Malheiro, Rui Alves, Rui Mendes da Costa, Tarcísio Pontes, Tiago Pimentel JORNALISTA Mónica Felicidade [monicafelicidade@iirh.pt](mailto:monicafelicidade@iirh.pt) MARKETING & PUBLICIDADE Vanessa Henriques [vanessahenriques@iirh.pt](mailto:vanessahenriques@iirh.pt) DESIGN IIRH FOTOGRAFIA NC Produções IMPRESSÃO E ACABAMENTO DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Seca 2739-511 Agualva-Cacém [dps@vasp.pt](mailto:dps@vasp.pt) - [www.dps.pt](http://www.dps.pt)

PERIODICIDADE Bimestral TIRAGEM 8000 exemplares DISTRIBUIÇÃO DPS - Digital Printing Services, Lda. MLP: Media Logistics Park Quinta do Grajal - Venda Sec 2739-511 Agualva-Cacém Telefone: 214 337 000 [geral@vasp.pt](mailto:geral@vasp.pt)

PROPRIEDADE E REDAÇÃO IIRH - Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lda. Rua António Champalimaud, It 1, s.206A, 1600-546 Lisboa Telefone: 217 101 198, [geral@iirh.pt](mailto:geral@iirh.pt), NIF: 513 217 533 Registo no ICS n.º 122 776 Depósito Legal 222 775



30 DE MAIO

## LISBON SUMMIT: E-PEOPLE & DIGITAL TRENDS

Auditório IPAM, Lisboa  
<https://www.summit-epeople.com/>

SuccessConnect

3 A 5 DE JUNHO

## SUCCESSCONNECT LONDON

Hilton London Metropole  
<https://events.sap.com/successconnect/en/london-2019>



22 DE OUTUBRO

## 2.ª EDIÇÃO - GLOBAL TALENT DAY

Auditório da Lispolis, Lisboa  
<http://globaltalentday2019.iirh.pt/>



31 DE OUTUBRO

## BUSINESS TRANSFORMATION SUMMIT

Lx Factory, Lisboa  
<https://btsummit-cegos.com/>

### Estava aqui a pensar no que iria escrever nesta crónica e que teria de a escrever depressa, porque já estou com o prazo de entrega ultrapassado...



a realidade, estou muito atrasada porque aproveitei os vários feriados que aconteceram em abril e no início de maio para tirar uns dias e descansar. Espero que tenham feito o mesmo. Diariamente, vejo cada vez mais pessoas no limite da exaustão pela sobrecarga de trabalho que têm de enfrentar.

Se há uns anos era o clima de depressão generalizado no país e o receio de perder o emprego que nos levava à exaustão e ao fatídico “burnout”, atualmente o ritmo de trabalho exigido pela transformação das empresas também nos está a deixar “que nem cacos”.

No entanto, o objetivo desta coluna não é o do queixume pela vida acelerada que temos todos (ou quase), ou pela sobrecarga de trabalho, até porque, depois de anos tão complicados como os que vivemos ainda recentemente, acho extremamente estimulante existirem, atualmente, projetos certamente exigentes, mas também muito gratificantes nas empresas. Exigem muito dos profissionais, mas proporcionam-lhes uma sensação de realização pessoal e profissional.

O objetivo desta crónica é mais o de lembrar a importância de fazer “paragens técnicas”, que podem ser férias, um dia de descanso ou apenas umas horas para pensar noutra coisa que não os projetos ou as tarefas que temos em mãos, para melhor continuarmos depois. Carregar baterias fisicamente, mas sobretudo permitir ao nosso cérebro interiorizar as competências que foi aprendendo para melhor encontrar a

solução aos desafios diários é cada vez mais importante numa vida tão acelerada como a que a maior parte de nós tem.

Como me disse recentemente uma amiga, “as pessoas têm de ser como as flechas”. Às vezes, temos de vir atrás para depois sairmos disparados e com força rumo à direção certa e a acertar no alvo! ●

### Cristina Martins De Barros

MANAGING DIRECTOR DO IIRH  
[cristinabarros@iirh.pt](mailto:cristinabarros@iirh.pt)

*Cristina Barros*





### Labirintos TACK&TMI:

A nova geração no desenvolvimento de equipas

A BTS anunciou recentemente o novo formato de desenvolvimento de competências digitais com os “labirintos” TACK & TMI. Um novo formato de formação que suporta vários recursos e que permite avaliar e dar “feedback” a um colaborador, apresentando ainda todos os detalhes da sua progressão e escolhas. As simulações são elaboradas no estilo “escolha-a-sua-própria-aventura”, com base em diferentes cenários e situações reais, nos quais o colaborador deverá selecionar o caminho que acredita ser o mais adequado para obter o melhor resultado e para suportar uma estratégia de aprendizagem. Segundo José Santos, “managing director” da BTS, “os “labirintos” representam um sistema de aprendizagem baseado em tentativas e simulações, em ambiente protegido. Este formato é muito poderoso e há muitos dados no mercado que sugerem que é uma forma muito eficaz de praticar e aprender”. “É uma realidade que quando as pessoas podem escolher, a capacidade e o resultado de aprendizagem é muito superior”, acrescenta.



## Kaizen Institute distingue 11 empresas

O Kaizen Institute distinguiu, no passado dia 9 de abril, na Fundação Champalimaud, 11 empresas, pela sua produtividade, qualidade, sistema de melhoria contínua e estratégia de crescimento. O prémio está estruturado por categorias, tendo por base o tipo de projeto e a dimensão das organizações.



### OS VENCEDORES FORAM:

#### EXCELÊNCIA NA PRODUTIVIDADE

- **OGMA** - Indústria Aeronáutica - 1.º Prémio
- **Porcelanas da Costa Verde** - Menção Honrosa
- **YKK Portugal** - Prémio PME

#### EXCELÊNCIA NA QUALIDADE

- **Celbi** - 1.º Prémio
- **Via Verde** - Menção Honrosa
- **Tearfil** - Prémio PME

#### EXCELÊNCIA NO SISTEMA DE MELHORIA CONTÍNUA

- **Amorim Cork Composites** - 1.º Prémio Indústria
- **Galp** - 1.º Prémio Serviços

#### EXCELÊNCIA NA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

- **Unilabs** - 1.º Prémio
- **Efacec Electric Mobility** - Menção Honrosa
- **Aveleda** - Prémio PME

## “A Melhor Experiência de Emprego”

**Critérios de confiança, disponibilidade e acompanhamento ganham destaque como características mais valorizadas quer pelos clientes, quer pelos colaboradores do Grupo Multipessoal.**

De acordo com o estudo que desenvolveu, e que contou com as respostas de 1.655 indivíduos (1.434 colaboradores e 221 clientes), os indicadores humanos são os mais valorizados para categorizar a melhor experiência de emprego.

António Eloy Valério, CEO do Grupo Multipessoal, assegura que “é importante desmistificar a ideia de que o trabalho temporário é precário e insatisfatório, e que é apenas levado a cabo por indivíduos que não conseguem um emprego permanente”.

“Saliento que, se por um lado, atravessamos um momento de escassez de talento, por outro lado, é a primeira vez na história que conseguimos reunir cinco gerações que estão ativas no mercado de trabalho e que têm necessidades e expectativas muito diferentes sobre o conceito de conforto laboral”, afirma.

No âmbito deste inquérito, a qualidade geral do índice de satisfação de clientes e colaboradores do Grupo Multipessoal, registou o valor mais elevado de sempre, chegando aos 80%, sete pontos percentuais acima do registado em 2017.



## Employee branding: importante, mas sem planos de ação específicos!

Segundo um estudo desenvolvido pela Eurofirms, empresa espanhola de recursos humanos, 88% das empresas portuguesas consideram importante o “employee branding”, mas só 22% desenvolveram um plano de ação específico. É um importante e relevante fator nas estratégias de comunicação e, em 2018, houve mais empresas portuguesas que assim o classificaram. No ano passado, registou-se um aumento de 3% na percentagem de empresas que desenvolveram um plano de ação interno, comparativamente com o período homólogo.

Segundo os dados do relatório, que resulta de um estudo realizado a representantes de 116 empresas portuguesas e que “mostra a realidade e a tendência das empresas na hora de aplicar este método de comunicação da marca e dos valores da organização”, cerca de 93% das empresas têm perfis profissionais nas redes sociais e cerca de 91% dispõem de um ou mais perfis corporativos nas principais redes sociais e profissionais, “uma tendência em alta, já que, em 2017, a percentagem de empresas que estavam presentes nas redes sociais corporativas era de 81%”, nota a Eurofirms.

# CORPORATE SOLUTIONS

- COACHING PARA A LIDERANÇA
  - EMPATIA E COMUNICAÇÃO EMOCIONAL
  - ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS AVANÇADAS
  - GESTÃO DE CONFLITO E NEGOCIAÇÃO
- 
- CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO INTERNO
  - GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS
  - GESTÃO DE PROJETOS DE RECURSOS HUMANOS

- COMUNICAÇÃO INTERGERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES
  - GESTÃO DO STRESSE
  - MINDFULNESS PARA A GESTÃO DO BEM-ESTAR
  - ORGANIZAÇÃO PESSOAL E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
- 
- GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
  - PLANEAMENTO DE FORMAÇÃO E GESTÃO DA FORMAÇÃO
  - POLÍTICAS E PRÁTICAS DE COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS





## Melhorar o bem-estar financeiro com o apoio da empresa

**O Crédito no Recibo reduz as preocupações financeiras dos colaboradores, impactando positivamente a motivação e produtividade no trabalho.**



gestão de recursos humanos é cada vez mais exigente e o “stress” financeiro é uma das principais causas da baixa motivação e produtividade de nos locais de trabalho.

Até 31 de dezembro de 2018, a DECO recebeu mais de 29 mil pedidos de ajuda de famílias em dificuldades financeiras (um aumento de 250% face a 2010).

Quem já passou, ou passa por estas dificuldades, sabe o “stress” emocional que

causam no dia-a-dia. Cientes desta realidade, as empresas têm aderido a soluções que contribuem para o bem-estar financeiro dos seus colaboradores.

Este problema é transversal a vários países e, nesse sentido, muitas empresas noutros mercados já adotaram um novo conceito de benefícios aos colaboradores através da oferta de produtos de crédito pessoal com desconto em salário.

Em Portugal, a PUZZLE é pioneira na disponibilização deste benefício com o Crédito no Recibo, uma solução de crédito pessoal



**AUTOR**

**Nuno Martins**

Administrador executivo do Banco BNI Europa e responsável pelo pelouro de RH

cuja prestação é paga através do desconto direto no vencimento do colaborador. Assim, o risco associado para a instituição de crédito é menor, permitindo praticar taxas de juro mais baixas.

Este benefício tem como objetivo reduzir os encargos financeiros, através da liquidação e substituição de outros créditos já existentes com taxas de juro superiores (ex. cartões de crédito, crédito pessoal, automóvel).

Tem-se verificado que este tipo de incentivos leva a uma melhor sustentabilidade e responsabilidade da gestão financeira dos colaboradores e consequentemente aumenta a produtividade das empresas, contribuindo

### UMA SOLUÇÃO DE CRÉDITO PESSOAL CUJA PRESTAÇÃO É PAGA ATRAVÉS DO DESCONTO DIRETO NO VENCIMENTO DO COLABORADOR

para uma maior retenção de talento.

Além do produto ser inovador, o processo é totalmente digital e, no prazo de 24h após aprovação, o montante de crédito pessoal concedido é transferido para a conta bancária indicada pelo colaborador.

Tudo isto sem custos adicionais e sem tarefas suplementares para os recursos humanos das empresas, uma vez que este benefício é integrado com o seu sistema de processamento de vencimentos.

Em Portugal, este produto é comercializado pela Puzzle ([www.puzzle.pt](http://www.puzzle.pt)) a marca de crédito do Banco BNI Europa.

O Crédito no Recibo está também disponível através da nova plataforma de benefícios da Edenred: Easyfin ([www.easyfin.pt](http://www.easyfin.pt)). ●

# Há uma nova forma de pensar a saúde da sua empresa.



Proteção Base



Gestão de Saúde



Gestão do Plano



Reforço de Proteção

[medis.pt](https://www.medis.pt)

**Faz bem à Saúde.**

PUB: Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.  
Médias - Companhia Portuguesa de Seguros de Saúde, S.A. Sede: Av. Dr. Mário Soares (Tagus Park), Edifício 10, Piso I, 2744-002 Porto Salvo. Pessoa coletiva n.º 503 496 944, matriculada sob esse número na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, com o capital social de €12.000.000,00.

# Promover a paixão nas empresas



**O propósito é o que origina a paixão dos colaboradores, sendo algo que deve funcionar como eixo central.**

por um mundo VUCA (ou VICA, em português) – um mundo com cenários cada vez mais Voláteis, Incertos, Complexos e Ambíguos. Neste mundo, instável, nunca a estabilidade foi tão importante para garantir o sucesso das organizações pois os colaboradores precisam dela para poderem desenvolver o seu trabalho de forma consistente e coerente. Numa primeira instância, a estabilidade deve ser conseguida pela prática de uma estratégia clara que norteie a atuação da organização. No entanto, para que seja efetiva, para além dos imprescindíveis requisitos formais e de relevância, essa estratégia tem de estar clara e inequivocamente ligada à missão da organização, bem como à visão dos seus líderes. São estes requisitos que permitem que os colaboradores de qualquer organização se mantenham focados no cerne das suas funções e, desse modo, possam contribuir efetivamente para os objetivos da organização.

Estes são, por assim dizer, os ensinamentos que provêm da “velha escola de gestão”, ensinamentos muito assentes na visão das organizações essencialmente como um conjunto de sistemas funcionais e orgânicos. Neste tipo de sistemas, onde se enquadram a tradicional e velhinha “gestão por tarefas”, bem como a mais

**T**ornou-se comum nos dias de hoje ouvir falar do propósito nas nossas organizações empresariais. O propósito parece surgir como uma panaceia para fazer sair as organizações do marasmo natural em que as mesmas muitas vezes se encontram quando seguem políticas e práticas de gestão mais tradicionais. Estas colocam frequentemente as organizações em situações de uma certa estagnação no seu processo de geração de resultados, gerando situações de ânsia permanente em exigir mais e mais dos seus colaboradores, afetando a motivação dos mesmos, e desenvolvendo estilos de gestão pouco ortodoxos, que acabam frequentemente por prejudicar mais as organizações do que beneficiá-las.

Sendo certo que esta busca pelo propósito parece correta, sobretudo se pensarmos na filosofia de trabalho que norteia as novas “millennials” –, talvez por surgir como um conceito de moda, é frequente perceber-se a utilização errada deste termo, surgindo a ideia de propósito normalmente confundida com o conceito de missão e até de visão.

Neste artigo, e de uma forma muito sumária, procuramos perceber qual a importância do propósito e, simultaneamente, clarificar estes conceitos, apresentando de forma muito resumida, os trabalhos no campo teórico-prático que têm vindo a ser desenvolvidos pela DPM Consulting neste domínio e os resultados de um estudo desenvolvido pela DPMC Portugal – “Direção por Missões” –, sobre o uso da missão pelas empresas em Portugal.

As empresas vivem hoje no que se designa



AUTOR

**José António Porfírio**PROFESSOR DE GESTÃO DA UNIVERSIDADE ABERTA,  
PARTNER E CEO DA DPMC PORTUGAL.

recente, mas nem por isso menos desatualizada “gestão por objetivos”, a atenção dada às pessoas tinha como foco a organização, sendo os colaboradores encarados como meros recursos a explorar, com o objetivo maior de servir os objetivos da própria organização.

Neste cenário, as pessoas são motivadas para atingirem os seus objetivos dentro da organização mas, frequentemente, esses objetivos não se traduzem numa realização pessoal dos colaboradores, mas apenas no alcançar de patamares definidos para a organização. Assim, não raramente, uma vez atingidos os objetivos, os colaboradores sentem uma espécie de missão cumprida, muitas vezes associada a um certo vazio e a algumas questões, como sejam: “so what?” ou “what’s next?”. Estes sentimentos surgem geralmente associados a uma sensação de alegria pessoal, geralmente não traduzida em efetiva felicidade dos colaboradores. Ora, num mundo volátil como é o de hoje, este tipo de sentimentos, embora importantes para o sucesso conjuntural, não contribuem efetivamente e de forma sustentada, para a o sucesso estrutural das organizações (vide as constantes alterações dos nomes das empresas nos principais “rankings” internacionais, e o eventual motivo porque umas se mantêm nos mesmos mais tempo que outras).

A partir destas constatações, bem como da verificação de uma efetiva mudança de paradigma, desde 2007 a DPMC, em conjunto com a Universidade de Navarra e o IESE de Barcelona, têm vindo a desenvolver a denominada Visão Antropológica das organizações, a qual fundamenta o atual Purpose-Effect Model desenvolvido a partir das intervenções que temos vindo a realizar junto de inúmeras empresas. Este modelo tem a sua génese na constatação de uma realidade inequívoca, mas efetivamente pouco trabalhada, que é o facto de, na essência de qualquer organização estarem as pessoas, e que deve ser por elas, e com elas, que o futuro da organização tem de ser concebido, desenvolvido e alcançado.

Nesta visão, o garante da sustentabilidade das organizações residirá, fundamentalmente, na capacidade de ligar a sua missão à missão dos seus colaboradores, e isso acontece fundamentalmente quando o propósito das organizações é claro e pode ser compreendi-

## O PROPÓSITO DEVE MANTER-SE POR VÁRIAS GERAÇÕES E A MISSÃO DEVE SER AJUSTADA EM FUNÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

do pelas pessoas, sendo por estas incorporado, de molde a potenciar a denominada Motivação Transcendental dos colaboradores, que os levará a fazerem geralmente muito mais que o que deriva da simples execução das tarefas deles esperadas, ou do alcance dos objetivos que lhes foram propostos.

Para que isso ocorra, e seja possível garantir a efetiva sustentabilidade da organização, é fundamental não apenas que os colaboradores saibam desempenhar as tarefas que deles são esperadas, reconhecendo-os por esse facto (motivação intrínseca), que alcancem os objetivos organizacionais que eles mesmos podem até ter ajudado a elaborar, remunerando-os ou compensando-os de algum modo por esse facto (motivação extrínseca), mas também é necessário levá-los a perceberem exatamente a sua importância para, e a identificarem-se plenamente com, os objetivos mais vastos da organização que fundamentam o seu propósito.

Neste sentido, o propósito é o que origina

a paixão dos colaboradores, sendo algo que deve funcionar como eixo central do caminho de qualquer organização. Enquanto que a visão está relacionada com a forma como os responsáveis da organização a veem ao fim de um número considerável de anos em operação (os resultados esperados a longo prazo), o propósito tem a ver com a razão de ser dessa mesma visão, o “para quê” da existência da organização, ou o seu impacto na sociedade.

O propósito começa por ser algo emanado dos responsáveis da organização, para que ele se transforme no combustível inesgotável que a impulsionará para o sucesso, o segredo está em partilhar esse sonho com os colaboradores, em levá-los a compreendê-lo, a aceitá-lo e, mais que tudo, a assumi-lo também como deles, criando “ownership” dos mesmos perante a organização. Neste sentido, o propósito deve ser único e manter-se por várias gerações.

A missão, por seu turno, está mais assente na forma de operar o negócio e reside na clarificação do que a organização e cada uma das suas áreas de negócio e funcionais fazem, tem um carácter mais inspiracional, promovendo a geração do “buy-in” nos/dos colaboradores, focando-os nas suas atividades, e enquadrando-os dentro da organização. Neste sentido, a missão pode ser múltipla e adequada aos diferentes grupos de interesse (“stakeholders”) da organização e deve ser ajustada em função da sua conjuntura. ●





Pedro Rocha e Silva, managing partner da Neves de Almeida HR Consulting

## “Soluções de A a Z nos recursos humanos com um “know-how” consolidado”

**A consultora de recursos humanos Neves de Almeida HR Consulting apresenta uma nova imagem à medida do seu posicionamento.**



assadas três décadas da sua fundação, a Neves de Almeida HR Consulting apresenta, agora, uma nova identidade visual. Trata-se de um “restyling” da marca que tem por detrás a constante inovação e evolução da consultora de recursos humanos, que oferece soluções de A a Z, como explica Pedro Rocha e Silva, “managing partner” da Neves de Almeida HR Consulting, à RHmagazine.

**A Neves de Almeida HR Consulting apresenta uma nova imagem. Que objetivos estão por detrás do seu “rebranding”?**

A Neves de Almeida HR Consulting tem na base uma cultura de inovação, colaboração,

**A NEVES DE ALMEIDA HR CONSULTING TEM NA BASE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO, COLABORAÇÃO, FLEXIBILIDADE E AGILIDADE**

flexibilidade e agilidade. Já com muitos anos de experiência e “know-how”, está em atualização permanente e é sinónimo de evolução contínua, patente no “restyling” da marca. A sua nova imagem reflete a empresa “premium” e consultora de recursos humanos de referência em Portugal. O percurso de quase três décadas de empresa é marcado pela dife-

renciação e a nova identidade visual assenta naquela que é a característica distintiva – “soluções de A a Z nos recursos humanos com um “know-how” consolidado”, a par de um símbolo que representa uma garantia, reforça a promessa do serviço e representa a integridade da empresa e dos seus colaboradores.

**Há três décadas no mercado, como é que é possível a uma consultora de recursos humanos inovar?**

A constante mudança e evolução dos recursos humanos são sinónimos da Neves de Almeida HR Consulting, que é garantia de exigência e realização, posicionando-se como parceira de excelência dos seus clientes. Um portefólio diversificado, assente numa oferta alargada de ferramentas e serviços na área de consultoria de recursos humanos, é o instrumento que permite observar e acompanhar o mercado, identificar lacunas e apostar em abordagens que colmatem necessidades. Ao longo de décadas, a organização tem acompanhado o desenvolvimento económico do país, sendo parceira das empresas e implementando projetos em setores de atividade muito variados, que possibilitou a aquisição de uma vasta experiência e a empresa de consultoria de RH de referência e parceira de excelência dos seus clientes. Em quase três décadas temos conseguido crescer e estar no “top of mind” do mercado como “player” com capacidade de resposta global na totalidade do espectro dos recursos humanos, ao mesmo tempo que a cultura de inovação, colaboração, flexibilidade e agilidade que nos caracteriza é cada vez mais reconhecida, apreciada e valorizada por todo os nossos “stakeholders”.

**Que objetivos estão definidos para o futuro da Neves de Almeida HR Consulting?**

O que podemos garantir é que, tal como tem sucedido nos últimos anos, procuraremos obsessivamente estar na linha da frente no que diz respeito à inovação e, talvez o aspeto mais importante, pretendemos manter ou reforçar algo que é absolutamente essencial: ter profissionais fantásticos connosco e que revelam níveis de fidelidade e de entusiasmo relativamente ao projeto Neves de Almeida, que nos fazem acreditar que o futuro só pode ser risonho! ●



# NEVES DE ALMEIDA

HR CONSULTING



MUDAMOS COMPORTAMENTOS

[www.nevesdealmeida.pt](http://www.nevesdealmeida.pt)

## O propósito alimenta o sucesso. A intencionalidade alimenta a liderança



**Como se podem preparar as organizações para receber potenciais candidatos que vão ser cada vez menos, mas que, em contraponto, serão cada vez mais exigentes?**



Em agosto de 2018, a BTS esteve presente no Congresso Mundial da Tack & TMI, onde Stefano Colli Lanzi, CEO da GI Group, partilhou um conjunto de dados que torna claro que neste momento, em muitos setores, existe muita dificuldade em assegurar os recursos humanos necessários e que no mercado europeu se prevê que a breve trecho será a realidade para a quase totalidade do mercado.

Facto que vai impactar seriamente o mercado do trabalho, mais ainda nos setores que apliquem taxas elevadas de rotatividade como modelo de negócio. Na opinião do CEO da GI Group, isto vai, para além de aumentar a luta pela retenção de talento, tornar evidente a necessidade de apostar na formação e treino de pessoas de uma forma ampla e transversal.

No seguimento do anúncio de falta de

pessoas por uma das maiores empresas de recrutamento europeia, estando eu numa conversa de circunstância com o DRH de uma empresa de IT, que se encontra numa fase de franco crescimento, este partilhou com alguma angústia um momento de uma entrevista de recrutamento que ele conduziu em conjunto com o CEO da organização, onde o candidato pediu, já próximo do fim da entrevista, resposta a três questões:

1. Porque estão neste negócio?
2. Como gerem o negócio?
3. O que é que o vosso negócio oferece para além de produtos ou serviços?

Vendo que o candidato não estava a reagir

de forma entusiasta às respostas, o DRH perguntou-lhe o que pretendia saber na realidade com estas questões, ao que respondeu que as estava a colocar em todas as entrevistas para o ajudar a selecionar qual a empresa em que mais gostaria de trabalhar e que o foco das questões era compreender:

1. Quais as motivações individuais (deles), para além das óbvias (salário, estatuto, etc.);
2. As motivações da organização, para além das óbvias (lucro, crescimento, etc.);
3. Se a gestão da organização, para além do seu objetivo comercial, tinha o desejo de criar um impacto positivo nas pessoas, sociedade e planeta.



AUTOR

**Pedro Ferreira**Coach, Facilitador e Leadership Consultant  
na BTS - Blended Training Services

O candidato queria saber qual o sentido de propósito da organização e das pessoas que a compõem.

Dei por mim a refletir sobre o que pode significar esta dupla alteração de paradigma para as organizações e como se podem preparar para receber potenciais candidatos que vão ser cada vez menos, mas que em contraponto serão cada vez mais exigentes e genuinamente interessados no propósito e valores como forma de selecionar o que melhor se adequa à sua filosofia de vida.

O sentido de propósito não é um tema novo, como bem demonstram as 23 milhões de visualizações do vídeo da TED Talk do Simon Sinek “Start with Why” ou o sucesso da literatura sobre a matéria.

Existe uma base comum de entendimento que afirma que ter um sentido de propósito é o principal combustível para o sucesso.

### Mas será que existem fundamentos que sustentem esta afirmação?

De acordo com o estudo conduzido por Fred Kiel da KRW Internacional, sobre a ligação entre o carácter do líder e os resultados da organização, existem sem dúvida dados que a sustentam.

Kiel realizou entrevistas a 84 CEOs e às suas equipas executivas, realizou questionários a quase 8.600 colaboradores e monitorizou os resultados obtidos durante dois anos. O que permite considerar este como o primeiro estudo que, de uma forma ampla, tentou tornar mensurável a relação entre o carácter do líder e os resultados da organização.

Os resultados revelaram de forma

## TER UM SENTIDO DE PROPÓSITO É O PRINCIPAL COMBUSTÍVEL PARA O SUCESSO



inequívoca que os CEOs que tiveram apreciações elevadas em fatores como: motivados por um propósito autêntico ou alicerçado em valores (identificados



### Mas será que ter um sentido de propósito elevado e reconhecido pelos outros é suficiente?

Provavelmente, já todos conhecemos pessoas com um sentido de propósito excepcional (mudar o mundo, liderar organizações, causas sociais, salvar o planeta, etc.), mas com quem é muito difícil trabalhar.

Ter um sentido de propósito é necessário para ter sucesso, mas para ser um excelente líder é fundamental ter um foco absoluto nas intenções.

Do campo da neurociência e em particular do trabalho do Dr. Nikolaos Dimitriadis da Universidade de Sheffield, têm vindo a público dados interessantes sobre a atividade humana nomeadamente nos campos cognitivos, emocionais e dos sistemas de empatia naturais.

Como espécie desenvolvemos vastas redes neuronais que nos permitem descodificar e transmitir intenções no dia-a-dia.

E aqui está o grande desafio, face a milénios de evolução social. Em toda e qualquer interação que temos, as nossas intenções são facilmente interpretadas pelos outros e passam a determinar os seus comportamentos.

Os nossos cérebros estão preparados para identificar numa base imediata critérios universais como simpatia, confiança ou competência.

Os líderes e as organizações devem, portanto, considerar as suas intenções em todas as interações com colaboradores, parceiros, clientes ou candidatos, questionar constantemente: estamos a enviar as mensagens certas para as pessoas certas?

Nós seguimos pessoas e organizações não pelas grandes ideias ou objetivos grandiosos, mas porque acreditamos nas suas boas intenções para connosco, sendo que estas são validadas pelas pequenas interações do dia-a-dia.

Resumindo, o propósito alimenta o sucesso. A intencionalidade alimenta a liderança.

Se quiser que a sua organização seja capaz de recrutar e reter talento, de ser vista como uma mais-valia para além da missão, da visão e dos valores, tem que aprender a comunicar as suas intenções com clareza.

Como líder, se quiser desenvolver as suas competências de liderança, tenha boas intenções de cada vez que interagir com pessoas.

Elas vão reconhecê-las e vão segui-las.



# Quem tem medo da avaliação

# 360º?

## Está na altura de evoluir para as metodologias 360º nas organizações.



Quando tirou a carta de condução sentia-se realmente preparado(a) para ir conduzir para o centro de uma grande cidade? Quando terminou o seu curso, sentia que estava realmente preparado(a) para responder às exigências de uma função técnica numa empresa? Provavelmente não! Mas, ainda assim, esperar não era (nem foi) uma opção! E o processo de desenvolvimento começou...

Ultimamente, a Avaliação 360º é tema mais frequente de conversa, e, recorrentemente, quadros e chefias manifestam curiosidade, interesse, admiração ou vontade de experimentar ou participar nesta prática de Gestão do Desempenho.

Apesar disso, e quase invariavelmente, a

conversa termina de forma prematura com a declaração, aparentemente convicta, de que “as pessoas (ou as nossas organizações) ainda não estão preparadas para isso!”.

A rápida e contínua transformação da realidade e a entrada massiva da nova geração de “millennials” nas empresas, constituindo hoje a maior parte da força de trabalho, devem fazer-nos rever esta atitude.

Na verdade, os novos trabalhadores (e, às vezes, sejamos justos, também muitos dos menos novos) clamam por um “feedback” muito mais frequente do que aquele que as hierarquias estão habituadas a dar.

Por outro lado, distanciados do paradigma de “um emprego para a vida”, as novas gerações não sentem medo da avaliação, antes anseiam por ela, e não sentem, por isso, necessidade de competir a qualquer custo

para fazer carreira, estando assim mais disponíveis para dar e receber um “feedback” honesto e assertivo.

Acredito que está na altura de evoluirmos para as metodologias 360º nas nossas organizações, lançando-nos coletiva e individualmente numa aprendizagem que já tarda, de dar efetivo, regular e produtivo “feedback” uns aos outros, de deixarmos de fingir que acreditamos que alguém pode melhorar realmente o seu desempenho e as suas competências recebendo um “feedback” apenas uma vez por ano, e questionando-nos sobre o que nos leva a acreditar que, perante a oportunidade de o fazer “com bondade”, a maioria das pessoas optaria pela destrutividade.

Acredito também que está na altura de abandonar os modelos avaliativos que reforçam um determinado exercício do poder e da autoridade que, na verdade, já não serve, e é parcialmente responsável pela elevada rotação nas novas gerações de trabalhadores.

Está na altura de abrir as portas às metodologias 360º na Gestão e Avaliação do Desempenho, as portas das empresas, dos nossos preconceitos e dos medos que nos mantêm no imobilismo da mudança inevitável. ●



AUTOR

**José Nuno da Costa**

CONSULTOR DA  
CIRVALUE SYSTEM

# **Imagina** *um sistema de avaliação...*



Em que cada um pode escolher quem quer avaliar,  
a que podes aceder a qualquer hora e em qualquer lugar,  
**sem horários nem calendários.**

Um sistema onde todos são avaliadores e todos são avaliados, simples de usar e intuitivo,  
**onde todas as avaliações contam e todos os dias são importantes.**

Imagina um sistema onde és livre para partilhar as tuas impressões  
e registar os comentários que a maior parte das vezes ficariam por dizer,  
um sistema onde o poder de avaliar não pertence só a alguns  
e o resultado se constrói realmente no dia a dia, continuamente.

Imagina um sistema criado para os nativos digitais,  
mas com vocação para desenvolver a comunicação  
a cooperação e o melhor que há em cada pessoa.

**Esse sistema existe e está na hora de decidires  
se queres estar na vanguarda ou na retaguarda desta história.**



Cirvalue



Diz-nos que o queres conhecer  
e fala connosco através do email  
**info@cirvalue.com**

**Um sistema 360° de análise  
colaborativo e avaliação contínua**

# Re-humanizar o Digital Learning

Introduzir e maximizar as potencialidades da utilização da tecnologia nos processos de desenvolvimento de competências é, para muitas organizações, uma realidade.



Para outras tantas ainda representa um enorme desafio devido, em parte, às muitas resistências que “stakeholders” e formandos apresentam quando confrontados com esta possibilidade.

De facto, muitas são as questões que se levantam... Como aprender “soft skills” em ambiente digital? Como personalizar um percurso digital de aprendizagem? Como integrar a dimensão humana, tão necessária nos processos de aprendizagem, em contexto digital?

Sabemos por experiência própria, e por vários estudos científicos, que a interação humana é fundamental nos processos de aprendizagem. Processos de aprendizagem ativa, que envolvem **AÇÃO, INTERAÇÃO e promovem a APLICAÇÃO** da aprendizagem, sustentados numa troca e diálogo abertos entre formador, formandos e pares, permitem uma maior retenção e compreensão da aprendizagem, bem como uma maior transferência da mesma para o contexto real de trabalho. Sabemos ainda que os processos de aprendizagem em contexto digital são mais eficazes quando integram e fomentam a interação humana. Em suma, para que a aprendizagem em contexto digital seja eficaz é fundamental promover a interação humana!



**AUTORA**

**Cátia Silva**

Head of Open Courses Business Development da CEGOC

Na Cegoc, fazêmo-lo através da criação de percursos de aprendizagem assentes em três fatores-chave:

- A re-humanização dos percursos digitais,
- A personalização da experiência do participante,
- Uma perspetiva de longo prazo e de implementação no local de trabalho.

Percursos de aprendizagem coerentes, disponibilizados através da LearningHub@Cegos, permitem uma melhoria efetiva da “performance” no contexto real de trabalho.

**Mas como re-humanizamos o “digital learning” e incentivamos a interação humana em processos de aprendizagem digital?**

Em primeiro lugar, conjugamos ao longo dos percursos de aprendizagem distintos ativos digitais com diversos momentos de interação humana: classes virtuais, sessões de “e-coaching” e sessões presenciais de curta duração, que visam o treino prático das competências a desenvolver. Por outro lado, incentivamos os participantes a interagir regularmente com o tutor (especialista em conteúdos) e com o “energizer” (a pessoa

que, com regularidade, nos dá “feedback” sobre o nosso progresso ou que, simplesmente, nos ajuda sempre que necessário). Em terceiro, lançamos com regularidade desafios práticos de implementação que, entre outras vantagens, provocam, no seio das organizações, a troca de experiências entre pares, colegas ou chefias, dotando o percurso digital de maior interação humana e reforçando a aprendizagem social no seio das organizações. Por último, envolvemos as chefias diretas dos formandos, através de um percurso de acompanhamento, também ele digital, que visa incentivar não só a interação participante-chefia ao longo do processo, mas, sobretudo, a responsabilização de todos os “stakeholders” na obtenção de resultados.

Em suma, através da nossa abordagem 4REAL® (“Real”, “Efficient”, “Adapted”, “Learning”), conjugamos as melhores práticas de “digital learning” com a tão necessária interação humana em contexto de aprendizagem, provocando uma melhoria efetiva da “performance” individual no contexto real de trabalho e assegurando resultados visíveis e mensuráveis para as organizações. ●

# 4|REAL

REAL • EFFICIENT • ADAPTED • LEARNING



Reinventamos a experiência de aprendizagem  
**para incrementar a performance**

Uma abordagem formativa **100% focada na melhoria individual da performance**, através da integração de **percursos de aprendizagem personalizados** em contexto real de trabalho.



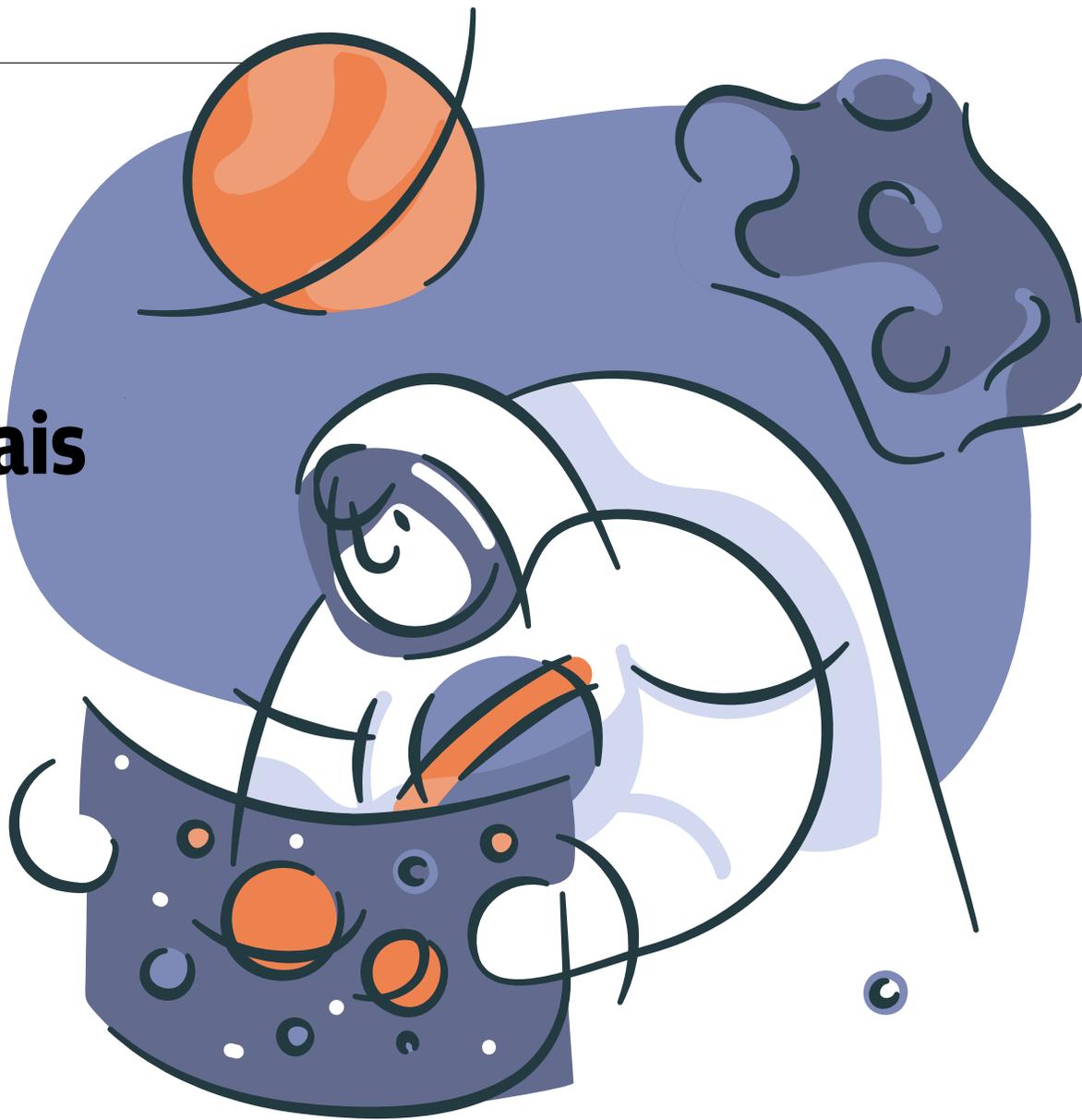
Saiba mais em:  
[www.cegoc.pt/4real](http://www.cegoc.pt/4real)  
+351 213 191 960  
[info@cegoc.pt](mailto:info@cegoc.pt)



BEYOND KNOWLEDGE\*

## Profissionais do Futuro

**Adaptabilidade, capacidade de aprender continuamente, de empreender e inovar, agilidade, sentido de propósito e inteligência social são algumas das competências do profissional do presente e do futuro.**



futuro já chegou; só não foi ainda igualmente repartido». Esta frase, atribuída ao futurólogo e autor de ficção científica canadiano-americano

William Gibson, descreve bem a sensação com que fico perante os desafios atuais do mundo do trabalho, enquanto folheio um dos meus livros de eleição – *Managing Oneself*, de Peter Drucker.

Num pequeno, porém, valiosíssimo livro, escrito há mais de vinte anos, Drucker desmistificava a receita de uma vida profissional com prazer e propósito, afirmando que essa advinha de um autoconhecimento profundo e de uma atitude flexível e de total abertura à mudança contínua. Drucker defendia que uma vida no trabalho plena deveria reger-se por coerência entre

os nossos valores e as nossas ações e, mais ainda, entre os valores da empresa para a qual trabalhamos. Por último, aconselhava a que, paralelamente à nossa primeira escolha profissional, mantivéssemos outro empreendimento, um “plano B”, do qual extraíssemos outra forma de satisfação.

Há vinte anos, Drucker estava já a referir-se às competências que o profissional do presente e do futuro terá que, independentemente da sua profissão, possuir – adaptabilidade, capacidade de aprender continuamente, capacidade de empreender e inovar, agilidade, sentido de propósito e inteligência social –, por forma a posicionar-se favoravelmente nas rápidas mudanças na economia e no mundo.

Há vinte anos, nunca imaginaria que profissões como “youtuber”, “uber driver”, “influencer” e outras viessem a existir. desco-



**AUTORA**  
**Liliana Cerqueira**

Diretora de Recursos Humanos da MDS Portugal

nheço, também, as novas profissões que se estarão a desenhar, no momento exato em que escrevo.

Mas de uma coisa estou convencida: Drucker vislumbrava um futuro que estava apenas acessível a muito poucos e dizia-nos que somos co-criadores das nossas vidas, das nossas carreiras e que os resultados que obtemos dependem, em grande parte, da nossa ação (ou falta dela). O tempo não pára, mas uma constante mantém-se imutável – a nossa humana capacidade de alterar, a qualquer momento, o guião desta peça chamada vida. ●



# HAPPY PROJECT

Ajudamos a alcançar  
a sua felicidade  
organizacional!



## BANCO MONTEPIO

### TEM NOVA DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS

Sandra Brito Pereira é a nova diretora de recursos humanos do Banco Montepio. Cessa funções como “head of knowledge” na Jerónimo Martins, onde foi também “head of global learning”. Sandra iniciou a sua carreira como advogada, em 1991. Em 2000, tornou-se chefe de gabinete do Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças e, dois anos depois, do Ministro da Presidência. Entre 2003 e 2006, exerceu funções como administradora executiva na Invesfer. No ano seguinte, ingressou na Carris, tendo ocupado o cargo de diretora de recursos humanos, desenvolvimento organizacional e relações internacionais. Sandra Brito Pereira é licenciada em Direito pela Faculdade de Direito de Lisboa, mestre em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa e doutorada em Psicologia Organizacional pelo ISPA.



## JOSÉ CÓIAS

### É O NOVO SALES & MARKETING DIRECTOR DO ISQe

José Cóias integrou recentemente a direção do ISQe, como diretor de vendas e marketing. Tem como principais desafios alavancar a notoriedade da empresa, em novos clientes e geografias, contribuir para um crescimento sustentado e melhorar o modelo organizacional. Desempenhou nos últimos anos, até fevereiro, funções de diretor-geral na Telecor, empresa do grupo El Corte Inglés, com a responsabilidade de conduzir a estratégia e gestão do negócio de telecomunicações em Portugal. Anteriormente, passou pelos operadores de telecomunicações Jazztel e PT, com funções comerciais, marketing e serviço ao cliente. Foi ainda “controller” no setor automóvel.



## SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS E BEBIDAS

### NOMEIA NOVA DRH

Marta Pinto é a nova diretora de recursos humanos da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC), sucedendo a Ricardo Peres, que foi nomeado DRH da Lagunitas, cervejeira do grupo Heineken, sediada em Petaluma, na Califórnia, e uma das maiores produtoras de cerveja artesanal nos EUA. A nova responsável pela direção de recursos humanos integra, agora, a comissão executiva da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, depois de quatro anos na empresa, que integrou, primeiro, como “people and development manager”. Assumiu, depois, funções de “HR business partner” para “on trade & wholesaler”, liderando uma estratégia apoiada em quatro pilares: eficácia organizacional, talento, cultura e liderança.

## GRUPO MULTIPessoal

### APRESENTA NOVA DIRETORA DE RECRUTAMENTO

Com 15 anos de experiência em recursos humanos, Salete Carvalho cessa funções na Randstad, onde ocupava o cargo de “business unit manager”, e assume a direção da área de recrutamento do Grupo Multipessoal. “Juntar-me ao grupo português líder no setor dos recursos humanos é um grande desafio pessoal e profissional. Sei que conto com uma equipa sólida e um “executive board” que tem uma estratégia ambiciosa e muito bem definida para o futuro do Grupo Multipessoal”, afirma a nova diretora de recrutamento. Salete Carvalho foi técnica de recrutamento na Adecco, coordenadora de recrutamento e gestão contratual na área de “outsourcing” e “business unit manager” no “staffing” na Randstad.



IT and Engineering talent sounds like

[,ei.kei'ei] ['pi:peɪ]

it doesn't matter how you pronounce it,  
it matters what we stand for

more than business,  
also known as people



[akapeople.pt](http://akapeople.pt)

to exceed expectations . Recruitment & Selection . full commitment . Outsourcing . specialisation and extensive experience . Talent Labs . akapeople academy  
. Assessments . Innovate and grow . feedback and follow-up . Consulting . excellence above all expectations . experts in Information Technology . specialisation  
and extensive experience . excellence above all expectations in overcoming barriers . experts in Engineering . put myself in other's shoes above all . promising  
and unique personality . people to people . exclusive networking . researchers' philosophy and proactive market mapping . cutting-edge technological interaction  
. in-depth knowledge of the market . more than business, Also known As People .



**aka**  
people HR

## RHconferência 2019: o novo ciclo do talento

**A conferência anual da RHmagazine decorreu no dia 10 de abril, em Lisboa.**



Com uma nova data, a RHconferência realizou-se, este ano, em abril. No dia 10, a Sala Alfama do Hotel Tryp Lisboa Aeroporto abriu as suas portas aos 120 participantes da conferência anual da RHmagazine, subjacente ao novo ciclo do talento. Eis algumas das conclusões deste dia de partilha e debate. ●

### O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

**Pedro Janela, CEO do WYgroup**, foi quem falou sobre transformação digital e do papel do líder no processo de digitalização. A transformação digital tem duas grandes componentes: a experiência do consumidor, que deve ser imediata e intuitiva, e a substituição dos humanos pelas máquinas em tarefas rotineiras. As lideranças devem entender que a transformação digital é inadiável, que deve existir uma equipa de “customer experience” e que devem motivar os profissionais e dar-lhes energia.

### “EMPLOYEE EXPERIENCE”: OS BENEFÍCIOS DE INVESTIR NOS COLABORADORES

**Filipa Figueira, HR associate director da MSD,**

explicou, considerando as práticas desenvolvidas pela farmacêutica, os benefícios de investir nos profissionais. Na MSD, acreditam que todos os momentos importam, por isso, para além do ambiente de trabalho positivo, alinhado com a liderança da empresa, é seu objetivo trabalhar continuamente a jornada do trabalhador ao longo do seu ciclo de vida na empresa, através do desenvolvimento de algumas iniciativas.

### DESENVOLVER UMA POLÍTICA DE RH ESTRATÉGICA ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

**Margarida Pena, diretora de recursos humanos e logística da Cofidis, acompanhada de Susana Medeiros, responsável de comunicação e responsabilidade social, e Sofia Roque, responsável de desenvolvimento de recursos humanos,** exemplificaram, através do programa Ainda Mais e Melhor, criado aquando da fusão

da Cofidis com o Banif Mais, a importância da comunicação interna no desenvolvimento de uma política de recursos humanos estratégica. Uma das mensagens subjacentes à fusão foi a garantia de que os profissionais não iriam perder o emprego. Os colaboradores foram chamados a construir os procedimentos do futuro. Foi criada uma só equipa, depois de uma complexa reorganização da estrutura, com uma só identidade e com novos valores. As ferramentas, políticas e práticas foram alinhadas e todo o processo antecedeu a fusão jurídica.

### CONSTRUIR UM TALENTO DIFERENCIADO: UM PROCESSO EVOLUTIVO

**Carlos Rodrigues, head of HR da Samsung Electronica Portuguesa, Fernanda Correia, diretora de recursos humanos da Norauto Portugal, Sónia Gomes, "HRBP commercial & support functions senior manager" da Coca-Cola European Partners, integraram a última mesa redonda da RHconferência, moderada por José Santos, "managing director" da BTS.**

Um talento diferenciado constrói-se, segundo os intervenientes da mesa redonda, investindo no profissional, acompanhando-o e medindo os resultados.

### O TALENTO NO LUGAR CERTO: ATRAIR E RETER TALENTOS NUM MUNDO VUCA ATRAVÉS DO “EMPLOYER BRANDING”

**Mafalda Vasquez, "talent acquisition manager" da OutSystems,** socorreu-se da sua experiência na empresa para falar sobre atração e retenção de talentos.

O recrutamento da OutSystems é exaustivo, longo e apresenta cinco fases, que se prologam durante seis meses, para garantir que o “fit” cultural, que mais não é do que ter boas pessoas, com os valores certos, está presente. Na primeira fase do processo de recrutamento da tecnológica, é chamada a intervir a equipa de “talent acquisition”, que pretende posicionar-se como “gatekeeper” da organização, e depois, na fase de desenvolvimento, a de “people success”. Na empresa, pretendem garantir que os profissionais estão “engaged” com o seu propósito e cultura e é ela que atrai e retém os profissionais.

**i** A edição de 2019 da RHconferência contou com o patrocínio da **DPMC Beyond Business** e da **Puzzle**, marca de créditos do Banco BNI Europa.

## RECRUTAMENTO: OTIMIZAR A GESTÃO DA CONTRATAÇÃO PARA MELHORAR A PRODUTIVIDADE

**Joana Cambas, "country recruitment & sourcing manager" da IKEA Portugal, Lílana Macedo, "HR recruitment manager" da Xing, Paula Martins, diretora de recursos humanos do Grupo Visabeira, moderadas por André Ribeiro Pires, "chief digital and information officer" do Grupo Multipessoal,** integraram a mesa redonda subjacente à temática do recrutamento.

No processo de recrutamento da IKEA, os valores estão em primeiro lugar, ainda antes das competências dos profissionais que contratam e que apresentam agora perfis diferentes, como consequência das alterações do modelo de negócio. O recrutamento e seleção da Xing caminha para um processo mundial e standardizado - igual em Portugal e noutras localizações. O processo de recrutamento, 100% remoto, direciona-se para as forças do candidato e não para a descoberta das suas fraquezas. O Grupo Visabeira é multisetorial, multinacional, responsável por uma elevada faturação e constituído por 11 mil pessoas, que estão todas alinhadas com os valores da organização. São as suas características que lhe permitem atrair jovens talentos.

## HR ANALYTICS E A GESTÃO DE PESSOAS: IDENTIFICAR OS VERDADEIROS TALENTOS E ANTECIPAR O DESEMPENHO

**Diogo Tavares Antunes, "people analytics project leader" da NOS,** falou sobre "HR analytics".

A NOS viu no "people analytics", há três anos, uma oportunidade, proporcionada pelo contexto, de melhorar a "performance", a experiência dos colaboradores, o papel dos recursos humanos e de começar do zero, depois da fusão da Optimus com a Zon. É importante criar um "mindset analytical" nos recursos humanos, fazer as questões certas, quer estratégicas, quer operacionais, recolher, limpar e auditar os dados, ter uma visão a longo prazo, alinhada com o negócio, e não esquecer que se aprende fazendo.



## A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO CHAVE PARA A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS E DOS COLABORADORES

**Teresa Barreiros, responsável de organização, controlo e gestão de "performance" da REN, e Nuno Pereira, da área de consultoria e projetos de IT,** falaram sobre a parceria entre os recursos humanos e os sistemas de informação. Em conjunto, e com vista à transformação digital da Redes Energéticas Nacionais (REN), os recursos humanos e os sistemas de informação desenvolveram soluções móveis robustas, oferecendo a informação na palma da mão dos colaboradores, aproximaram os profissionais com comunicações mais rápidas, melhoraram a interatividade entre o utilizador e o RH, desburocratizaram processos, mobilizando equipas para o que aporta valor e desenvolveram infraestruturas.

## CULTURA DE SAÚDE E BEM-ESTAR: O DESAFIO DA INTEGRAÇÃO COMO GARANTIA DE SUCESSO

**Paulo Neto Leite, CEO da Groundforce Portugal,** falou sobre a integração dos profissionais na organização através de uma cultura de saúde e bem-estar.

Quando as organizações conseguem envolver os profissionais, em todas as suas dimensões, a sua integração torna-se mais fácil. O desporto, considerado uma ferramenta de retenção, é um aliado, já que, através dele, as empresas envolvem, também, por exemplo, a família dos colaboradores, criando um envolvimento e uma dinâmica imparáveis. Foi o que fez a Groundforce com o Clube Groundforce Portugal. Os objetivos que o desporto pretendem atingir podem ser transportados para a dinâmica organizacional: superação, proximidade e envolvimento.

Pessoas,  
tecnologia e  
automação

juntas  
num futuro  
que a todas  
incluirá e unirá

# FUTURO DO TRABALHO HUMANO e DIGITAL?

**Empregos se perdem, empregos se ganham. Assim será num futuro que unirá profissionais e tecnologia.**

---



Muito se tem dito e escrito sobre o futuro do trabalho e, não raras vezes, as questões levantadas nos fóruns de debate acerca da temática gravitam em torno da convivência entre humanos e máquinas, da substituição dos primeiros pelos robôs, da extinção de determinadas funções e da redução de emprego. Há visões mais e menos otimistas e estudos que abrem caminho a um futuro que será humano e digital, senão veja-se o relatório que



QUADRO 1

## Potencial de Automação

75%

**Atividades físicas e previsíveis**, onde se incluem, por exemplo, os operários fabris e os operadores mecânicos

**Pagamentos e processamento** de salários

72%

71%

**Atividades de recolha de dados**, por exemplo de apoio jurídico

**Atividades imprevisíveis e físicas**, onde se incluem os jardineiros e os trabalhadores da construção civil

36%

25%

**Atividades de interface**, desempenhadas, por exemplo, por auxiliares de saúde e vendedores

21%

**Atividades de "expertise"**, relativas a artistas e cientistas, apresentam um potencial de automação de 21% e as de gestão um potencial de 9%.

9%

o Fórum Económico Mundial divulgou no ano passado e cujos dados se reportam ao período temporal compreendido entre 2018 e 2022. Nos próximos três anos, e segundo o Future of Jobs Report 2018, que analisa a presença da automação no mercado de trabalho a uma escala global, os profissionais darão lugar às máquinas em tarefas consideradas redundantes, à semelhança do que têm anunciado os especialistas, mas, em contrapartida, serão criados milhões de empregos. Em números, e como consequência da nova divisão do trabalho entre humanos e robôs, serão extintos 75 milhões de empregos e criados 133 milhões.

Se administradas com sabedoria, estas transformações, provocadas pelas inovações tecnológicas, podem originar uma nova era no mercado de trabalho, caracterizada por bons empregos e melhor qualidade de vida, avança o Fórum Económico Mundial, que não é a única entidade a anunciar a destruição e a criação de empregos. Também a Confederação Empresarial de Portugal (CIP), através do estudo Automação e Futuro do Trabalho em Portugal, divulgado no início deste ano e desenvolvido pelo McKinsey Global Institute, em conjunto com a Nova School of Business and Economics, revela que, se por um lado, Portugal

poderá perder 1,1 milhões de empregos até 2030, outros – entre 600 mil a 1,1 milhões de novos postos de trabalho – poderá ver surgir, em setores como a saúde, assistência social, ciência, profissões técnicas e construção, graças ao crescimento económico e às novas tecnologias.

### EMPREGOS SE CRIAM, EMPREGOS SE PERDEM

Mas que funções irá a transformação tecnológica e a automação fazer desaparecer e emergir? É esta a pergunta que se impõe. De acordo com o Fórum Económico Mundial, que perspetiva que as profissões redundantes diminuam 10% até 2022 e as emergentes cresçam 11%, no primeiro grupo encontram-se os responsáveis de atualização de bases de dados, os contabilistas, administrativos e escriturários, operários fabris, rececionistas e outras funções de atendimento ao cliente, gestores de serviços, auditores, gestores de “stocks”, coordenadores gerais e carteiros. No segundo, relativo às profissões emergentes, que registarão uma crescente procura pelos empregadores, encontram-se os analistas e cientistas de dados, especialistas em inteligência artificial e “machine learning”, gestores de operações, especialistas em “big data” e em transformação digital, profissionais de marketing e vendas, especialistas em novas tecnologias e em desenvolvimento organizacional, “developers” de “software” e aplicações e consultores tecnológicos.

### E EM PORTUGAL?

Em Portugal, a inovação, a tecnologia digital e a automação, com a sua anunciada capacidade para melhorar e acelerar a produtividade e, assim, aumentar o Produto Interno Bruto (PIB) nacional, estão a impactar todos os setores de atividade. “Apenas a automação pode proporcionar a Portugal a injeção necessária de produtividade para o crescimento da mesma”, lê-se no estudo desenvolvido pelo McKinsey Global Institute, conjuntamente com a Nova School of Business and Economics, que acrescenta que, nos próximos onze anos, o aumento da produtividade, resultante da automação, constituirá a principal fonte de criação de novos postos de trabalho.

Não obstante o poder que lhe reconhecem, o impacto da automação no mercado de trabalho reside, também, no desaparecimento de determinadas funções. Considerando, ainda, o estudo Automação e Futuro do Trabalho em Portugal, com a automação, 261 mil trabalhadores da produção fabril podem tornar-se redundantes e a eles se junta-

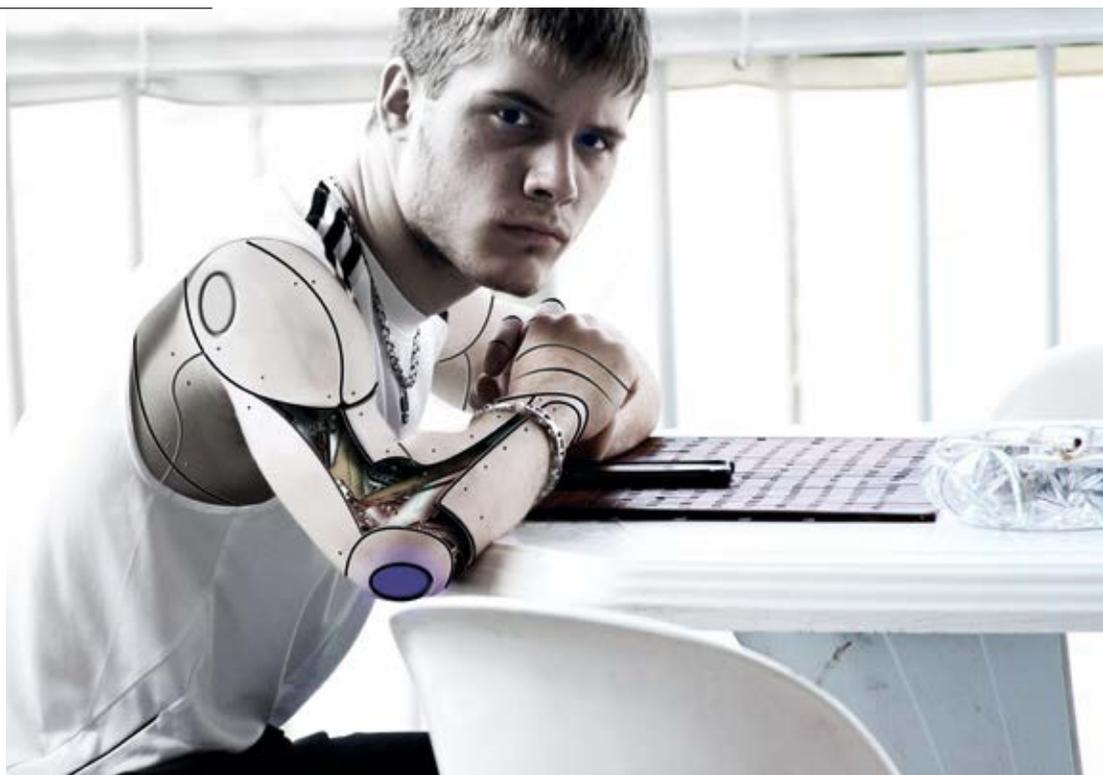
**Se administradas com sabedoria, estas transformações podem originar uma nova era no mercado de trabalho.**

rem mais 180 mil provenientes do setor do comércio, 115 mil da administração pública e do Governo, 92 mil da agricultura, floresta, pesca e caça, 75 mil do setor da hotelaria e restauração, 71 mil oriundos dos cuidados de saúde e assistência social, 69 mil da construção civil, 56 mil de outros serviços e do setor dos transportes e armazenamento, 52 mil dos serviços educacionais, 40 mil dos serviços profissionais, científicos e técnicos, 26 mil provenientes dos serviços financeiros e seguros e 13 mil oriundos da área das artes e entretenimento.

Atualmente, no território nacional, as atividades repetitivas e automatizáveis consomem 52% do total de horas de trabalho. Segundo o estudo encomendado pela CIP, é previsível que 50% do tempo despendido nas referidas tarefas laborais seja automatizado, podendo, em 2030, aumentar para 67% (ver quadro 1 sobre o potencial de automação de determinadas atividades). A taxa de adoção da automação será, no entanto, inferior, “devido à exequibilidade técnica e ritmo do desenvolvimento tecnológico, ao custo do desenvolvimento e implementação tecnológica, ao custo do trabalho e respetiva dinâmica da oferta e da procura, às vantagens resultantes da substituição de trabalhadores e às barreiras regulatórias e sociais”, alerta o McKinsey Global Institute.

## UM FUTURO AUTOMATIZADO E LIDERADO PELOS HUMANOS

O futuro do trabalho, numa perspetiva temporal mais próxima, ou mais longínqua, pode ser descrito através do trinómio pessoas, tecnologia e automação. Há funções que se tornarão obsoletas e as máquinas tomarão o lugar dos profissionais, que, perante um cenário de tamanhas transformações, se sentem preocupados – quem o diz é a consultora Mercer, com base no estudo Global Talent Trends 2019, tornado público no passado mês de abril. Mas os profissionais continuarão a marcar presença nas



**É PREVISÍVEL QUE  
50% DO TEMPO  
DESPENDIDO EM TAREFAS  
REPETITIVAS SEJA  
AUTOMATIZADO, PODENDO,  
EM 2030, AUMENTAR PARA  
67%**

organizações, porque competências como a criatividade, a originalidade, iniciativa, pensamento crítico, persuasão, negociação, resiliência, flexibilidade inteligência emocional e liderança continuarão a ser alvo de procura pelos empregadores, com tendência crescente de importância, conforme indica o Fórum Económico Mundial.

No entanto, com a substituição dos profissionais e com o redesenho de determinadas funções, o que acontecerá aos cerca de 700 mil trabalhadores, correspondentes a 15% do total da força de trabalho em Portugal, que, até 2030, terão de alterar as suas ocupações laborais? A resposta mora na palavra requalificação. O caminho rumo ao futuro do trabalho exigirá das empresas a requalificação

dos seus colaboradores e, de acordo com o estudo Automação e Futuro do Trabalho em Portugal, um plano de requalificação laboral deve assumir como objetivos o fortalecimento da procura, desbloqueando o investimento e fomentando o empreendedorismo e o crescimento económico, o investimento no capital humano, através de educação e formação ao longo da vida, a revitalização do dinamismo do mercado de trabalho e a viabilização de tipos de trabalho mais diversificados e o apoio à transição para todos os trabalhadores.

Governo, educadores, empregadores e trabalhadores são as entidades responsáveis pela mudança. Segundo o mesmo estudo, encomendado pela CIP ao McKinsey Global Institute e à Nova School of Business and Economics, ao primeiro cabe-lhe consciencializar, informar e mobilizar todos os agentes de mudança, financiar e investir na aprendizagem ao longo da vida e gerir o ecossistema da aprendizagem e emprego. Aos educadores, frequentemente considerados pelos empregadores no que à escassez de perfis e de competências diz respeito, é-lhes destinado o papel de informar os alunos e adaptar os currículos e as estruturas de cursos às competências futuras e à aprendizagem ao longo da vida.

As entidades empregadoras deverão planejar estrategicamente a força de trabalho,



## A RHmagazine questionou alguns especialistas do setor de recursos humanos acerca dos desafios que se colocarão à gestão de pessoas nos próximos dez anos.

### Paulo Santos

DIRETOR DE PESSOAL/RH DA RENOVA

**As empresas são um pilar essencial ao desenvolvimento e têm de ser saudáveis para cumprirem a sua missão económica,** social, tecnológica e cultural. Num mundo confrontado hoje com culturas dispersas e em ebulição - com avanços tecnológicos rápidos, problemas demográficos, instabilidade de mercados, fácil mobilidade dos cidadãos, surgimento de novos padrões de valores e de vida -, conseguir cumprir essa meta é cada vez mais difícil para os atores que sustentam a vida das organizações: as pessoas. Algumas empresas conseguem já adaptar-se e crescer nesse mundo “louco”, com o empenho dos acionistas, das administrações e dos seus trabalhadores, estando em permanente processo de “desconstrução construtiva”. Mas a realidade atual exige novas abordagens, massa crítica para compreender o mundo e integrar as pessoas no seu projeto.



através da projeção da oferta de emprego interna e externa em função das tendências organizacionais e de análises do mercado laboral, da definição de uma estratégia de recrutamento clara e da construção de uma “employer brand” atrativa. Deverão, e de acordo com o estudo Automação e Futuro do Trabalho, conduzir análises para identificação de lacunas de competências, identificando e classificando as competências mais valiosas e alinhando ferramentas de gestão de desempenho e KPIs com as competências necessárias no futuro, e ainda executar iniciativas de requalificação da força de trabalho, procurando convencer os profissionais de que o treino irá melhorar o seu desempenho, garantindo que o abordam com uma atitude positiva e proporcionando oportunidades para aplicação das novas competências. Já aos profissionais cabe-lhes assumir uma postura proativa na sua carreira e no plano de requalificação.

No centro de todo o processo de mudança, e rumo à nova dinâmica laboral, estão as pessoas e são elas, o mesmo é dizer, nas organizações, os recursos humanos, que o devem liderar, assumindo uma voz ativa, defende a Mercer no Global Talent Trends 2019. Segundo a consultora, com a automação das funções, o desafio da gestão de recursos humanos reside na construção de uma estratégia integrada e focada nas pessoas e na



### Maria João Oliveira

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA GRAPES

#### Alguns dos maiores desafios serão indissociáveis das gerações atuais e em crescimento.

Perfis “millenials” e posteriores, conectados com o mundo através de meios digitais, sobretudo via telemóvel, acompanham a aceleração do mesmo, logo requerem estímulos constantes, estando aqui incluída a profissão. Em paralelo, com a retenção do talento, a sua rotação é e será uma realidade que tem de ser gerida. O recrutamento e formação em modo contínuo levarão a uma aposta maior em profissionais de RH nestas vertentes - o recrutador e o formador dentro da própria organização, a tempo inteiro, e a informatização de processos de RH, com vista à sua eficiência e capacidade de resposta ao ritmo e público exigidos. Preocupações ambientais e sustentabilidade deverão ser cada vez mais valorizadas pelas organizações, não só pelo seu fim último, mas também para atrair as novas gerações, mais conscientes e interventivas a este nível. O desafio da preservação de valores universais é intemporal, pelo que deverá continuar a apostar-se na valorização de competências comportamentais.

exponenciação da análise de dados para uma tomada de decisão rigorosa e alinhada com a dimensão e planos das organizações.

Mas, para liderar a transformação, o profissional de recursos humanos precisa, primeiramente, de repensar o seu ciclo de vida nas empresas e, por isso, adotar novas tecnologias e métodos de trabalho mais ágeis e concentrar-se na experiência do colabora-

dor. De acordo com o Global Talent Trends 2019, em conjunto, estas medidas podem ajudar a eliminar atividades que não agregam valor e criar espaço para a reformulação de funções. No entanto, a operacionalização da mudança nas organizações pode exigir, também, que os recursos humanos rompam com as visões tradicionalistas associadas ao seu nas organizações. ●



## Sofia Amaral

RESPONSÁVEL DE RECURSOS HUMANOS  
DA PAVIGRÉS CERÂMICAS

**Acredito que, até 2030, serão vários os desafios para os Gestores de Recursos Humanos (GRH).** Na indústria, passará pela criação de rotinas e lideranças mais flexíveis (atualmente muito aquém). Outro, será a integração das gerações dos anos 60 e 70 em ambientes pautados pela inovação, tecnologia e mudança. Os GRH terão como missão auxiliar as organizações na integração, retenção, acompanhamento dos colaboradores e no desenvolvimento de planos de felicidade organizacional.



## Filipa Jesus

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA INDRA

**Os gestores de RH vão ter de desenvolver e gerir equipas multidisciplinares em ambientes voláteis trabalhando à distância.**

Terão de desenvolver culturas colaborativas com foco de investimento no desenvolvimento de modelos de liderança inovadora e saber lidar com a diversidade, apostando no desenvolvimento dos colaboradores para reter o talento, mantendo-os motivados. Este será o seu principal desafio no futuro.



## Mariana Canto e Castro

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA  
RANDSTAD PORTUGAL

**A total alteração de paradigma com que temos que olhar para esta atividade: se estamos a gerir pessoas e não “recursos”,** então, além de abandonarmos esta designação, temos de ser verdadeiramente “human centric”: as pessoas no centro de tudo. Porque são realmente elas que criam a alma, o ADN, a cultura de uma empresa, que a faz distinguir-se de todas as outras. E mais do que as aptidões técnicas que qualquer um pode treinar, são as “soft skills” que contam, são elas que marcam a diferença. Competências qualquer um pode ter, atitude só alguns e isso, sim, fará a diferença. Aceitar esta mudança e fazer a gestão do talento com base na intuição, nas novas ferramentas de abordagem e preparação holística do trabalhador, proporcionar-lhe essa experiência única de trabalhar para uma determinada empresa. Isso, sim, será o grande desafio.



## Sónia Gomes

HRBP COMMERCIAL & SUPORT FUNCTIONS PORTUGAL  
DA COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS

**A transformação na gestão de recursos humanos já começou. A projeção daqui a dez anos, antecipando o futuro,** serão estruturas ágeis não representadas nos atuais organigramas e descritivos funcionais, com soluções de atração, desenvolvimento e retenção pensadas globalmente com customização local (“think global”, “act local”), que permitirão foco numa experiência diferenciada e customizada às necessidades e motivações de cada colaborador. A IA e a proteção de dados representam novos desafios na gestão da informação e na diferenciação pelo valor, tangível e intangível, aportado pelas pessoas. Ponto de partida: repensar o nome (gerir pessoas não é gerir recursos humanos, no sentido tradicional) da área e posicionamento.



## Liliana Martinho

HR MANAGER DA PROLACTO AZORES

**Creio que, nos próximos dez anos, os principais desafios que se colocarão à gestão de recursos humanos** estarão relacionados com os processos de automatização e digitalização nas empresas. Estes processos irão, desde logo, conduzir à diminuição de atividades manuais e rotineiras, consumidoras de muito tempo de trabalho e passíveis de erros, logo maior eficiência. Neste sentido, para as organizações será, cada vez mais importante, ter na sua estrutura colaboradores com excelentes níveis de desenvolvimento de “soft skills”. Competências como a empatia, capacidade de relacionamento interpessoal e colaboração serão chave para o sucesso e das empresas. Flexibilidade e versatilidade, capacidade de adaptação à mudança e agilidade serão igualmente determinantes num futuro muito próximo, constituindo-se como a maior mais-valia das pessoas num novo contexto, digital e de mudanças constantes. Ou seja, a montante, a transformação digital, obrigará, por exemplo, à revisão dos descritivos funcionais atualmente existentes, por forma a desafiar as competências definidas para cada perfil. O resultado desta reavaliação irá definir (novas) matrizes de competências, de acordo com as quais o desempenho e os resultados poderão ser acompanhados e avaliados. A jusante, teremos colaboradores mais preparados para responder às necessidades de cenários cada vez mais complexos e dinâmicos.

## RECRUITING

- SITES DE RECRUTAMENTO
- ACOMPANHAMENTO DE CANDIDATOS
- CAMPUS & EVENTOS DE RECRUTAMENTO
- FILTRAGEM DE CANDIDATOS
- INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

## PERFORMANCE

- DESENVOLVIMENTO CONTINUO
- PLANOS DE SUCESSÃO PREDITIVA
- MOBILIDADE DE TALENTO INTERNO
- PLANEAMENTO DE COMPENSAÇÃO OTIMIZADO
- VISUALIZAÇÃO INTUITIVA DE INFORMAÇÃO
- INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO



## LEARNING

- GESTÃO DA FORMAÇÃO
- CERTIFICAÇÕES
- LIGAÇÃO E COLABORAÇÃO
- VISÕES/OPINIÕES
- EVOLUÇÃO DA FORMAÇÃO
- CONTEÚDOS

## HR

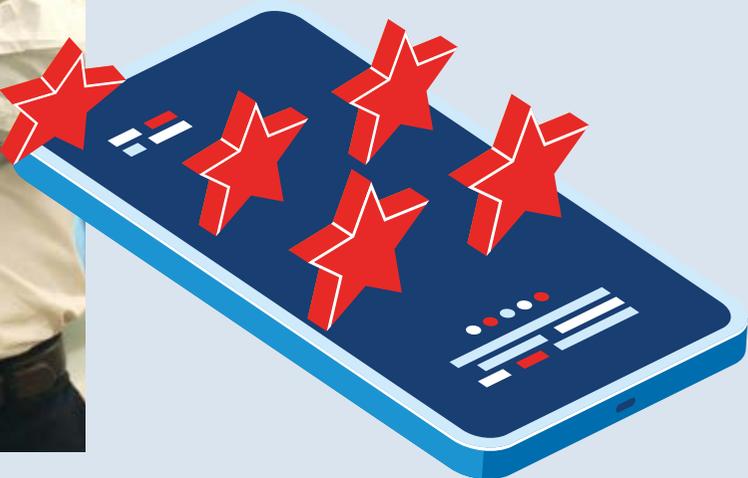
- VISÃO CENTRALIZADA DE RECURSOS
- RELATÓRIOS E ANÁLISE
- MÉTRICAS DAS MELHORES PRÁTICAS DE TALENTO
- IMPLEMENTAÇÃO FLEXÍVEL
- INTERFACE DE UTILIZADOR SIMPLES E INTUITIVO

Implementamos as melhores soluções para o desenvolvimento do Talento como a principal vantagem competitiva da sua empresa.



# O melhor da tecnologia com um indelével toque humano

Estamos às portas de uma nova década, mas o futuro do trabalho já é uma realidade em várias organizações do nosso país.



apidez, agilidade e colaboração são as palavras de ordem que pautam o trabalho dos nossos dias e, por isso, as organizações têm de se ajustar a esta nova realidade. Muitas já fizeram esta transição, nomeadamente as das áreas de tecnologia, retalho e finanças, mas por esta altura já não estão sozinhas neste percurso. Também as estruturas do Estado e da indústria começam a fazer esse caminho. São as embaixadoras do futuro do trabalho. No entanto, sendo o universo de empresas em Portugal superior a um milhão, vale a pena

fazer uma reflexão sobre o assunto, porque muitas delas não fizeram ainda deste tema uma prioridade estratégica.

No centro desta reflexão sobre o futuro do trabalho têm de estar as pessoas, o seu bem-estar e as suas ambições. A tecnologia, o “design” e os processos são uma alavanca e as políticas de recursos humanos a cola

que liga tudo. Foi desta forma que a empresa que representamos, a Axians, encarou este desafio. Um caminho que se iniciou há cerca de dois anos e meio, quando a empresa iniciou atividade, e que, assumidamente, nunca estará concluído. É esta experiência que pretendemos partilhar neste artigo de opinião, pois entendemos que o “bench-

**NO CENTRO DESTA REFLEXÃO SOBRE O FUTURO DO TRABALHO TÊM DE ESTAR AS PESSOAS, O SEU BEM-ESTAR E AS SUAS AMBIÇÕES**



## AUTORES

### Sofia Perpétuo

Head of people da Axians Portugal



### Pedro Rebelo

Head of digital workplace da Axians Portugal

“feedback” é também uma ferramenta fundamental para promover melhores práticas e, quem sabe, inspirar outros a acompanhá-los nesta experiência. Porque na essência do negócio e das soluções de transformação que propomos aos nossos clientes está a nossa própria cultura e experiência de colaboradores, numa empresa que acreditamos ser manifestamente diferente.

Tudo começa com a cultura e no foco em valores humanistas, que privilegiam uma atitude construtiva e positiva perante os desafios e a colaboração saudável entre pares. Partindo de uma base onde o respeito mútuo, a positividade e a entajuda imperam, estabelecemos uma cultura de “feedback” para o desenvolvimento das nossas pessoas, um pressuposto que se traduz numa política de reconhecimento e melhoria contínua. Depois, concentramo-nos em colocar ao serviço das pessoas a tecnologia que favorece o desenvolvimento da nossa cultura interna. No caso, uma plataforma digital 360°, que permite a todos os colaboradores partilhar “feedback” entre si e que concentra capacidades para gerir o desempenho e a formação de cada talento. Uma solução que promove a frequência do “feedback” e que promove o relacionamento entre colegas, sejam eles recém-chegados ou membros da equipa de gestão. Acreditamos que com esta opção estamos a acelerar o potencial que reside em de cada um dos nossos colaboradores. Claro que a aposta em ferramentas e tec-



## LOCAL DE TRABALHO

**A terceira dimensão muito associada a esta transição para o “modern workplace” reside na arquitetura do espaço em si mesmo.** Em escritórios amplos, luminosos e agradáveis, que favorecem a colaboração, a proximidade e a interação social entre colegas, com claros benefícios na promoção do espírito de equipa e entajuda. Os gabinetes não existem, os espaços de reunião multiplicam-se e a amplitude e o vidro são os protagonistas em organizações onde a transparência e a fluidez de comunicação impera.

nologia vai muito além da solução 360° e reflete-se, por exemplo, em plataformas de benefícios flexíveis ou em soluções para centralizar e gerir parcerias, mas a tecnologia é, mais uma vez, instrumental, não um fator decisório a montante.

Mas também hoje o conceito de local de trabalho já não é o que era. No nosso caso, preferimos assumi-lo como um ponto de encontro de pessoas sempre em trânsito. Hoje em dia, valoriza-se a flexibilidade e a mobilidade, o que quer dizer que as pessoas podem trabalhar onde mais lhes convém. O escritório é a nossa mochila... seja num dos espaços da Axians, espalhados por 22 países, junto do cliente, em casa, ou num

espaço público. O local é indiferente e os horários pouco contam. O importante é a realização do indivíduo e o seu alinhamento com a organização. A tecnologia surge como facilitadora, seja através de soluções de colaboração, resilientes e seguras, seja para facilitar o desenvolvimento de projetos em simultâneo. A prioridade são as pessoas, o seu bem-estar e o valor acrescentado que entregam aos seus “stakeholders”, ao serviço do propósito do grupo.

Esta é a nossa visão para o futuro do trabalho. Um futuro no qual a melhor “infraestrutura” – cultural, tecnológica e estrutural – está ao serviço das pessoas, das organizações e da sociedade. ●

# “O Lado Humano da Transformação”

São pessoas que fazem, ou não, acontecer uma transformação bem-sucedida e em linha com o planeado no “papel”



Inquestionável a transformação pela qual as empresas têm passado nas últimas décadas. De sistemas e tecnologias de informação, aos modelos de negócio, a processos e políticas internas, o mundo empresarial tem sofrido uma verdadeira metamorfose ao longo dos últimos anos. A tendência? Continuar numa onda de transformação a um ritmo ainda mais acelerado e com maiores índices de incerteza, complexidade e volatilidade.

E apesar desta tendência, há um denominador comum que se mantém estável nesta equação de transformação ao longo dos tempos. Qual? O lado humano da transformação. As pessoas. Operacionais, gestores, líderes e executivos. Todos nós somos a constante nesta equação de transformação em que vivemos. E, no final, é desta constante que depende o sucesso de toda e qualquer transformação que se pretenda implementar.

Serão estas boas notícias? Depende, já se vê. E depende essencialmente da atenção, foco e investimento que damos a este lado Humano da transformação.

Muitos dos desafios atuais dos executivos com quem tenho trabalhado e conversado, passam pela “transformação digital”, pela adaptação permanente de estratégias a este mercado empresarial VUCA, não só ao nível dos seus produtos ou serviços, mas também ao nível de estratégias de comunicação e “engagement” das suas equipas, na criação, ou clarificação, de um propósito comum

e do desenvolvimento das suas lideranças para garantir um claro entendimento sobre a transformação, as suas vantagens e os resultados pretendidos, promovendo assim um maior envolvimento e mobilização das equipas para os resultados desejados.

Voltando ao lado humano da transformação, e aos desafios atuais, pergunto: Qual a alavanca que nos permite fazer a diferença neste contexto?

## O SUCESSO DA TRANSFORMAÇÃO DEPENDE DIRETAMENTE DO SEU LADO HUMANO

Um estudo recente da McKinsey&Co, “The people power of transformations”, reforça que para uma transformação ser bem-sucedida, as organizações necessitam de assegurar três aspetos fundamentais: 1. o “buy-in” dos seus colaboradores, a todos os níveis da organização 2. uma comunicação consistente e 3. melhores estratégias de pessoas.

É evidente a interligação entre estes três aspetos, principalmente pelo facto de todos eles focarem o lado humano das organizações, as pessoas, e de serem elas que fazem, ou não, acontecer uma transformação bem-sucedida e em linha com o planeado no “papel”.

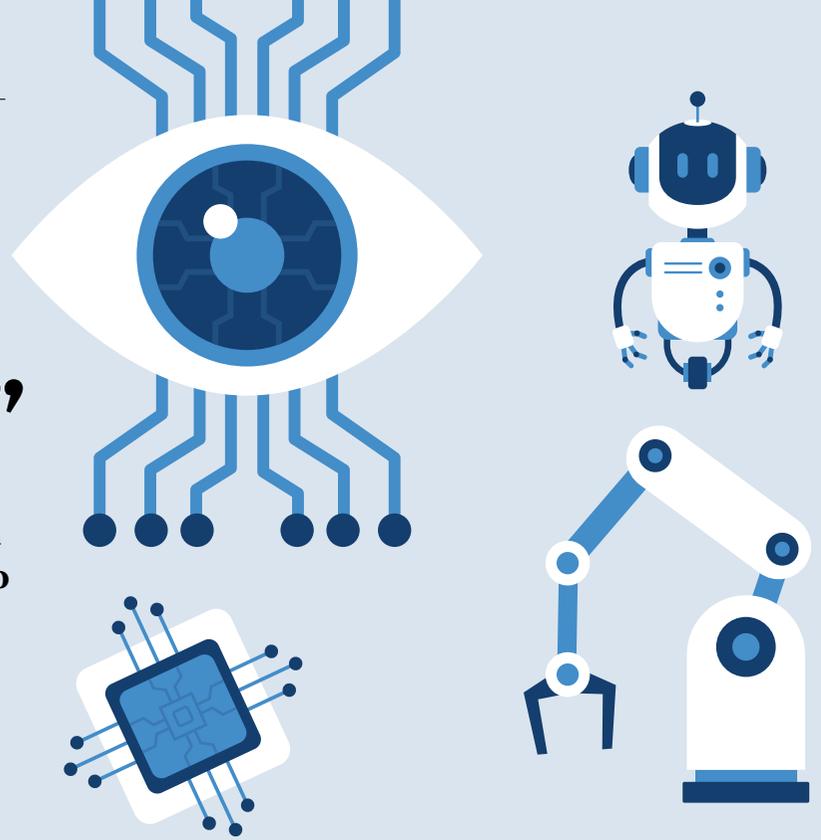
Passar do planeamento à ação tem muito que se lhe diga e é sinónimo de trabalho árduo por quem tem essa missão e a gestão do projeto, desde os executivos, aos gestores, aos departamentos de recursos humanos e de comunicação, quando envolvidos.

Começando pelo início, perceber o “porquê” da transformação pretendida. Qual a razão por que vamos mudar? O que vamos ganhar com isso (empresa e individualmente enquanto colaboradores em diferentes papéis e funções)? Qual o meu papel neste processo de transformação? E quando ele terminar, o que é esperado de mim?

Estas são algumas das perguntas importantes de responder e que, por vezes, ficam sem resposta, acabando por dar lugar à dúvida e a incertezas que promovem uma resistência acentuada e que boicota a transformação pretendida.

Preparar um projeto de transformação requer investimento, não só em tecnologia ou novos processos ou sistemas de informação, mas essencialmente tempo e dedicação ao lado humano da transformação. Comunicar a mudança. Clarificar e esclarecer. Envolver e gerar compromisso. Dar significado à transformação. Criar propósito comum que norteie a transformação e que promova a mobilização.

Adotar estratégias complementares de comunicação e “engagement” dos diferen-





tes intervenientes num processo de transformação é vital.

Comunicar à gestão de topo é diferente de comunicar a níveis mais operacionais, logo, a capacidade de adaptação de mensagens-chave aos diferentes “stakeholders” torna-se crítica para valorizarmos as diferentes realidades e conseguirmos personalizar os impactos esperados no dia-a-dia e no desempenho das diversas funções e papéis na organização.

Implementar diferentes estratégias de comunicação interna, como, por exemplo, campanhas internas (“endomarketing”), com mantras, slogans e “claims” associados à transformação pretendida, tem se verificado muito eficaz, pois permite clarificar o que é esperado, reforçar comportamentos valorizados, facilitando a ritualização e a repetição necessárias para a adoção natural de novos comportamentos e novas realidades, mitigando assim a resistência



**AUTORA**

**Maria João Figueiredo**

Managing partner  
da In2Action

do Homem à mudança.

Também o investimento em eventos corporativos, segmentados por departamentos, unidades de negócio ou níveis hierárquicos, são estratégias de comunicação e “engagement” cada vez mais valorizadas e utilizadas para garantir o alinhamento e o envolvimento de toda a organização, da liderança ao operacional, alavancando a eficácia de implementação.

Importa clarificar que o investimento necessário para assegurar a realização destes eventos segmentados, que permitem clarificar mensagens, reforçar envolvimento e baixar resistência, é inquestionavelmente inferior ao custo da sua não reali-

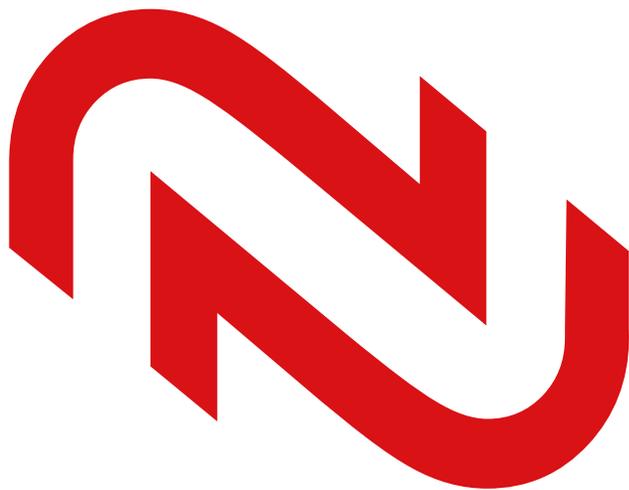
zação e ao impacto negativo que a dúvida, a resistência e a falta de clareza pode trazer num processo de transformação, colocando mesmo em causa todo o investimento e estratégia de implementação.

Podemos resumir que o sucesso da transformação depende diretamente do seu lado humano, da capacidade de levar as pessoas à ação. De clarificar o caminho, de dar respostas e mostrar as vantagens do caminho proposto. Dar significado. Criar propósito comum. Mobilizar para levar à ação. Valorizar o lado humano da transformação.

Comunicar, envolver, comprometer para transformar. ●

### Referências

- **VUCA:** acrónimo inglês para Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity (em português: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Conceito introduzido pelo U.S Army War College, na década de 90, para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria.



# IN2ACTION®

ENGAGING PEOPLE AND BUSINESS

## Our Purpose? Make Transformation happen through People.

- 📍 Av. Estados Unidos da América, n.º 112 B | 1700-179 Lisboa
- 🌐 [www.in2action.pt](http://www.in2action.pt)
- ✉ [info@in2action.pt](mailto:info@in2action.pt)
- ☎ + 351 21 796 05 44

# Make a digital transformation

O facto de cada empresa ter a sua própria cultura e diferentes necessidades obriga a que as soluções tenham alguma elasticidade, para que possam encaixar como uma peça de puzzle em toda a mecânica das empresas.



Neste ano em que celebra dez anos de existência, a agência digital Makeadream lançou a QuiteaMind – Power Digital Transformation. Este digital suite solutions modular tem como principal objetivo fornecer soluções que auxiliem as empresas no processo de transformação digital, aumentando a sua inovação e competitividade através de programas assentes em “gamification” e uma forte componente analítica.

## O FOCO DESTAS SOLUÇÕES ASSENTA EM TRÊS PILARES:

**PESSOAS** • Aumento dos níveis de “engagement” de colaboradores e clientes com a empresa/marca;

**CANAIS** • Criação de novos fluxos de comunicação mais eficazes “online” e “offline”;

**PROCESSOS** • Otimização de tarefas diárias e aumento da capacidade analítica e de “reporting”.

“Sinto e sei que tecnologia tem uma maleabilidade muito superior à do ser humano e muito mais facilmente adaptamos o digital às pessoas que o inverso.” Esta é uma das premissas que a QuiteaMind defende através de Jorge Ferrei-

ra, o PMO da Makeadream. O facto de cada empresa ter a sua própria cultura e diferentes necessidades obriga a que as soluções tenham alguma elasticidade de forma a que possam encaixar como uma peça de puzzle em toda a mecânica das empresas sem provocar atrito nem resistência.

Formação, monitorização de objetivos, “feedback”, fidelização de clientes e gestão de talento são algumas das áreas onde as soluções da QuiteaMind já estão implementadas através dos quatro módulos disponíveis em 2019.

## QPERFORMANCE

Esta “app” permite a construção de planos de treino/formação, através de módulos temáticos com desafios em formato competição. Os “users” trabalham conhecimento de uma forma lúdica e as empresas acompanham a “performance” das suas equipas.

## QEMBRACE

Esta plataforma permite criar experiências imersivas para o acolhimento de novos colaboradores, criando um impacto positivo e inovador em todo o processo de “onboarding”.

## QEVOLUTION

Esta plataforma permite gerir e suportar todo o processo de avaliação de colaboradores, permitindo a criação de planos de desenvolvimento e “coaching” automático.

## QFORWARD

Esta “app” permite criar uma cultura de “feedback” entre colaboradores da empresa, mas também medir níveis de satisfação entre serviços e clientes.

“Apesar do lançamento oficial da marca ter acontecido no início de 2019, a criação destas soluções já era um objetivo que tem vindo a ser preparado desde 2016, por isso, não consideramos que seja uma “startup” mas sim uma extensão materializada de um percurso/sonho que a Makeadream tem vindo a fazer desde 2009.

A QuiteaMind assume-se assim como uma “software house” com foco na transformação digital, querendo alargar a sua carteira de empresas ativas a nível internacional já este ano, tendo para isso uma equipa de desenvolvimento em crescimento e apenas focada nos “roadmaps” definidos para cada módulo.” Reforça Pedro Palrão, CEO da Makeadream e que vê estas soluções como verdadeiras ferramentas de capacitação e alavancagem de negócio para as empresas. ●

Mais informações em: <https://quiteamind.com/>

**A QUITEAMIND ASSUME-SE ASSIM COMO UMA “SOFTWARE HOUSE” COM FOCO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, QUERENDO ALARGAR A SUA CARTEIRA DE EMPRESAS ATIVAS A NÍVEL INTERNACIONAL JÁ ESTE ANO**

Conheça as nossas soluções  
para a **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**  
da sua empresa

## GAMIFICATION FOR BUSINESS



qPerformance



qEmbrace



qEvolution



qForward

## ANALYTIC & REPORT



Q U I T E A M I N D  
POWER DIGITAL TRANSFORMATION

[QUITEAMIND.COM](http://QUITEAMIND.COM)

# Talentia Core HR: selecionar, desenvolver e fidelizar colaboradores

A Talentia Core HR é a solução de gestão da Talentia Software que combina a agilidade organizativa com a gestão centralizada dos dados de recursos humanos.



Miguel Vergamota é, desde o início do mês de maio, o novo “sales country manager” da Talentia Software em Portugal. Contribuir para o seu crescimento, em território nacional, através da implementação de uma política estratégica de vendas, é o seu principal objetivo. Na Talentia Core HR, a nova solução de gestão de recursos humanos, o responsável tem uma aliada para a sua missão.

**Assumi, recentemente, a liderança da Talentia Software em Portugal. Que objetivos pretende ver cumpridos?**

Espero que a minha experiência de 25 anos a trabalhar com soluções para as direções de RH possa ajudar a fazer crescer a Talentia, em Portugal, acima dos números do resto da Europa. Os produtos da Talentia têm uma qualidade que, em Portugal, não está alinhada com o número existente de clientes. É necessário mostrar ao mercado a qualidade dos produtos e o quanto podem ajudar as organizações, em processos de gestão de pessoas ou financeira.

**Desenhou, para o território nacional, uma estratégia alinhada com o grupo?**

Sim, tanto em Portugal, como a nível global, a Talentia pretende ter uma política de



**Miguel Vergamota**

SALES COUNTRY MANAGER  
DA TALENTIA SOFTWARE  
EM PORTUGAL

vendas reforçada no canal. Sou totalmente a favor desta estratégia e pretendo implementá-la também em Portugal.

**Pondera inserir no portefólio da empresa novas soluções?**

Este ano, apresentámos uma solução inovadora para a gestão de RH, a Talentia Core HR, que combina a agilidade organizativa com a gestão centralizada dos dados de RH, para criar um ecossistema global e colaborativo. Conseguimos oferecer uma gestão



inovadora dos dados através de uma ferramenta com a qual é possível controlar e gerir os recursos humanos de forma ágil.

**E as que já comercializam serão alvo de melhorias, como aconteceu no ano passado com a solução Talentia Learning?**

No departamento de I+D+I da Talentia Software, estamos constantemente a desenvolver novas soluções que acompanhem as novas tecnologias e as mais recentes tendências de gestão das empresas. Em 2018, tivemos mais de 100 pessoas, entre investigadores, “developers” e peritos, e mais de 15 mil horas de 2018 dedicadas a esta área, sendo que 15% da nossa faturação é alocada à investigação.

**Uma gestão de recursos humanos digital é inevitável no futuro das organizações?**

A tecnologia simplifica e melhora o controlo e acompanhamento da “performance” dos colaboradores da empresa. Uma das vantagens é o facto de permitir ter a informação de toda a empresa e uma visão clara dos sucessos dos colaboradores e comprovar que estão a conseguir atingir os objetivos que lhes foram destinados.

**Antes da implementação de um “software” de recursos humanos, que procedimento devem as empresas adotar?**

A empresa deve ter uma política de recursos humanos definida, ter um número de colaboradores tal que não seja viável gerir com uma simples ferramenta de “office” e ter o apoio (envolvimento) da administração para implementar este tipo de projetos. Há que pensar que o que este tipo de soluções vai permitir é, principalmente, analisar e explorar todos os dados de RH que a empresa gera, independentemente das fontes de informação, para poder tomar as decisões mais acertadas, nomeadamente identificar possíveis saídas, fugas de talento e necessidades de formação. É essencial que seja um projeto corporativo e estratégico para toda a empresa.

## **COM UM “SOFTWARE” DE GESTÃO DE RH É MAIS FÁCIL TER UMA VISÃO OBJETIVA**

### **Como é que a Talentia se propõe a digitalizar o ciclo do talento nas organizações?**

Com um “software” de gestão de RH é mais fácil ter uma visão tanto objetiva, como subjetiva no que diz respeito às análises dos rendimentos individuais, ou de cada departamento, e implementar as soluções necessárias para os impulsionar e para motivar os colaboradores a dar sempre mais e melhor. Trata-se de uma ferramenta que permite desenhar tanto os planos de carreira, como de promoção.

**Que vantagens estão associadas a uma suíte que pretende gerir o “core” dos recursos humanos das empresas, agilizar o seu**

**recrutamento e “onboarding”, acompanhar o seu desenvolvimento e desempenho e otimizar o investimento em formação?**

Podemos falar num conjunto essencial de vantagens, nomeadamente na gestão da seleção, minimizando erros de seleção de pessoal que podem representar um custo elevado para a empresa. Na gestão de formação, as aplicações permitem que se concentre em proporcionar conteúdos formativos válidos aos seus colaboradores. Assegurando a gestão de desempenho, a tecnologia permite ter uma visão conjunta das competências dos colaboradores e apresenta a informação necessária para implementar determinado plano (formação, fidelização, desenvolvimento). A tecnologia ajuda a desenvolver políticas salariais de forma simples e rápida. Através da “app” é possível aceder ao sistema em qualquer lugar e momento, conseguindo realizar qualquer ação necessária à distância, com acesso à internet. ●

# Talentia Core HR

**talentia**  
*Our commitment. Your solutions.* Software

O **Talentia Core HR** pode-se tornar o coração de todos os seus processos de Recursos Humanos.

Integrando todas as aplicações e sistemas de informação de HRIS numa **única solução**, permitindo ter uma visão completa da sua organização em tempo real.

Com o Talentia Core HR poderá criar e gerir todos os seus processos de acordo com as **particularidades** de cada país, organização, estrutura, legislação, sector de actividade, etc...

# GERD LEONHARD

AUTOR DO LIVRO **THE HUMANITY CHALLENGE**,  
FUNDADOR DE DIVERSAS STARTUPS, ORADOR  
EM CONFERÊNCIAS, CONSULTOR, HUMANISTA

**"Os robôs não vão  
ser inteligentes como nós?"**



O futurista Gerd Leonhard acredita que, na próxima década, a tecnologia e, em particular, a Inteligência Artificial (IA) vão substituir muitas das tarefas realizadas atualmente pelos trabalhadores. No entanto, mantém-se otimista sobre o papel dos recursos humanos.

Nasceu na Alemanha, vive na Suíça e é um homem do mundo. Gerd Leonhard foi guitarrista, compositor e produtor durante 12 anos. Com o "boom" da Internet, fundou várias "startups" e tornou-se um empreendedor na área da música e dos meios de comunicação social. Em 2006, o Wall Street Journal considerou-o um dos futuristas mais promissores e, em 2015, a revista Wired colocou-o na lista das 100 personalidades mais influentes da Europa. É autor de vários livros, entre os quais "The Humanity Challenge", orador em conferências pelo mundo inteiro, consultor e – garante – um humanista. No confronto tecnologia/humanidade, Gerd assegura que os robôs "não vão ser inteligentes como nós".

**Quando falamos de pessoas, recursos humanos, o que é que podemos esperar**





## do futuro?

Muitas empresas estão a apostar em robótica para reduzir os custos com pessoal. É uma tendência global. Hoje em dia, a tecnologia ainda não é completamente fiável. Mas, em dez anos, a maioria das empresas vai poder ter máquinas que façam o trabalho das pessoas.

## As máquinas podem substituir as pessoas em alguns casos?

Há casos mais óbvios, como um engenheiro de redes – que precisa de saber muito – mas não tem um trabalho ‘humano’, como uma conversa, é técnico. Pode-se enviar um “drone” para consertar uma torre, criar um “software” para resolver o problema... e, em dez anos, muitos problemas vão ser resolvidos com “software”.

## Um robô poderia substituir um diretor de recursos humanos e fazer, por exemplo, as entrevistas de recrutamento?

Poderia fazer as pesquisas de conteúdo, de marketing, financeira... de tudo o que tiver

nosso filhos e dizer que têm uma série de problemas. Mas não vai compreendê-los da forma que nós conseguimos. Na área da saúde, podemos ter um computador a fazer diagnósticos sobre a pele, que nos vai dizer: “Vi milhões de fotografias sobre isto e não é bom”. Mas não terá a capacidade de falar comigo sobre o problema porque não é humano. Segundo McKinsey, 50% dos trabalhos poderão tornar-se automatizados, em 50 anos, mas apenas 5% poderão ser completamente automatizados, como o funcionário da caixa de um supermercado, conduzir um táxi, fazer análise financeira. Basicamente o que chamamos de “monkey work”.

## Na sua opinião, vão surgir outros tipos de trabalho?

Eu não sou pessimista sobre o mercado de trabalho porque acredito que, daqui a dez ou 20 anos, não vamos precisar de trabalho ou de dinheiro como agora. Primeiro, porque há cada vez mais trabalhos que as pessoas fazem sem ser por dinheiro: trabalhos sociais, cuidar de crianças, da família...

## DAQUI A DEZ OU 20 ANOS, NÃO VAMOS PRECISAR DE TRABALHO OU DE DINHEIRO, PORQUE HÁ CADA VEZ MAIS TRABALHOS QUE AS PESSOAS FAZEM SEM SER POR DINHEIRO

relação com factos e números. O nível mais baixo de informação são os dados, o segundo nível é o conhecimento. As máquinas estão a adquirir o conhecimento porque recolhem toda a informação, conseguem conjugá-la e dizemos que “aprenderam” a fazer determinada coisa. Mas não conseguem ter o terceiro nível de conhecimento, que é a compreensão. Compreender significa que temos a capacidade de ver para além dos factos.

## É a capacidade de compreender que distingue os seres humanos das máquinas?

Para já, e durante os próximos 50 anos, é a compreensão, a sabedoria e o poder de imaginar. Isto é muito difícil para um computador. Um computador pode “ler” os

Tudo o que seja feito de forma voluntária. Para além disso, estamos sempre a inventar trabalhos. Atualmente, 20 milhões de pessoas trabalham em redes sociais. Há dez anos, eram 500.

## Daqui a 20 anos, vamos ficar em casa enquanto os robôs vão trabalhar? E pagam impostos e segurança social por nós?

(risos) É uma questão interessante. Se calhar, vamos trabalhar durante duas ou três horas por dia porque só vamos precisar de fazer o trabalho mais humano: tomar decisões, escrever histórias, desenvolver uma conversa... Tudo o resto, poderemos pedir à máquina.

## Diz que “a Humanidade vai mudar mais

## nos próximos 20 anos do que mudou nos últimos 300". Como?

Daqui a 20 anos, os computadores vão ter mais informação, mais dados, mais capacidade de decisão... Mas não vão ser inteligentes como nós. Daqui a cinco anos, podemos pedir a um computador que preveja o futuro de Portugal no que diz respeito à dependência de petróleo. E, se for o primeiro-ministro, poderá ter a previsão de todos os cenários possíveis.

## Isso significa que vamos ter melhores políticos?

(risos) Acho que poderemos ter pessoas que aprendem muito depressa como o Tom Cruise no "Relatório Minoritário". Por exemplo, um médico aprender uma técnica nova em cinco minutos através da realidade virtual – seria ótimo. Outra coisa que está a acontecer é que a tecnologia está a entrar no nosso corpo. Para já, está do lado de fora e é muito poderosa. Mas quando pudermos colocá-la na orelha, no pulso ou até no sangue, isso vai mudar-nos. Em 20 anos, vamos ter aparelhos que nos vão permitir ver como o super-homem. Isto muda a forma como nos entendemos até do ponto de vista biológico.

## Como é que nos preparamos para o avanço da tecnologia do ponto de vista ético?

Quando falo em ética é uma questão de respeito pelos seres humanos. Estamos a desumanizar a sociedade: estamos a retirar o lado humano dos negócios, dos recursos humanos, da banca, de todo o lado. Precisamos de sensibilizar as pessoas para estes temas. Estarmos conectados é bom, mas estarmos conectados em excesso é negativo. É mais ou menos como comer: na quantidade certa faz bem; em excesso, provoca obesidade. Eu chamo-lhe "obesidade digital". Muitas pessoas têm problemas como ansiedade, depressão, tendências suicidas. Temos de encontrar um equilíbrio.

## Como?

Tanto os recursos humanos como a política são essenciais. Em primeiro lugar, ter regras que se apliquem a toda a gente. Por exemplo,



## Que sociedade vamos ter daqui a 20 anos?

A boa notícia é que muitas coisas vão ficar mais baratas. Por exemplo, a música tornou-se muito barata. O Spotify custa 10 euros. Qualquer dia, temos um Spotify para carros e vai ser muito barato ter acesso a um meio de transporte. Os custos bancários vão baixar porque os bancos estão "online". Os custos médicos vão diminuir porque vamos ser capazes de ler o genoma, combinar os dados, obter um diagnóstico em casa, através de um aparelho, e ter acesso a melhores médicos mais depressa. Por outro lado, a ideia de consumo está enraizada na ideia de capitalismo. A determinada altura, esta lógica morre – a de que, se comprarmos mais coisas, serão mais baratas. Porque já são muito baratas. Há 20 anos um voo para a Tailândia era muito caro. Hoje em dia, é mais barato do que passar um fim-de-semana em Madrid. Muitas coisas vão tornar-se completamente banais.

não permitir que algumas pessoas sejam discriminadas por não saberem usar tecnologia. Ou regras que digam: não pode ser julgado pela sua 'pegada' nas redes sociais quando se candidata a uma vaga de trabalho.

## Comparou, recentemente, um telemóvel a um cigarro. Por serem ambos um vício?

A tecnologia é como uma droga. Quando estamos sob o efeito de estupefacientes, achamos que somos os maiores, que está tudo ótimo e, quando passa o efeito, sentimos que precisamos de consumi-la outra vez para voltar a ter aquela sensação. Com a tecnologia acontece algo semelhante. Mas temos muitos vícios com os quais

## ROBÔS

**Há dois anos, na Websummit, a Sophia disse que os robôs iam ficar com os nossos empregos. No ano passado, outro robô, chamado Furhat, tinha a capacidade de mudar a personalidade e expressar emoções. O que é vão ser capazes de fazer daqui a 20 ou 30 anos?**

A maior parte do marketing dos robôs de Inteligência Artificial é só mesmo marketing. A Sophia é como uma torradeira. Não é uma máquina com quem possa conversar como estou a conversar consigo. A Sophia tem um leque pré-definido de respostas: eu faço uma pergunta, ela responde e até parece que a resposta é adequada. De uma maneira geral, o cérebro humano consegue fazer 300 triliões de cálculos por segundo. E há computadores fantásticos que conseguem fazer o mesmo. Mas fazem-no de maneira diferente. Pode dar a um computador um milhão de livros sobre Filosofia e o computador pode ler um milhão de livros num minuto. Quando tiver lido, vai conhecer todo o conteúdo, mas não entende o significado. Podemos perguntar ao computador o que é que está escrito na página 45 de um livro de Jean Paul Sartre e ele dá-lhe a resposta. Mas não saberá responder qual é o significado da vida. A inteligência humana envolve emoções, socialização, linguagem corporal. Qualquer psicólogo dir-lhe-á que o cérebro é apenas uma parte da nossa inteligência. Uma máquina pode olhar para mim e concluir “este é o aspeto dele quando se zanga” e pode imitar o conceito de “estar zangado”, mas não pode zangar-se. No fundo, estamos a discutir a existência. As máquinas não existem. Não têm sentimentos, consciência, vontade ou desejo.



Fotografias cedidas pelo entrevistado

conseguimos viver: café, cigarros, álcool. O desafio é saber como manter o equilíbrio. Praticamente toda a gente pode beber álcool. Mas há regras para o álcool.

### **Também deveríamos ter regras para a tecnologia?**

Precisamos de regras que sejam mais princípios e práticas do que proibições, porque senão as pessoas vão continuar a fazer. Devem ser os Governos a regular a tecnologia – porque tem influência nos negócios e nas pessoas – e não a sociedade. Porque vai haver tecnologia que não vamos querer utilizar, embora pudéssemos.

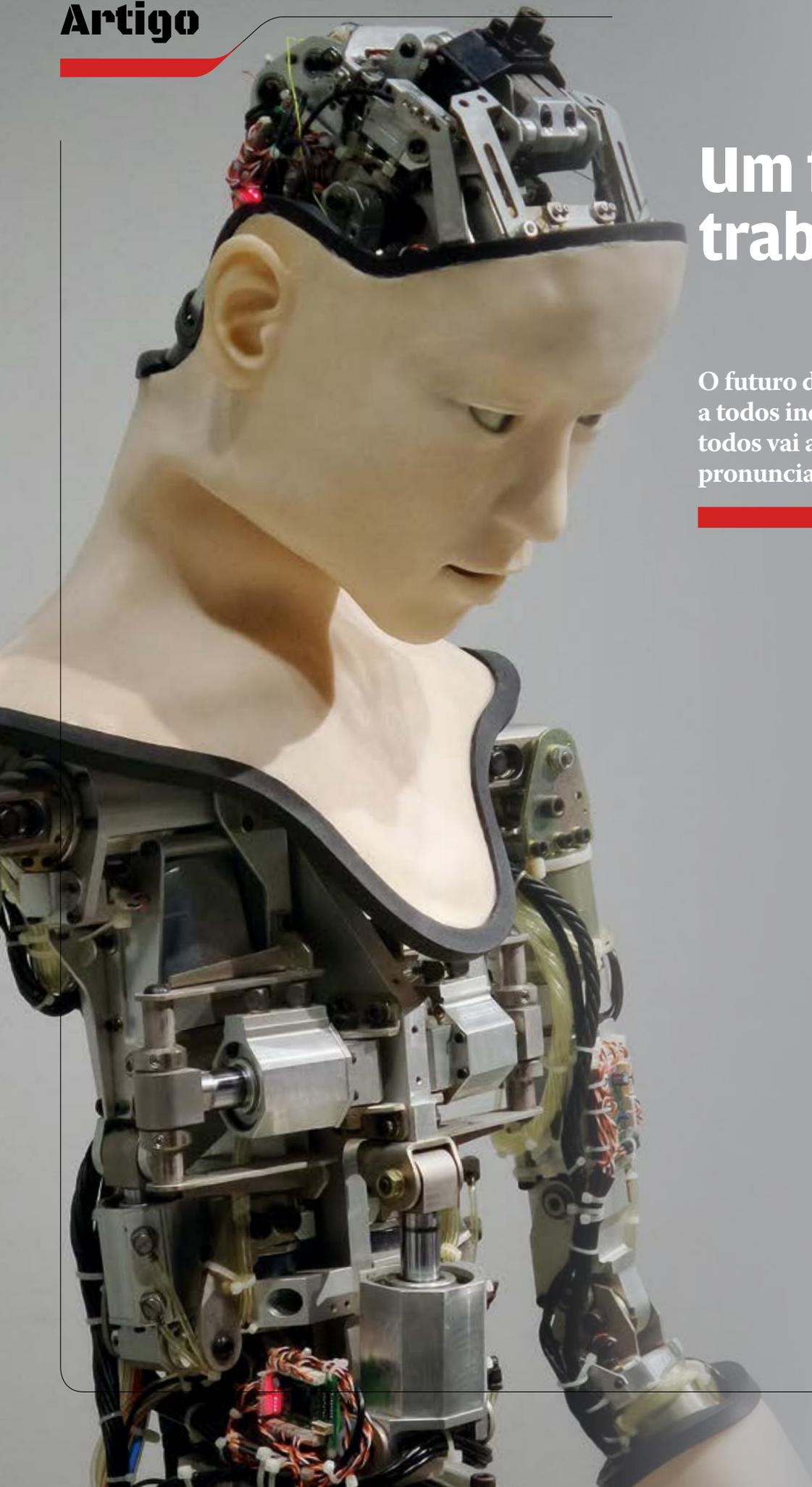
### **E como é que controlamos isso?**

Precisamos de pessoas que tenham como trabalho refletir sobre o que devemos e não devemos fazer, o que deve e não deve ser legalizado. A indústria não tem motivação para questionar. Atualmente, o Facebook é uma das empresas mais ricas do mundo, mas está a prejudicar a sociedade, não

porque quer, mas porque pode. O Governo tem de vir dizer: ‘Estão a ganhar muito dinheiro. Como é que podemos tornar isto mais justo?’ Já tivemos um grande desastre ambiental com uma empresa petrolífera, que nos custou muito caro. Não queremos que aconteça o mesmo com a tecnologia. Senão teremos cada vez mais depressões, suicídios, desemprego, terrorismo – uma série de consequências que não queremos. Neste momento, só estamos a pensar em dinheiro, sem avaliar as consequências. Temos de ver o sistema por inteiro.

### **Devemos temer o futuro com a evolução da Inteligência Artificial? O que vemos nos filmes poderá estar perto da realidade?**

Acho que não devemos acreditar demasiado nos filmes. Os filmes, sobretudo os norte-americanos, baseiam-se no medo porque o medo vende. Mas a tecnologia que temos neste momento não está sequer perto desse nível. Creio que o futuro será melhor do que imaginamos. ●



# Um futuro **sem** trabalhadores?

O futuro do trabalho a todos interessa, a todos inquieta e levanta incertezas e a todos vai afetar de forma mais ou menos pronunciada.



um número anterior desta revista (n.º 115, de 2018), o primeiro autor do presente texto publicou um artigo em que

discorreu sobre as tendências relativas ao futuro do trabalho, dos trabalhadores, e das profissões. Na altura concluiu que o próprio papel da GRH pode ter que ser reequacionado, face às profundas mudanças anunciadas para o curto e médio termo no mundo laboral. Volvido um ano sobre esse texto, importa retomar a análise e retomar alguns dos assuntos então referidos.

A presente reflexão foi sobretudo desencadeada pela presença do primeiro autor numa “winter school”, na Rússia, em fevereiro de 2019, sobre a revolução digital. O segundo autor foi um participante no evento, e do debate entre ambos emergiram as ideias que agora se expõem.

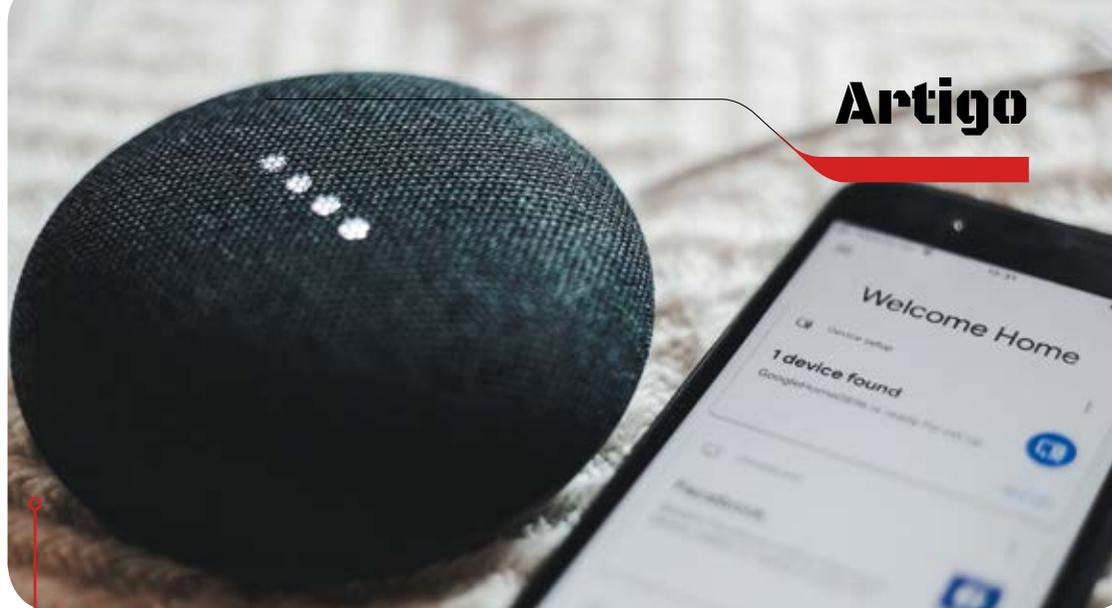
Um facto a destacar: pela origem e afiliação do segundo autor se conclui que, no que concerne o futuro do trabalho, são irrelevantes as barreiras políticas, económicas, ou culturais, que dividem povos e nações. De facto, o futuro do trabalho a todos interessa, a todos inquieta e levanta incertezas, e a todos vai afetar de forma mais ou menos pronunciada.

## A ECONOMIA DIGITAL E A SOCIEDADE DIGITAL

O termo economia digital descreve uma economia baseada em tecnologias digitais, que inclui a rede global de comunicação, a inteligência artificial e a robótica, entre outras. Um termo análogo é o de revolução digital, que descreve as transformações na economia e na sociedade. A palavra “revolução” não é um exagero, dado que o digital está a mudar a forma como os negócios são feitos, as indústrias onde são feitos os negócios, e o próprio conceito de negócio. Um exemplo do primeiro caso são as transações financeiras entre consumidores, organizações, e países, que são cada vez mais efetuadas em plataformas digitais. O segundo caso pode ser ilustrado pelas indústrias de transportes (e.g. Uber), de turismo (e.g. Trivago), e de alojamento (e.g. Airbnb). E novos conceitos de negócio incluem o “blockchain”, os serviços partilhados, e as “cloud technologies”. A McKinsey Global Institute (2017) reporta 12 tecnologias disruptivas na atualidade! Nunca antes na história da Humanidade se observou um tão elevado número de tecnologias disruptivas a operar em simultâneo. E se a estas se juntar a globalização, os avanços tecnológicos em áreas como a medicina ou a indústria aeroespacial, as mudanças demográficas, os desafios ambientais, e as mudanças políticas, sociais e culturais, então talvez se compreenda a sensação quase universal e coletiva de que a sociedade se transforma a cada seis ou doze meses.

### CONSEQUÊNCIAS A DOIS TEMPOS

O artigo publicado há um ano atrás, e em boa verdade todo o número 115 da RHmagazine, foi dedicado a compreender as profissões do futuro, e como pode a GRH preparar-se para atuar na nova realidade. Dissertou-se profundamente sobre as consequências para o futuro das profissões, do trabalho, dos trabalhadores, e para a GRH. Escrevia-se então, por exemplo, que nos próximos 15 anos, mais de 30% das profissões baseadas em mão-de-obra intensiva será substituída por trabalho robotizado e automatizado. Os cenários preconizados nos vários artigos científicos e de opinião variam na extensão, profundidade, e ritmo das mudanças, todavia todos apon-



### AUTORES



**Jorge F.S. Gomes**

Professor do ISEG,  
Universidade de Lisboa



**Irina Ivanenko**

Professora da Crimean  
Engineering and  
Pedagogical University

tam para algum grau de destruição massiva de empregos, devido: à eliminação de indústrias inteiras, à substituição em larga escala de trabalho humano por trabalho executado por máquinas e à incapacidade de reconversão profissional em tempo e dimensão úteis. A par destes efeitos nefastos, existem outros de índole positivo, como a criação de novas profissões, novas indústrias e renovação das indústrias existentes.

Todos estes resultados ocorrerão num pri-

**O TRABALHO OCUPA UM LUGAR CENTRAL NA EXISTÊNCIA HUMANA, NÃO APENAS PELA SUA IMPORTÂNCIA PARA A GERAÇÃO DE RENDIMENTO, MAS PELO SEU IMPACTO NUMA EXISTÊNCIA CONDIGNA E COM SIGNIFICADO**

meiro tempo, e ao que tudo indica, no futuro próximo. Mas e a prazo? As implicações a 25 anos são mais profundas, e representam potencialmente uma transformação fundamental na noção de trabalho. Aqui são analisados esses efeitos sobre dois desígnios da GRH: a criação de valor e a criação de significados.

### SOBRE OS DOIS PROPÓSITOS DA GRH

Existem dois propósitos fundamentais da GRH e de outros mecanismos correlatos (cultura, valores, e liderança): **1)** gerar valor através de uma gestão mais eficaz e eficiente das variáveis humanas e **2)** construção de sentido através do trabalho.

Relativamente ao primeiro aspeto, há duas visões importantes que explicam como é que a GRH contribui para a geração de valor: a organização baseada nos recursos (RBV, Barney, 1991), e o conceito de sistemas (ou práticas) de trabalho de elevado desempenho (do inglês “high-performance work systems”, ou HPWS, Huselid, 1995).

A perspetiva RBV assenta em dois pressupostos. O primeiro é a heterogeneidade de recursos, ou seja, os recursos no mercado são diferentes entre si. As organizações que forem capazes de se apropriar e de explorar mais eficazmente os melhores recursos, são aquelas que estarão em melhor posição de gerar vantagem competitiva sustentável. O segundo pressuposto é o da relativa imobilidade de recursos no mercado, ou seja, a apropriação de recursos, por uma dada organização, é de difícil ou muito onerosa concretização. Já no que respeita ao conceito de HPWS, ele indica a necessidade de combinar as práticas de GRH, e de alinhá-las com a estratégia da organização, de modo a criar

um sistema singular, de difícil imitação pelos concorrentes, e que contribua para a aquisição de vantagem competitiva.

Não obstante algumas limitações de ambas as visões, o facto é que elas constituem um marco essencial na evolução recente da GRH, permitindo não apenas um melhor entendimento teórico do tema, mas também um maior desenvolvimento prático da função.

Tal evolução perderá qualquer sentido, num mundo dominado por tecnologia. Um exemplo extremo ilustrará esta dedução. Imagine o leitor que uma dada indústria consegue atingir o ponto máximo de substituição do trabalho humano, por trabalho executado por máquinas inteligentes e sistemas totalmente automatizados. Estas máquinas são mais capazes do que qualquer ser humano: laboram à velocidade máxima, sem erros, 24h por dia, sem greves ou exigências, e não precisam ser controladas. Coordenadas entre si, são capazes de assegurar processos produtivos altamente complexos, sem necessidade de hierarquias, de trabalho de equipa, ou de uma cultura organizacional. Representarão um mundo perfeito de trabalho, com pouca ou nenhuma intervenção humana. Naturalmente que ainda serão necessários operadores humanos para vender os produtos resultantes desta fábrica utópica, mas certamente que a digitalização da comercialização resultará, a prazo, na eliminação dos vendedores na parte final da cadeia de valor.

Ora, sendo composta unicamente por recursos tangíveis, não é absurdo concluir que tal estrutura fabril e comercial é facilmente reproduzível e imitável por qualquer concor-

rente com o mínimo de motivação e acúmen para o negócio. De facto, esta utopia produtiva é composta por uma legião de recursos homogéneos, facilmente adquiríveis no mercado (com alta mobilidade), e cuja combinação resulta num sistema que, de singular, nada tem. Se em termos funcionais a gestão de pessoas deixa de fazer sentido, por não haver mais pessoas para gerir, no plano estraté-

## UMA INDÚSTRIA TOTALMENTE ROBOTIZADA E AUTOMATIZADA É UMA INDÚSTRIA NÃO COMPETITIVA

gico torna-se impossível sustentar qualquer vantagem competitiva. Em suma, uma indústria totalmente robotizada e automatizada, é uma indústria não competitiva.

No que concerne o significado do trabalho, em finais dos anos 80 uma equipa de investigadores definiu o conceito como a “significância, crenças, definições e valores que os indivíduos e grupos atribuem ao trabalho enquanto dimensão fundamental da atividade humana” (MOW, 1987, p. 13). Recentemente, o termo foi desdobrado em duas sub-dimensões: significado do trabalho (“meaning”: significado que as pessoas atribuem ao trabalho), e trabalho com significado (“meaningfulness”: trabalho positivo e com relevância) (Steger, Dik & Duffy,

2012). Não obstante, indícios que apontam para uma forma diferente de olhar para o trabalho por parte das novas gerações, o facto é que o trabalho ocupa um lugar central na existência humana, não apenas pela sua importância para a geração de rendimento, mas também pelo seu impacto numa existência condigna e com significado. Os mecanismos organizacionais (GRH, cultura e valores, liderança), são arquitetos fundamentais na construção de sentido para todos os colaboradores, providenciando ambientes com sentido e alinhados com os desígnios da organização. E, também como referido atrás, são cruciais na construção da vantagem competitiva sustentável.

### Ora, face a um cenário de substituição total ou completa de forças de trabalho humanas por forças de trabalho robotizadas,

e ainda que hipoteticamente se assegure a existência de uma renda suficiente e condigna para os trabalhadores-sem-trabalho (ver seção seguinte), permanece a incógnita relativa ao papel dos mecanismos atrás referidos na criação de sentido e de vantagem competitiva. De outro modo, como é que em indústrias digitais e robotizadas a GRH, a cultura e os valores, e as lideranças, contribuem para, por um lado, criar um trabalho com significado, e, por outro, criar organizações competitivas?

Parece ser claro concluir que num futuro sem trabalho para trabalhadores humanos, a gestão de pessoas no seu sentido mais amplo deva reinventar-se e recriar-se de modo radical, se quiser manter os dois propósitos atrás enunciados. Na seção conclusiva é retomado este quesito.

O leitor mais crítico pode alegar que as ilações anteriores são, também elas, utópicas e atípicas, pois derivam de um cenário extremo. Todavia, é útil lembrar que até nos cenários mais conservadores (ver p.e. Nedelkoska & Quintini, 2018), as previsões apontam para que em cada dois trabalhadores está em risco de redundância nos países desenvolvidos na próxima década. A discussão não é, assim, sobre se o trabalho humano será ou não trocado por tecnologia, e sim sobre quando é que ele será substituído, qual a extensão da substituição, e como decorrerá a transição.





## A DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA E DOS RENDIMENTOS: UM FALSO PROBLEMA

Tradicionalmente, o progresso tecnológico tem sido visto pelos economistas como uma força chave para aumentar a produtividade no trabalho; mas no presente texto adota-se a posição de Frey & Osborne (2017) e outros, que preconizam a substituição parcial ou total do trabalho humano, como resultado da robotização. Assim, o foco é na iniquidade na distribuição de rendimentos e riqueza, como consequência major de uma progressiva substituição de pessoas por máquinas.

De forma análoga ao relatado pela OXFAM, alguns autores como Nomaler & Verspagen (2018) demonstram que a progressiva substituição de trabalho humano por trabalho realizado pela tecnologia conduz não apenas a um aumento perpétuo do valor dos salários,

**Ainda que todo o trabalho humano seja substituído por tecnologia, não significa que os seres humanos deixem de ter rendimentos.**

mas também a um decréscimo acentuado de rendimento oriundo do trabalho.

Por outras palavras, a uma criação acelerada de riqueza, corresponderá um decréscimo do rendimento com base no trabalho. Se nada for feito, notam os autores, a acumulação de capital pelos seus proprietários pode aumentar de forma exponencial, ao mesmo tempo que decresce o acesso a essa riqueza, por parte do resto da população. O resultado é um nível nunca antes visto de desigualdade entre os detentores do capital e os trabalhadores. Para resolver o problema, Nomaler & Verspagen (2018) propõem duas medidas para substituir as fontes de rendimento numa economia dominada por trabalho robotizado.

A primeira é taxar os proprietários do trabalho robotizado e transferir os rendimentos daí gerados para aqueles que foram substituídos por tecnologia. Esta medida corresponde à implementação de um rendimento básico universal. A segunda forma de gerar rendimentos para os trabalhadores-sem-trabalho é eles serem proprietários dos “robots” que os substituíram, deste modo gerando capital que lhes permita subsistir. Esta úl-

tima medida pode ser implementada em regime de obrigatoriedade, com os trabalhadores a investir em tecnologia avançada, de modo a garantir uma fonte de rendimento futuro, para si próprios, ou para as gerações vindouras. Este é um sistema semelhante aos atuais mecanismos de pensões e de proteção social.

Os modelos econométricos e subsequentes soluções apresentadas por Nomaler & Verspagen (2018) são, como é habitual em economia, gerados dentro de certos parâmetros e pressupostos, que se afastam mais ou menos da realidade. Mas têm o mérito de ilustrar o aspeto do futuro no que respeita à distribuição de rendimentos e riqueza. Nele,

### Referências

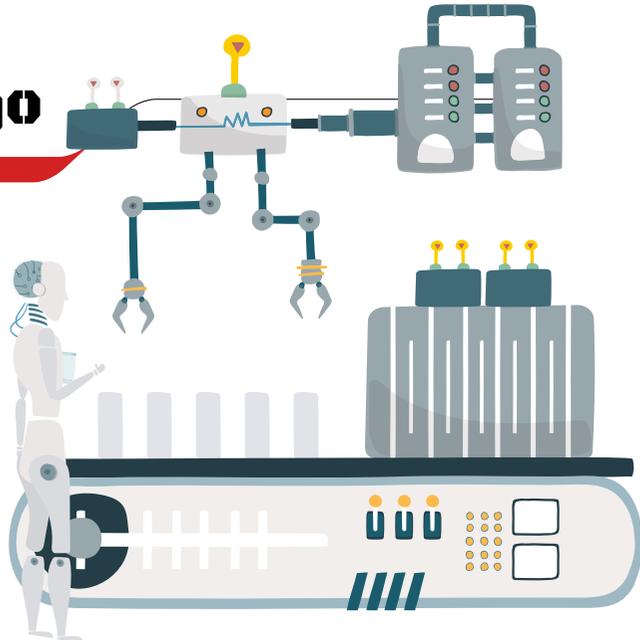
- Barney, J.B. (1991). **Firm resources and sustainable competitive advantage**. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2017). **The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?** *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Huselid, M.A. (1995). **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- MOW, M. of W. I. R. T. (1987). **The meaning of work**. London, UK: Academic Press.
- Nedelkoska, L. & Quintini, G. (2018). **Automation, skills use and training**. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 14 March, OECD Publishing, Paris.
- Nomaler, Ö. & Verspagen, B. (2018). **Perpetual growth, distribution, and robots**. UNU-MERIT Working Papers Series, 2018-023.
- OXFAM (2018). **Reward work, not wealth**. Oxfam GB, Cowley. Acessível em [https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Reward\\_Work\\_Not\\_Wealth\\_Full\\_Report\\_-\\_English\\_-\\_Embargo\\_22\\_January\\_2018.pdf](https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Reward_Work_Not_Wealth_Full_Report_-_English_-_Embargo_22_January_2018.pdf)
- Steger, M.F., Dik, B.J. & Duffy, R.D. (2012). **Measuring meaningful work**. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/si.pov.gini>

## DISTRIBUIÇÃO

A OXFAM reporta que em 2017 82% da riqueza criada a nível mundial foi canalizada para 1% da população, enquanto os 50% mais pobres não sentiram qualquer aumento de rendimentos. A organização esclarece ainda que no mundo globalizado os mecanismos de concentração e acumulação de riqueza (e.g. monopólios, nepotismo, herança, paraísos fiscais) operam agora numa base transfronteiriça, com uma gigantesca legião de trabalhadores mal pagos a sobreviver em países pobres, a alimentar a riqueza de uma pequena elite a viver em países desenvolvidos.

No mesmo relatório se reconhece, todavia, que o número de pobres no

mundo está em declínio desde 1990. Também nos sites da OECD e do Banco Mundial se comprova que a evolução do coeficiente de Gini (que mede a desigualdade de distribuição de rendimentos) tem vindo a registar uma evolução global positiva (portanto, menos desigualdade) nos últimos 50 anos. Apesar destas melhorias, o fosso entre ricos e pobres corre o risco de aumentar abruptamente. Tanto, que as Nações Unidas definiram entre os seus objetivos dois relacionados com o tema (UN 2030 Agenda): 1) a redução das desigualdades, entre e dentro dos países (Objetivo 10), e o 2) trabalho digno e crescimento económico (Objetivo 8).



os trabalhadores não mais executam trabalho, mas nem por isso deixam de auferir rendimentos. Subsistem graças a mecanismos alternativos de distribuição de riqueza e de rendimentos. Em suma, ainda que todo o trabalho humano seja substituído por tecnologia, não significa que os seres humanos deixem de ter rendimentos. De facto, eles continuarão a ganhar dinheiro, apenas não através do trabalho.

### CONCLUSÃO: SOBRE A REINVENÇÃO DA FUNÇÃO PESSOAL

O admirável novo mundo atrás preconizado, em que se gera rendimentos para todos através da ausência de trabalho para a vasta maioria, corre o risco de se tornar uma distopia tecnológica para trabalhadores (a quem é negado a construção de sentido através do trabalho), mas também para estratégias e líderes a todos os níveis (cujas decisões e ações deixam de fazer a diferença na construção de vantagem competitiva).

Como se poderão manter ou alterar os dois propósitos essenciais da GRH e demais mecanismos organizacionais, cuja missão assenta na existência de recursos intangíveis na organização? Parece ser pacífico afirmar que, na fase inicial de transição de uma sociedade baseada no conhecimento, para uma outra dominada pela tecnologia, a GRH e mecanismos correlatos assumirão um papel fundamental, a pelo menos dois níveis. Num primeiro nível, deverão ser capazes de capacitar os trabalhadores-sem-trabalho do futuro a operar num mundo laboral dominado por fatores produtivos assentes em tecnologia; ou seja, o modo de relacionamento entre pessoas e tecnologias será um dos pontos fundamentais a cuidar no futuro. Num segundo nível, deverão ser capazes de ajudar a mudar o modo como os trabalhadores-sem-trabalho elaboram sentido para a sua existência, talvez deslocando a sua atenção para fora da organização, ao invés de estar centrado dentro dela. As velocidades, intensidades e extensões, desta fase de mudança, variarão tremendamente entre países, indústrias, sociedades e organizações, como é normal em transformações paradigmáticas.

O maior grau de incerteza está no final desta caminhada, isto é, qual o aspeto da GRH num futuro com poucas pessoas nas organizações? A resposta a esta questão apresenta de momento apenas duas certas, ambas pouco esclarecedoras. Por um lado, a GRH do futuro será muito diferente daquilo que se observa no presente. E, por outro lado, tal como no passado, a GRH será certamente capaz de se reinventar e recriar, de forma a continuar a cumprir os dois propósitos nos quais se especializou no último século. ●

## UM PROJETO CONSOLIDADO COM 23 ANOS DE MERCADO

### ▶ Assinatura em Papel

2 ANOS

**43€**  
,50

(IVA 6% incl.)

1 ANO

**22€**  
,50

(IVA 6% incl.)

### ▶ Assinatura Digital

2 ANOS

**38€**  
,00

(IVA 6% incl.)

1 ANO

**19€**  
,50

(IVA 6% incl.)



Faça a sua assinatura em  
[www.inforh.pt](http://www.inforh.pt)

# Os Advogados no futuro

**H**á mais de dez anos, David B. Wilkin, à data responsável pelos programas de formação de Harvard, afirmava: **“The legal profession is undergoing a profound transformation – most dramatically in the large-firm setting”**. Apesar de a mesma, hoje, nada surpreender, a verdade é que, no que à maioria das sociedades de advogados portuguesas diz respeito, a evolução tem sido algo lenta.

Há muito que defendo a necessidade de se olhar para dentro e de se apostar – de forma séria e profissional – no suporte à atividade dos advogados, o qual deve ser visto como investimento e não como custo. Acontece que, agora, a questão já não se coloca apenas na profissionalização da gestão da sociedade, mas na própria forma como se pensa a prestação dos serviços jurídicos e, em particular, no tipo de recursos alocados.

Este é um tema que tem tanto de entusiasmante quanto de fundamental pelo que poderia dedicar-lhe muitas linhas, que aqui não tenho. Proponho, por isso, que nos concentremos em três conceitos que ajudarão a fazer a diferença no futuro: eficiência, qualidade, rentabilidade. Eficiência: destaque para o domínio do ciclo de produção,

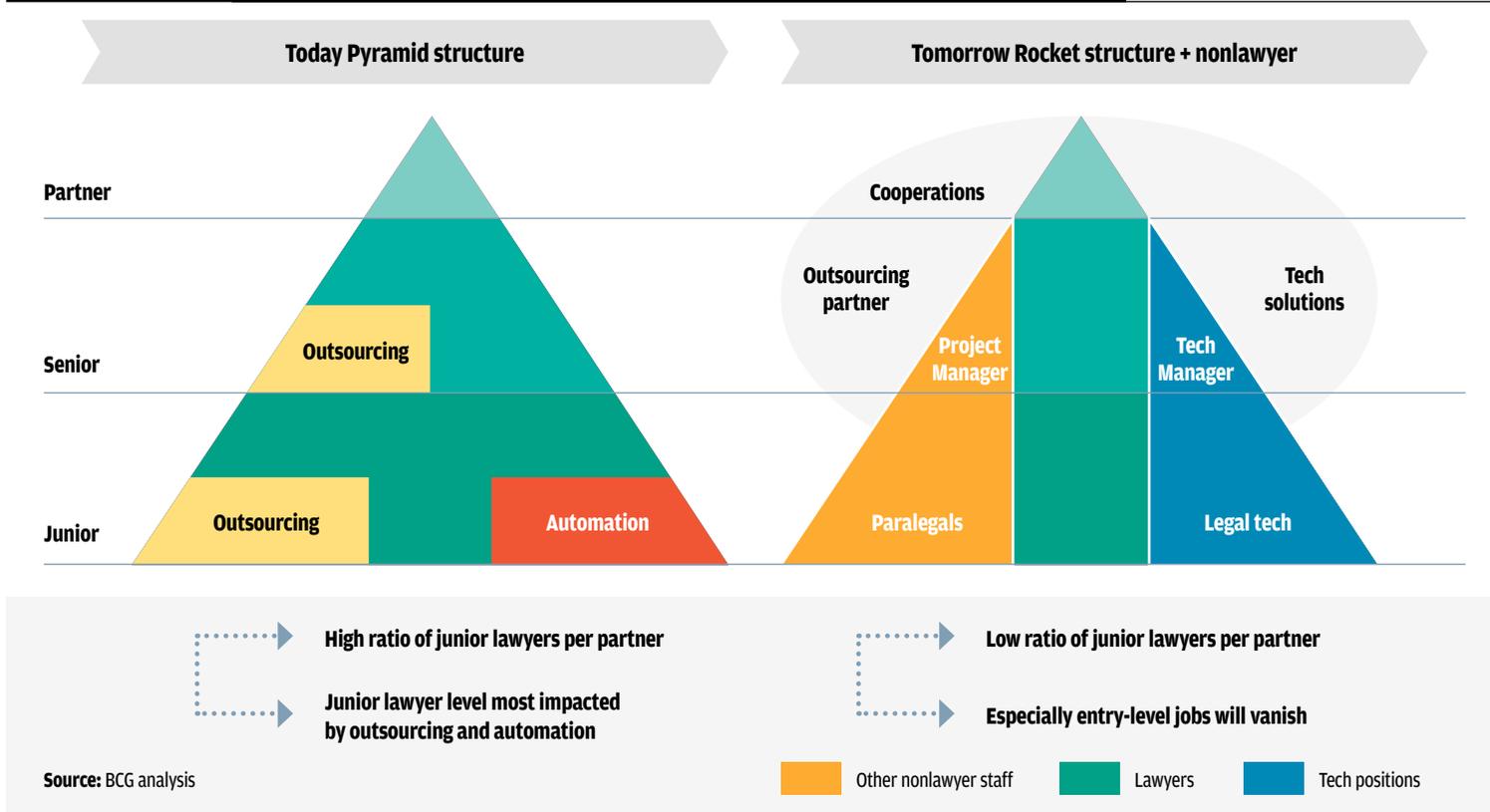
baseado em processos de trabalho eficazes, que imponham disciplina e objetividade aos colaboradores, que tornem ainda mais evidente a já óbvia interligação entre as matérias e a consequente necessidade de trabalho em equipa – que progressivamente deixará de ser apenas composta por advogados, como bem sugere o quadro abaixo da autoria de Ivan Rasic, Boston Consulting Group – sem esquecer o apoio determinante das novas tecnologias. Qualidade: aposta clara no rigor, na promoção da aprendizagem contínua – num mercado em que ainda acha que, cada advogado, nasce ensinado – e no desafio da atração e, acima de tudo, da retenção do talento. Rentabilidade: realce para a premente necessidade de reconstrução dos modelos de negócio, com controlo efetivo do valor da produção e redução progressiva da construção de propostas com base em valor/hora, onde a engenharia também terá um forte peso. ●



**Filipa Mendes Pinto**

SÓCIA-FUNDADORA DA FIND

**FIGURA 1: Adapting big law's business model also includes the traditional pyramid structure**



**INTERNATIONAL DIRECTOR  
DE LEARNING AND  
DEVELOPMENT NA FACEBOOK**

# JEFF TURNER



isboa recebeu, no dia 28 de março, o Global HR Summit Lisbon, no DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park. Oportunidade mais do que perfeita para trocar palavras

com um dos oradores: Jeff Turner, “international director de learning and development” na Facebook, que teve uma intervenção de seu nome “Elevating Learning and Development: How To Create Tangible Team Growth”.

## **Como tem evoluído a área de “learning and development” (L&D) no decorrer dos anos na Facebook?**

Está agora irreconhecível, quando comparado com o que era há uns anos. Para ter uma ideia, existiam, quando comecei, cerca de 80 colaboradores nos nossos escritórios de Dublin, na Irlanda, e cerca de mil pessoas a nível global. Agora, neste momento em que falamos, só em Dublin somos cerca de três mil e por volta de 35 mil a nível internacional.

## **E o que destaca nessa evolução? Que passos considera os mais importantes?**

Bom, passámos por quatro fases. Não foi uma grande ponderação estratégica, mas fomos ao encontro das necessidades dos

## **Perfil**

**Jeff Turner, atualmente “international director de learning and development” do Facebook**, depois de ter sido diretor da região EMEA, trabalha na área há cerca de 20 anos. Anteriormente, colaborou também com o Lloyds Bank, Bank of Ireland, AOL e O2. Originário do País de Gales, com um “masters degree” em Performance Mmanagement pela Universidade de Leicester, vive atualmente na Irlanda. Casado, com um filho e duas filhas, tem no golfe a sua paixão quando tem tempos livres.

líderes e dos “human resources business partner” da companhia.

A nossa primeira tarefa foi criar um novo processo de orientação na contratação, dado que o existente não era fantástico.

Fomos, de seguida, para a criação de “workshops” versando sobre conhecimento e “skills” consideradas fundamentais. Numa terceira fase, estabelecemos uma cultura de “coaching”, beneficiando tanto

de “coaches” internos como externos. Por último, naquilo que consideramos ser 70% de onde a aprendizagem de facto acontece, incidimos no intenso desenvolvimento das equipas. Esse é o trabalho desenvolvido por nós que mais impacto teve em qualquer que seja a equipa. Temos mais pedidos por parte de líderes seniores para trabalhar com as suas equipas do que aqueles com que conseguimos lidar. E notam-se melhorias efetivas com rapidez, quando ainda estamos com as equipas. Por isso, neste momento, a quase totalidade do trabalho da minha equipa - uns 80%, diria - incide nesse campo.

## **Nestes anos em que está à frente do departamento, quais foram as principais, ou a principal transformação ao nível das políticas de RH cujos efeitos sentiu na área de L&D?**

Acredito que foi um achado quando implementámos uma “dual career track”, ou seja, dois caminhos de progressão de carreira em paralelo: um para gestores de pessoas; outro para colaboradores individuais. Na prática isto significa que um colaborador pode continuar a ser promovido sem ter, obrigatoriamente, que gerir pessoas. Implementámos, também, a ideia de que se alguém se torna um gestor de pessoas, não obtém com isso,



obrigatoriamente, uma promoção, uma secretária maior ou algo desse género. Ora, isto significa que os colaboradores assim se tornam gestores de pessoas porque, de facto, querem, e não por ser algo que estava inerente à mudança de funções decorrente da promoção. Por outro lado, permitimos também que as pessoas que tenham experimentado a gestão de equipas e não tenham gostado, possam regressar à sua carreira individual sem perder quaisquer dos benefícios conquistados.

Para o L&D esta implementação significa que, quando desenvolvemos programas de desenvolvimento, temos pessoas interessadas que querem, de facto, aprender a ser o melhor gestor possível, e não porque

**C - Complexidade (“complexity”)** - Identificámos quatro situações onde os líderes podem necessitar da ajuda das nossas equipas: novas lideranças, grandes transições ao nível da equipa, cruzamento de questões funcionais e equipas em verdadeiro tumulto. Esta não acontece isoladamente e pode acontecer que as quatro situações decorram ao mesmo tempo.

**O - Oportunidade (“opportunity”)** - Onde verificamos qual será o impacto na

Jeff Turner participou no Global HR Summit Lisbon.

identificadas? São novas? Se sim, será mais rápido de resolver. Se não o forem, será mais complexo.

**T - Tempo (“time”)** - Quando tempo pensamos que o “engagement” irá demorar? E quem tem o tempo para fazer isso?

**De que forma o L&D contribui para a política de recrutamento e retenção da Facebook?**

Não contribuímos, mas sabemos que a maioria dos colaboradores da Facebook aprende mais aqui do que em qualquer uma das outras empresas por onde passou.

**Falando em colaboradores da Facebook. É possível caracterizar, de uma forma muito geral, o colaborador da empresa?**

Não conseguimos. As pessoas são todas tão diferentes... E nós também encorajamos essa diferença, que as pessoas mostrem o seu verdadeiro “eu”, que questionem tudo e que criem o caos.

**Que programas de L&D atualmente a ter lugar na Facebook é que destaca?**

Estou em crer que o nosso programa de orientação de líderes é o melhor que já vi. Os nossos “workshops” de desenvolvimento na gestão, e também o esforço que temos para os levar a cabo a tempo e na altura correta, adequados a cada uma das situações são, a meu ver, bastante impressionantes. ●

**NOTA:** Esta entrevista foi realizada no âmbito do evento Global HR Trends Summit Lisbon, que se realizou no dia 28 de março, em Lisboa. O Global HR Trends Summit Lisbon contou com a presença de Anna Zakharova, da Unilever, Erica Briody, da IQVIA, Sabine Van Der Meijden, da ING, Giovanni Everduin, do ETNICITY Group, Rob Veersma, da Gazprom International Training, Kim Wylie, da Farfetch, e Jeff Turner, do Facebook.



Fotografias cedidas pela organização do evento



a tal eram obrigadas para fazer face aos seus desejos de promoção.

**Que área de atuação considera primordial ou que destaca no L&D da Facebook?**

Sem qualquer dúvida, o melhor que fizemos foi o movimento na direção da facilitação profunda das equipas. Isto não é a facilitação de “offsites”, mas sim uma intervenção de meses onde apoiamos a equipa no desenvolvimento de melhorias de desempenho. Utilizamos, para isso o modelo COST para avaliar:

organização quando resolvermos esses assuntos e qual o risco de não os resolver.

**S - Gravidade (“severity”)** - Há quanto tempo estão presentes as questões

**OS COLABORADORES TORNAM-SE GESTORES DE PESSOAS PORQUE QUEREM E NÃO POR SER ALGO QUE ESTAVA INERENTE À MUDANÇA DE FUNÇÕES**

**“O que me motiva verdadeiramente é saber que posso fazer a diferença pela positiva na vida das pessoas!”**

## Sandra Brito Pereira

DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO MONTEPIO



### **AS QUALIDADES QUE MAIS APRECIO NOS MEUS COLABORADORES SÃO A RESPONSABILIDADE, A HONESTIDADE, A SENSATEZ, A IMAGINAÇÃO E O ENTUSIASMO PELO TRABALHO E PELA CONCRETIZAÇÃO DE PROJETOS IMPACTANTES E EDIFICANTES.**

● **Quando era criança sonhava ser...**

Diplomata e mudar de país de quatro em quatro anos para conhecer diferentes culturas e viajar pelo mundo fora.

● **O meu primeiro emprego foi...**

Monitora na Faculdade de Direito de Lisboa na disciplina de Filosofia do Direito. Comecei por dar aulas ao 5.º ano pós-laboral com 23 anos e o meu aluno mais novo tinha 26. Posso dizer que fiquei verde de pânico no primeiro dia de aulas, mas depois tomei-lhe o gosto e ainda hoje sinto um privilégio enorme em ser (também) professora!

● **O ponto alto da minha carreira foi...**

Quando recebi uma carta de um pai muito agradecido porque tinha mudado a vida do seu filho. Foi muito gratificante porque também sou mãe e percebo a importância da inspiração certa no momento certo e o ciclo virtuoso que pode iniciar-se e perpetuar-se através dessa influência.

● **Conseguí chegar a DRH porque...**

Gosto muito de trabalhar com e para as pessoas e sempre desempenhei as minhas funções com enorme empenho, energia e sentido de missão.

● **Os meus colegas não sabem que eu**

Sou um bocadinho disléxica e às vezes tenho de pensar antes de escrever, na diferença entre o “lh” e o “nh”.

● **O chefe que mais me influenciou durante a minha carreira foi...**

Um advogado que na altura parecia

muito mais velho e que conseguia combinar com grande equilíbrio uma vida profissional e familiar, ambas muito intensas, com grande mestria. Foi um ensinamento de que era possível “work hard & play hard”.

● **Adoro trabalhar aqui porque...**

Me identifico com a cultura, a história e o legado do Banco Montepio. A sua génese social e associativa é, para mim, um fator de motivação acrescida. Gosto de organizações centenárias com história e valores no seu acervo porque o sentido de propósito está mais presente, assente numa gestão pelos valores e na perpetuação de uma longa jornada de pertença.

● **O que mais aprendi na minha vida profissional foi...**

Que “sozinhos vamos mais depressa, mas juntos vamos mais longe”. É preciso envolver, acompanhar, persuadir, entusiasmar para conseguir fazer bem feito e deixar uma marca que vá muito para além dos seus autores!

● **As minhas perspetivas de carreira para os próximos três anos são...**

Trabalhar arduamente, com a energia e o entusiasmo da minha excelente equipa, para que o Banco Montepio seja uma referência incontornável na gestão de pessoas, através de projetos emblemáticos e impactantes que possam ser um caso de estudo na indústria e no setor.

● **O sonho que me falta realizar é**

Escrever um romance!



## A difícil tarefa de **recrutar**

**Atrair profissionais é o principal desafio com que as empresas se confrontam atualmente. As consultoras de recursos humanos podem facilitar a tarefa e aliarem-se aos empregadores.**



uma tarefa que, hoje, se encontra dificultada, porque há mais ofertas de emprego do que candidatos disponíveis, porque faltam profissionais qualificados, porque há funções que carecem de uma formação que não existe, revelando o desencontro entre o mercado de trabalho atual e os currículos académicos, ou ainda porque os profissionais estão mais exigentes e são a personagem principal de uma história que, no final, pretende encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Este ano, a percentagem de empregadores que pretendem contratar e reforçar as suas estruturas aumentou e fixou-se nos 82%,

segundo o Guia do Mercado Laboral, desenvolvido pela Hays.

Em 2018, a dificuldade em recrutar profissionais levou 65% dos empregadores a recrutarem pessoas menos adequadas às necessidades da função, 41% a desistirem do recrutamento e a optarem por recursos

### **VAMOS CONHECER ALGUMAS EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS QUE SE DEDICAM AO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS**

internos e 26% a sofrerem algum tipo de quebra na “performance” ou resultados esperados, de acordo com o guia de tendências de emprego e salários da consultora de recrutamento.

Entre os três perfis mais procurados atualmente encontram-se os comerciais (31%), tecnologias de informação (30%) e engenheiros, exceto da área das tecnologias de informação (26%). Já no que diz respeito às três competências mais valorizadas pelos empregadores, e considerando as respostas dos 3.136 profissionais qualificados e 603 empregadores aos seus inquéritos, a Hays destaca a produtividade (57%), ética e valores (57%) e a apetência para trabalhar em equipa (57%).

O processo de recrutamento exige das empresas ofertas que se diferenciem das restantes e que correspondam às expectativas dos profissionais. Encontrar o “match” entre os perfis desejados pelos empregadores e as competências dos profissionais é uma parte do processo que pode ser facilitada pelas empresas de recursos humanos que se dedicam ao recrutamento e seleção de profissionais. ●

# O Futuro do Trabalho: Recrutamento

O consultor assume um papel de gestor de projeto e parceiro de negócio, fundamental para o sucesso.



## A NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES...

Hoje em dia quando nas organizações debatemos o tema do recrutamento, é de forma uníssona que afirmamos que nada é como antes. O contexto económico, geracional e a evolução das funções e dos perfis colocam novos e reais paradigmas às organizações. Mais do que a velha instituição “a pessoa certa para o lugar certo”, as organizações, hoje, têm que definir políticas, estratégias e ferramentas de recrutamento, que passam necessariamente por:

### 1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM O NEGÓCIO

As equipas de RH têm que continuar o caminho (já percorrido), de transformarem as suas funções ao nível estratégico e de negócio. Entender, suportar o negócio, falar a “língua do negócio” e foco nos resultados é o único caminho para diagnosticar necessidades, alinhar ferramentas, credibilizar processos e acrescentar valor!

### 2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO EM RECRUTAMENTO

A transformação digital de processos e ferramentas de recrutamento é hoje fundamental para o sucesso da atração de talento para as organizações. A dinâmica

## ...À IMPORTÂNCIA DE SOLUÇÕES DE CONSULTORIA DE RH

Na vertente da consultoria de RH as temáticas inerentes ao recrutamento são cada vez mais intensas, face às necessidades existentes, e neste contexto é decisivo o papel do consultor.

O consultor tem, hoje em dia, uma elevada responsabilidade, que passa pela atualização constante ao nível da exigência do mercado, pelo conhecimento estratégico das empresas clientes (do seu negócio e setor) e pela capacidade para entender de forma muito próxima o clima organizacional,

dos candidatos mudou e a tendência para a “uberização” do processo de recrutamento, através de ferramentas simples, rápidas e de “feedback” contínuo será um caminho inevitável. Palavra de ordem: Inovar!

### 3. A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO

O foco do processo de recrutamento tem que estar na experiência do candidato. Do primeiro contacto telefónico, à forma como é explicado o desafio, a transmissão da cultura da organização e, acima de tudo, a forma, a rapidez e a assertividade com que o “feedback” é fornecido. Tudo conta. Atualmente, vivemos uma urgência de gestão contínua de expectativas e cuidar da “experiência do candidato” é decisivo.



#### AUTORES

**André Borralho**

HR & process manager da Constant



**Claudia Rodrigues**

National product manager HR & training da Constant

as responsabilidades da função e o posicionamento e visão de chefias e quadros diretivos. Com este posicionamento, o consultor assume um papel de gestor de projeto e parceiro de negócio, fundamental para o sucesso.

A forma como o consultor desempenha o seu papel é determinante para que o projeto de consultoria seja desenhado com a maior abrangência possível, acrescentando valor aos processos de recrutamento e alargando o seu nível de atuação, seja ele através de avaliações integradas de competências, apoio na estruturação e desenvolvimento de planos de desenvolvimento e formação, ou na implementação de políticas de benefícios, reconhecimento e valorização interna.

Desenhar soluções integradas e à medida de cada cliente é fundamental para garantir valor acrescentado.

O mundo mudou, está a mudar e continuará a mudar, o sucesso passa por adaptar, inovar e transformar. ●

# GRUP●CONSTANT

Recrutamos **Pessoas**,  
Selecionamos **Talento**, Gerimos **Competência**.



CONSULTORIA



RECRUTAMENTO & SELEÇÃO



FORMAÇÃO

[WWW.GRUPOCONSTANT.COM](http://WWW.GRUPOCONSTANT.COM)

# “Portugal está a atravessar uma forte transformação do mercado – de client driven para candidate driven”

A Gi Group Portugal opera no território nacional com o objetivo de se constituir como um “HR business partner” das organizações.



Gi Group, empresa especializada em trabalho temporário, “permanent placement” e “outsourcing”, pretende ser, no mercado de recrutamento português, um “HR business partner” das organizações e um “career advisor” dos candidatos. Thomas Marra é o country manager da empresa em Portugal. Em entrevista à RHmagazine, refere que o país que o recebeu há quatro anos “está a atravessar uma forte transformação do mercado – de “client driven” para “candidate driven” –, à semelhança dos restantes países europeus e que, por isso, a Gi Group está preparada para encontrar soluções para suprir as necessidades atuais.

**A Gi Group é uma empresa especializada em trabalho temporário, “permanent placement” e “outsourcing”. Como é que se posiciona no mercado de recrutamento português?**

Queremos ser um “HR business partner”, oferecendo um conjunto de soluções inte-



Thomas Marra, country manager da Gi Group Portugal



gradas para que sejamos percebidos não só como um fornecedor, mas também como um aliado no negócio dos nossos clientes. Na vertente dos candidatos, somos um “career advisor”, orientando-os para as melhores oportunidades de mercado e criando vínculos duradouros de confiança.

#### **A parceria que celebrou com a TACK & TMI pretende reforçar o seu posicionamento?**

A entrada da TACK & TMI em Portugal pretende reforçar a nossa proposta de valor, de forma a integrar as atuais linhas de negócio, criando uma ligação de serviços com valor acrescentado para os nossos clientes. Assim, as empresas podem encontrar na Gi Group um único parceiro que suporta todas as suas necessidades.

#### **Considerando a sua experiência, que tendências internacionais caracterizam o mercado de recrutamento?**

### **OBSERVAMOS UMA MAIOR ATENÇÃO ÀS “SOFT SKILLS” DOS CANDIDATOS**

Com uma escassez de candidatos principalmente na Europa, observamos uma maior atenção às “soft skills” dos candidatos, uma vez que as boas características de base permitem uma aprendizagem mais célere das “hard skills”. Neste sentido, uma solução integrada entre “search and selection”, “assessment” e formação são uma mais-valia estratégica para reagir aos desafios do atual contexto.

#### **Face ao cenário traçado, em que estágio se encontra Portugal?**

Também Portugal está a atravessar uma forte transformação do mercado – de “client driven” para “candidate driven”. Portugal está totalmente alinhado com

as tendências dos restantes países da Europa, com índices de desemprego extremamente baixos.

#### **Que serviços e soluções, capazes de contribuir para o mercado de recrutamento nacional, apresenta a Gi Group?**

Acreditamos nas especializações. A Gi Group em Portugal oferece, atualmente, soluções em todas as áreas de intervenção: Temporary & Permanent Placement generalista, com a marca Gi Group, Professional Native Speakers, especializada em “customer service” e perfis com idiomas nativos e Outsourcing, com a marca BPO Advanced Outsourcing. No segmento do recrutamento de quadros médios e superiores, com a marca Wyser, oferece, para além de S&S, Assessment e Mapeamento de Mercado. QIBIT é o nosso “brand” dedicado ao recrutamento ITC e, mais recentemente, a TACK & TMI focada no desenvolvimento de estratégias de formação.

#### **Como é que perspetiva que vá evoluir o mercado de recrutamento em Portugal? A Gi Group está preparada para responder a futuras necessidades?**

Portugal está a aproximar-se de uma condição de pleno emprego, sendo que em várias regiões do país esta realidade é já uma certeza. A Gi Group preparou-se para encontrar soluções imediatas para suprir as atuais necessidades, utilizando a vantagem de ser uma empresa multinacional. Presentes em mais de 50 países no mundo, estamos atualmente a oferecer aos nossos clientes soluções de National e International Mobility. Sendo Portugal um país recetivo à multiculturalidade, podemos já contar com diferentes casos de sucesso.

#### **Vive em Portugal há cerca de quatro anos – período que coincide com o cargo de country manager que ocupa na Gi Group. Gosta de cá viver?**

Sinto-me totalmente em casa. Não tive muitos desafios a enfrentar, a nível pessoal, porque a cultura portuguesa é extremamente parecida à cultura do meu país nativo – Itália. ●



# Global Partner completa 25 anos de história

**“Completar 25 anos de história, sobretudo num segmento de mercado tão competitivo e dinâmico, deixa-nos orgulhosos.”**



Em 2019, a Global Partner celebrou 25 anos de história e, pela primeira vez, os seus sócios, Paulo Santos e Ricardo Alves, decidiram partilhar alguns “insights” sobre o seu percurso e como a capitalização de conhecimento e experiência ajudaram a empresa em mais de duas décadas.

### Como era a Global Partner há 25 anos?

Completar 25 anos de história, sobretudo

num segmento de mercado tão competitivo e dinâmico, deixa-nos orgulhosos, mas adverte-nos também para um sentido acrescido de responsabilidade e brio profissional neste marco e no que ele representa. A empresa tem o seu início através da Nicholson International, que se posicionava ao nível do “executive search” e numa metodologia de recrutamento assente em boas práticas muito específicas, que ainda hoje seguimos com rigor. Em 2006, fizemos o primeiro “rebranding”, adotando o nome de Global Partner Consulting. Fomos acompanhando

a evolução do mercado, nomeadamente na separação clara entre a Executive Search e a HR Solutions, marcas com as quais nos posicionamos hoje.

### Passados 25 anos, o que mudou?

A Global Partner atual é o resultado de mais de duas décadas consecutivas a desenvolver projetos de consultoria de recrutamento executivo e permanente especializado e, portanto, ao longo dos anos tivemos de ser hábeis em acompanhar a própria evolução do mercado, sem perder de vista a

Paulo Santos e Ricardo Alves,  
sócios da Global Partner

metodologia e as boas práticas subjacentes, que nos guiam diariamente e que acreditamos serem diferenciadoras na gestão dos projetos, quer na perspetiva dos nossos clientes, quer na perspetiva dos nossos candidatos. Acreditamos que a mais-valia alcançada foi termos sido capazes de desenvolver uma metodologia de recrutamento mista entre o “executive search” e o recrutamento permanente, com a introdução das boas práticas do “executive search” mais tradicional e específico no recrutamento de posições “middle management”.

### Que características vos distinguem?

O que verdadeiramente nos diferencia de outros “players” de mercado é não apenas uma metodologia de recrutamento assente em boas práticas e “guidelines” específicas, mas, também, o facto de a Global Partner oferecer um conjunto de serviços 360°, isto é, através dos nossos serviços de recrutamento, de “outplacement” e gestão de carreira, conseguimos ter um posicionamento estratégico perante clientes, mas também perante profissionais que procuram acompanhamento especializado de carreira. Por outro lado, e não menos importante, é o facto de termos um ADN organizacional informal e de entreajuda e isso tem marcado a diferença perante os parceiros. Compreendemos, acima de tudo, que hoje o sucesso do nosso negócio, e contrariamente à realidade de há 25 anos, reside na competência para servir clientes e profissionais ao mesmo nível.

### Como é que se estruturam internamente?

Sendo o nosso propósito garantir a eficácia, qualidade do projeto e resultado final, através da apresentação de soluções ajustadas às necessidades dos parceiros, a Global Partner não se posiciona segundo especializações funcionais ou de mercado e, portanto, internamente apenas fazemos a diferenciação entre o que diz respeito ao segmento das tecnologias de informação e o que não diz respeito a este segmento. Nesse sentido, é nossa preocupação manter a qualidade do nosso ADN interno, selecionando profissionais que



evidenciem apetência individual por projetos complexos, que demonstrem um profundo conhecimento transversal do mercado, o que é notoriamente difícil encontrar num consultor de recursos humanos nos dias de hoje, e, principalmente, que sejam capazes

de manter uma filosofia de “hard placement” ou o tal rácio elevado de “delivery”.

### Como se encontra o mercado do recrutamento atualmente?

O mercado de trabalho é profundamente diferente daquele em que começámos e não foi por acaso que nos fomos adaptando ao longo dos anos. Essas mudanças permitiram-nos coexistir com crises sistémicas e económicas, mas também, e por consequência, aprimorar o serviço prestado e a metodologia usada em todos os projetos que conduzimos. Atualmente, o mercado de trabalho não deve estar centrado em clientes, mas sim em parceiros, no desenvolvimento de verdadeiras parcerias com empresas e candidatos. Estas relações de parceria são cruciais para o nosso sucesso, sendo crucial o foco na confiança, disponibilidade, confidencialidade, flexibilidade, persistência e acima de tudo compromisso.

### O que será a Global Partner daqui a 25 anos?

Acreditamos que, independentemente das mudanças que viermos a implementar e das dinâmicas subjacentes ao próprio negócio do recrutamento especializado, a Global Partner, representada através dos seus serviços, cá estará para mostrar que o ADN organizacional pode fazer a diferença no serviço que se presta a parceiros. ●

Agradecimento ao Pestana Palace Hotel Lisboa





Maria João Pereira, diretora de recrutamento e seleção do Grupo Norte

# Grupo Norte: inovação e gestão de talento com impacto social

O grupo empresarial de capitais espanhóis tem 1.700 clientes e emprega mais de 12.700 trabalhadores.



Presente em Portugal há cerca de dois anos, onde opera de acordo com a visão do seu presidente, Jose Rolando Alvarez Valbuena, para desenvolver e potenciar um mercado ibérico de recursos humanos, o Grupo Norte oferece soluções de recrutamento e seleção, trabalho temporário, externalização, formação e consultoria em gestão do talento e inovação, como explica Maria João Pereira, diretora de recrutamento e seleção. Com mais de 45 anos de

experiência, o grupo empresarial de capitais espanhóis tem 1.700 clientes e emprega mais de 12.700 trabalhadores, dos quais 5% são pessoas com deficiência e 113 são vítimas de violência de género.

## Como é que descreve os últimos dois anos no que diz respeito aos projetos que o Grupo Norte tem desenvolvido?

Desde o segundo semestre de 2017 que o Grupo Norte tem vindo a desenvolver-se de uma forma sustentada acompanhando o crescimento dos seus clientes. Numa

primeira fase, satisfazendo as necessidades de clientes ibéricos e, depois, das PME nacionais que valorizam soluções integradas de capital humano. Daí o investimento na proximidade e em “clusters” que apostam na produção de bens transacionáveis em setores onde somos especialistas, designadamente do turismo, automóvel, logístico e industrial.

## Num mercado onde se multiplicam as consultoras de recursos humanos, como é que o Grupo Norte tem procurado diferenciarse das restantes?

No Grupo Norte temos um departamento de Inovação & Excelência Operacional, sediado em Madrid, que agrega e potencia todo o conhecimento e as boas práticas adquiridas pelo Grupo ao longo destes 45 anos. Em Portugal, criámos, recentemente, o referido departamento e o objetivo desta equipa ibérica multidisciplinar de consultores e formadores é estimular a partilha de conhecimento dentro dos nossos clientes, de forma a que consigam ser mais competitivos na economia global e na sociedade do conhecimento. Em Portugal, creio que somos a primeira consultora de recursos humanos a integrar no seu organigrama um departamento de inovação. Isto só enriquece o nosso projeto. É muito desafiante trabalhar neste contexto, porque implica estarmos atentos ao desenvolvimento da inovação no seio da União Europeia que vai formatar os futuros perfis e, por isso, pretendemos estar à altura deste desafio.

## Considera que a matriz espanhola do Grupo é uma vantagem competitiva em Portugal?

Sem dúvida. Em Portugal, não existem muitos grupos que funcionam como conglomerados de serviços. Temos oito grandes áreas de negócio operacionalizadas por 20 empresas e 38 linhas diferentes de serviços. Por outro lado, somos uma organização que quer ser reconhecida igualmente pela capacidade de gerar negócio com impacto social dentro das comunidades onde estamos presentes. Neste âmbito, é muito importante a missão da nossa Fundação que gera 40 milhões de euros em negócio social e dos quais 70% são reinvestidos na satisfação de

## TEMOS A AMBIÇÃO DE CHEGAR AO TOP 10 DAS EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS

necessidades sociais que não são satisfeitas pelo normal funcionamento dos mercados. Esta é a matriz do Grupo Norte: inovação e gestão de talento com impacto social.

### Que projetos importados de Espanha preveem implementar no território nacional?

Temos vários, mas posso referir três estruturantes: a Universidade Corporativa GN, a comunidade de inovação de quádrupla hélice que integrará o Grupo Norte, os seus clientes, a academia e “stakeholders” ibéricos de referência e a Fundação Grupo Norte.

### De acordo com a experiência do Grupo Norte, como é que tem evoluído o mercado de recrutamento e seleção em Portugal?

A evolução deste mercado implicou mudanças no modelo de negócio, uma maior especialização e uma área operacional mais localizada. Se, por um lado, estamos numa fase em que se mantém um crescimento no setor do recrutamento, motivado pelo dinamismo de setores de bens transacionáveis e de forte investimento em inovação, por outro lado, estamos na era da gestão, desenvolvimento e retenção de talentos onde o recrutamento, a seleção e o “employer branding” passaram a ser estratégicos.

### Como é que o Grupo Norte tem procurado responder aos pedidos dos clientes?

Desenvolvemos uma estratégia integrada que visa potenciar as plataformas digitais e o “social media” com equipas de especialistas

que estão presentes e dominam as fontes e os ecossistemas locais. Em termos de cadeia de serviço, somos especialistas na procura e avaliação de talentos qualificados aplicando técnicas, metodologias e ferramentas diferenciadoras ao nível da seleção “taylor made”, “assessment center”, provas de competências “web-based”, dinâmicas de grupo ou entrevistas personalizadas e com muita consultoria em gestão de talento. É a nossa equipa EXPERTIA.

### Que objetivos definiram para o futuro?

Posicionar a nossa marca como um parceiro de referência das empresas portuguesas e crescer com os nossos parceiros de negócio na economia global, tendo sempre em atenção o impacto social dos nossos projetos nos territórios onde atuamos. Em Portugal, temos a ambição de chegar ao top 10 das empresas de recursos humanos nos próximos cinco anos. ●



# GRUPO NORTE

A nossa paixão, criar soluções



TRABALHO  
TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL



RECRUTAMENTO  
E SELEÇÃO



CONSULTORIA

powered by  
**EXPERTIA**GN

Tel 210 529 605 | [info@gruponorte.pt](mailto:info@gruponorte.pt) | [www.gruponorte.pt](http://www.gruponorte.pt)

# Tudo aquilo que alguma vez desejámos

Ao longo da vida, a maior parte das pessoas encontra-se em busca da realização dos seus sonhos, quer a nível pessoal, quer a nível profissional.



urante toda a vida, lidando diariamente com pessoas, constatei que todas elas são diferentes, mas têm um objetivo comum, que se resume no encontro da felicidade e do emprego “perfeito”.

Todos nós procuramos sem cessar variadas formas de adquirir o que mais desejamos, e a verdade é que estamos dispostos a sacrificar muitas coisas para alcançá-las. A conciliação entre o trabalho e a vida familiar é primordial para qualquer colaborador de uma organização. O verdadeiro desafio está em como conseguir esta realidade.

Tudo começa no recrutamento “certo”, ou seja, encontrar o colaborador adequado à função e à organização, por forma a que este “casamento” seja vetor chave para o sucesso das organizações.

A preocupação vai ao encontro de adotar estratégias de atuação que otimizam a

## O OBJETIVO DO RECRUTAMENTO REALIZADO COM SUCESSO É MINIMIZAR O POSSÍVEL ERRO NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO, COLOCAR “CIÊNCIA” NO MESMO

relação de satisfação e felicidade das pessoas com a realização profissional. O pior cenário que podemos encontrar no recrutamento é a divergência entre as soluções teoricamente mais válidas e as opções assumidas na prática. Existem diversas variáveis que pesam na tomada de decisão da escolha do método a utilizar, como por exemplo o tempo e custo associados.

Apostamos fortemente nas entrevistas, nomeadamente situacionais e comportamentais, complementadas com

“assessment centres”, através do uso de instrumentos eficazes e fiáveis, metodologia com significativa validade preditiva.

O objetivo do recrutamento realizado com sucesso é minimizar o possível erro no processo de contratação, colocar “ciência” no mesmo.

Desta forma, tendo como pilar o rigor e um serviço de excelência procuramos que os processos de recrutamento e seleção sejam adaptados às particularidades e exigências de cada organização.

Na procura da fórmula para o sucesso do recrutamento, dedicamos tempo e esforço, na esperança de algum dia alcançar, diariamente lutando e pondo em perspetiva as várias frentes de batalha da nossa vida. ●



**AUTORA**

**Marta Santana Rato**

Diretora Técnica da Planetmais  
| HumanplanetH2H



**PLANET+**  
**YOUR**  
**SOLUTION**<sup>®</sup>



Apresentamos uma complementaridade de opções aos nossos clientes, com Pessoas / Equipas / Projetos Comerciais.

Somos agora e para si, a **Planet+ | Your Solution**<sup>®</sup>

**PHARMA**  
**PLANET**

  
**HUMANPLANET**  
Human 2 Human

**PLANET**  
**PEOPLE**

- **Outsourcing Comercial | Serviços Técnicos**
- **Outsourcing e Consultadoria de Recursos Humanos**
- **Recrutamento e Seleção Especializados**
- **Trabalho Temporário**
- **Formação Certificada**

#### CONTACTOS

Taguspark | Edifício Núcleo Central, 349, 2740-122 Porto Salvo  
Tlm.: 219 013 751 / Email: [geral@pharmaplanet.pt](mailto:geral@pharmaplanet.pt) / Email: [geral@humanplaneth2h.pt](mailto:geral@humanplaneth2h.pt)

[www.planetmais.pt](http://www.planetmais.pt)



# A melhor experiência de emprego consegue-se com todos os “stakeholders”

Foi no final do ano passado que o Grupo Multipessoal pôs em curso um plano de transformação que pretendia proporcionar a melhor experiência de emprego, em Portugal.



porque a melhor experiência de emprego não é resultado de um projeto individual, de um departamento ou de um líder, António Eloy Valério, CEO do Grupo desde 2010, renovou o “executive board” da empresa para que continue a progredir e a responder às necessidades

do mercado de recursos humanos. Materializar a ambição do Grupo exige um acompanhamento constante dos seus “stakeholders”, como refere, em entrevista à RHmagazine, António Eloy Valério, que fala, também, sobre as atuais tendências de emprego e recrutamento.

**O Grupo Multipessoal encetou no final do**

**ano passado um plano de transformação, para proporcionar “a melhor experiência do mercado aos candidatos e uma oferta de excelência aos clientes”. Que razões estão na origem das transformações que têm levado a cabo?**

O Grupo Multipessoal é a maior empresa portuguesa a atuar no mercado de recursos humanos, com uma atuação pautada pela ética e inovação desde o seu início, há 25 anos. Esta transformação advém de um período de análise e preparação muito estruturado, racional e ponderado, com o objetivo de dar resposta às tendências do mercado de trabalho. É uma mudança sustentada e direcionada para as pessoas, processos e tecnologias e permitirá à nossa organização dar respostas às necessidades do mercado de hoje e, não menos importante, às necessidades futuras que hoje já conseguimos antecipar. A origem da transformação é a necessidade de nos adaptarmos e respondermos da melhor forma ao mundo VUCA e com isso garantir a melhor experiência de emprego em Portugal.

**Do plano de transformação faz parte a renovação do “executive board”, que qualificou como um “passo muito importante para o reforço do capital humano do Grupo”. É um reflexo do investimento da Multipessoal na área tecnológica, digital, de capital humano e processos de trabalho?**

Com certeza que sim. Queremos manter o sucesso destes 25 anos e continuar a progredir, acompanhando as mudanças do mundo. A entrada do André Ribeiro Pires e do Zeinul Sultanali Jamal no Grupo e a chegada da Margarida Pinto Brás ao “board” garantem que temos uma equipa não só especializada, como focada no cumprimento dos objetivos e direcionada para uma constante evolução e progressão no setor. Temos como principal missão dar respostas inovadoras aos desafios que esta nova conceção do mundo nos coloca. Sabemos como queremos posicionar o Grupo Multipessoal – como uma referência não só no setor dos recursos humanos, mas também na sociedade e na economia portuguesa e, para que tal seja possível, estamos empenhados em garantir o crescimento responsável da nossa organização. O investimento na transformação do nosso Grupo e

no desenvolvimento do nosso capital humano são o caminho, permitindo em simultâneo contribuir para o desenvolvimento do nosso país.

### Como é que o Grupo Multipessoal pretende materializar a “melhor experiência de emprego em Portugal”?

O nosso objetivo é, sem dúvida, que todas as pessoas que colaboram, e venham a colaborar connosco, vivam a melhor experiência de emprego, em Portugal. Embora o termo “emprego” seja utilizado de forma redutora para descrever as atividades remuneradas e executadas dentro das organizações, pode-se observar que mobiliza tanto energias físicas, como mentais, além de proporcionar emoções e sentimentos a todos os indivíduos. Para garantirmos que vamos proporcionar a “melhor experiência de emprego” estamos a recolher os “insights” necessários do mercado, dos processos e das pessoas. Para além disso, e porque a nossa transformação é também digital, estamos a trabalhar no entendimento das “customer journeys” de todos os nossos “stakeholders”, quer internos, quer externos, para que sejam envolvidos em todos os processos que queremos melhorar. Após conhecermos estas jornadas, poderemos definir o caminho da transformação e da experiência dos nossos públicos: candidatos. Nesse sentido, temos muito claro o nosso grande objetivo e também o nosso maior desafio: transformar o intangível, isto é, ter a capacidade de demonstrar na prática o diferencial competitivo da inovação, alinhando as expectativas de todos os nossos “stakeholders” na materialização da nossa ambição: garantir a melhor experiência de emprego nos mercados onde estamos presentes. Estamos conscientes de que materializar “a melhor experiência de emprego”, de forma sustentável e autêntica, não é algo que possa ser associado a um projeto individual, a um departamento ou a um líder. Resultados sustentáveis carecem de uma visão holística, flexível e partilhada, que envolva todos os nossos “stakeholders”, pelo que a materialização do nosso objetivo passa, sobretudo, pela garantia da compreensão das necessidades das pessoas e por um acompanhamento constante aos nossos candidatos, colaboradores, clientes e parceiros, de modo



António Eloy Valério,  
CEO do Grupo Multipessoal

### TEMOS MUITO CLARO O NOSSO GRANDE OBJETIVO E TAMBÉM O NOSSO MAIOR DESAFIO: TRANSFORMAR O INTANGÍVEL

a garantirmos que a sua experiência seja a melhor.

#### Considera que os processos de recrutamento exigem, agora, mais das empresas do que dos candidatos?

Sim, porque felizmente o desemprego atingiu níveis mínimos e neste momento existe um grande desencontro entre a oferta e a procura de emprego. Há muitas posições que são difíceis de preencher, em diversos setores de atividade e direcionadas para diferentes funções. É importante não esquecermos que, no terceiro trimestre de 2018, se registaram mais de 30 mil postos de trabalho que não tinham quaisquer candidatos no país, algo que representa uma subida de 8,9% em termos homólogos, de acordo com os dados do Ministério do Trabalho. Os setores com mais vagas por preencher são os do comércio e restauração. No entanto, os setores que registam um maior aumento nos postos de trabalho sem candidatos foram a construção (49,5%), educação e saúde (42,8%). O mercado está, em

geral, mais exigente. Espera-se que os candidatos se diferenciem, que tenham uma formação mais completa e que as competências humanas sejam cada vez melhores, mas neste momento os candidatos têm margem para escolher. O facto de haver este “gap” entre a oferta e a procura de candidatos torna o processo de recrutamento mais exigente para as empresas que precisam de se distinguir, apresentar propostas seguras e oferecer aquilo que os candidatos procuram, de forma clara e justa. Para além disso, os novos profissionais procuram cada vez mais experiências de emprego diferentes. São poucas as pessoas que chegam agora ao mercado de trabalho e mostram interesse em manter o mesmo trabalho a vida toda. As empresas têm de se adaptar a esta nova realidade.

#### Que conselhos deixaria às empresas para que consigam atrair os talentos que procuram e depois retê-los?

É necessário que as organizações se adaptem à conjuntura atual do mundo VUCA, procurando responder às necessidades dos novos profissionais, sem esquecer aqueles que possuem mais experiência e antiguidade no mercado de trabalho. No que respeita à atração e retenção de talento, eu diria que é ainda importante que as organizações se preocupem com o estabelecimento de “contratos psicológicos”. Quando esse elo de ligação é estabelecido, é sinónimo de que ambas as partes – colaboradores e organizações – alinham as suas expectativas e necessidades numa base “win-win”. O conceito de “contrato psicológico” abrange muitos aspetos. Destaco, por exemplo, as expectativas que se encontram implícitas e que, naturalmente, antecedem a formação do contrato, ou seja, mesmo antes da admissão de um colaborador na organização, certos comportamentos e formas de conduta já são esperados de parte a parte. Num ambiente empresarial em que se possa encontrar confiança, haverá credibilidade e lealdade. Acredito que quando as empresas conseguem atingir este patamar, atingem o sucesso não só na atração, mas sobretudo na retenção dos seus melhores talentos. ●

# Obrigado!

a si e aos 500.000 utilizadores  
Euroticket em Portugal

Já somos + de meio milhão!



Saiba mais em [edenred.pt](http://edenred.pt)

# Grow your Future

fórumRH | 2019 | 25ª  
Edição

**O Fórum RH celebra este ano o seu 25.º aniversário.** Foi criado ainda antes da revista RHmagazine como o primeiro espaço de discussão e de encontro entre os principais diretores de recursos humanos do país.

Desde 1994, ano da primeira edição do evento, o mundo transformou-se tanto que não temos como comparar, nem analisar as transformações do setor por tão radicais que foram. Pelo que mais do que olhar para trás, o Fórum RH quer ser, agora e nas próximas edições uma janela aberta para o futuro.

Transformação digital, gestão da mudança, cultura, experiência do colaborador, “employer branding”, inclusão, igualdade de género, inteligência artificial são termos que, nos últimos anos, ganharam importância na escala das temáticas empresariais até se constituírem como as novas prioridades das empresas. Todas elas envolvem o responsável de recursos humanos e até fazem deles a chave para o êxito da empresa onde colaboram.

É para estes profissionais e com eles que queremos continuar a trabalhar e a estar atentos às suas necessidades, para os aju-

dar a ultrapassar com sucesso esta Quarta Revolução Industrial. Sempre na procura pela excelência dos nossos meios. Queremos, na RHmagazine, no inforh.pt e no Fórum RH, continuar a dar voz a todos os profissionais que tomam as decisões transformacionais das empresas, que conseguem inovar na gestão do talento com políticas disruptivas e eficazes.

Quero aproveitar para agradecer a todos os parceiros, patrocinadores e oradores desta 25.ª edição, mas também a todas as empresas e profissionais que nos acompanharam nas 24 edições anteriores. Como 25 anos são muitos, não vos vou desafiar a estar no Fórum RH 2044, mas sim a participarem no deste ano e no dos anos seguintes, até onde aguentarem, porque estamos aqui para ficar...

Obrigada a todos,

**Cristina Martins de Barros**

Managing Director

IIRH - Instituto de Informação de Recursos Humanos

# Grow your Future

## ISQe

### José Cóias

Sales & marketing director do ISQe

#### ► ISQe e Cornerstone unem pessoas e tecnologia

O ISQe, empresa do grupo ISQ, dedica-se, há 15 anos, ao desenvolvimento de recursos “media” interativos e à disponibilização de soluções “Software as a Service” (SaaS). Como representante exclusivo, em Portugal, da Cornerstone, tem, desde 2010, a sua face mais visível na plataforma que possibilita a gestão global do colaborador, através das diferentes suítes que encerra. Com ela, tem contribuído para a transformação digital das organizações, que no ISQe encontram um aliado para conjugarem tecnologia e pessoas, graças a soluções que lhes permitem “extrair mais e melhor de cada pessoa e melhorar a capacidade de decisão da gestão”, conforme explica José Cóias, que desempenha, desde abril, funções como diretor de marketing e vendas do ISQe, à RH-magazine.

#### O ISQe é o representante da Cornerstone em Portugal desde 2010. Que valor lhe tem acrescentado?

Desde que começámos a trabalhar com a Cornerstone rapidamente ganhámos capacidade de diferenciação e, sobretudo, a possibilidade de entregar aos nossos clientes uma plataforma completa, baseada na “cloud”, que integra as principais componentes da gestão de RH.

#### E que resultados têm obtido com a parceria?

Muito bons. Crescemos em número de clientes, em notoriedade e somos, hoje, uma empresa reconhecida pelo mercado como especialista neste tipo de soluções. Precisamos agora de passar a uma fase de maior



visibilidade e capacidade de chegar a mais empresas, daí a presença num evento como o Fórum RH 2019.

**Considera que o ISQe teve uma visão futurista, quando, há nove anos, previu que o futuro da gestão de talentos seria digital?**

Sem dúvida. Hoje o digital é um “must have”, em todos os processos de gestão das organizações. A Cornerstone permitiu ao ISQe, de forma rápida, estruturada e orientada a cada cliente, dar um salto em frente nessa transição, obviamente também alicerçada no facto de pertencer ao grupo ISQ.

**Em 2019, o desafio das organizações reside, ainda, na digitalização dos seus processos?**

Grande parte das empresas, falo das médias e grandes, tem já ou começa a ter os seus processos digitalizados. Existe ainda caminho a percorrer, que é não só inevitável, como é já também uma realidade. Por outro lado, hoje as pessoas estão, mais do que nunca, no centro dos eixos de competitividade, não se trata apenas de digitalizar processos. O desafio é mais abrangente e obriga a empresa ou organização a adaptar e acompanhar novos estilos de vida, adotando a tecnologia como forma de alcançar um novo equilíbrio entre trabalho e “trabalhador”.

**Através de que serviços pode o ISQe ajudar as organizações a serem bem-sucedidas rumo à transformação digital?**

A Cornerstone é a principal plataforma que disponibilizamos para esse desafio. Contribuímos para uma gestão global do colaborador da empresa - elemento primordial. Temos quatro suítes que acompanham o colaborador ao longo do seu ciclo de vida na empresa, desde a fase de recrutamento, antes da entrada da pessoa (Recruiting), passando para a fase de formação (Learning), depois para o desenvolvimento e avaliação (Performance) e, ainda, a gestão integrada (HR). Temos, também, outras aplicações e desenvolvimentos à medida, que têm precisamente esse objetivo - permitir virtualizar processos, incrementar produtividade, alargar e melhorar os canais de ligação aos clientes dos nossos clientes.



José Cóias é, desde abril, o diretor de marketing e vendas do ISQe.

É seu objetivo contribuir para o crescimento equilibrado da empresa, mantendo o entusiasmo e a dedicação da equipa.

**Dada a oferta de soluções existente no mercado, que características apresenta a plataforma da Cornerstone, permitindo que se diferencie das restantes?**

Embora existam algumas soluções no mercado, poucas apresentam as vantagens da Cornerstone, desde logo por ser SaaS (residente na “cloud”), com todas as vantagens de flexibilidade e escala. Existe um foco no sucesso em cada passo da “viagem” que fazemos com o cliente. Cada empresa tem necessidades específicas, daí desenharmos um pacote de sucesso conjunto, valorizando o impacto do investimento no modelo implementado. O nosso foco está nos processos, não em funcionalidades técnicas. Depois, temos os nossos profissionais, com competências que permitem otimizar a utilização dos diversos módulos disponíveis. Por último, mas não menos importante, a capacidade de ouvir o cliente, de ter um local para aprender mais, de colaborar com outros clientes, encontrar respostas e partilhar conhecimento connosco.

**Com a sua presença no Fórum RH 2019, o ISQe pretende contribuir, também, para a**

**digitalização das empresas e capacitação dos seus profissionais?**

Obviamente. Um dos principais valores que acrescentamos às empresas é precisamente a conjugação ganhadora que fazemos entre a tecnologia e as pessoas, procurando através das soluções implementadas extrair mais e melhor de cada pessoa na organização e, logicamente, melhorar a capacidade de decisão da gestão. Este Fórum permite também, de forma focalizada, chegar perto dos especialistas e responsáveis de RH.

**Considera que o trabalhador do futuro será resultado da aposta das empresas na sua reconversão?**

É uma pergunta que não tem necessariamente de ter resposta única, porque consoante o contexto competitivo, setor ou estágio de maturidade da empresa, essa necessidade tem mais ou menos impacto. De uma coisa estamos cientes, as empresas e os seus colaboradores estão a sofrer uma grande alteração na forma como o trabalho é organizado. É por isso que pensamos estar, nesta fase, num ponto fulcral da cadeia

# Grow your Future

de valor, na perspetiva da reorganização ou até da redefinição do trabalho - o capital humano. Temos as ferramentas que permitem não só gerir e otimizar, mas sobretudo desenvolver e contribuir para o crescimento de cada pessoa.

## Nos próximos anos, com que desafios estarão as empresas confrontadas?

Precisamente com esta necessidade - dotar a empresa de pessoas com capacidade para serem “digitais”, transformando processos, mudando formas de interação e as relações entre organizações. Podemos caracterizar esses desafios em três dimensões: o quê, quem e onde. A primeira relaciona-se com o nível de automação, agora muito em voga, pelo grau de substituição do trabalho. A segunda questão, mais importante, tem que ver com quem faz o quê, com alterações efetivas na forma como se trabalha e no tipo de trabalho, ou seja, a categoria do talento. Finalmente a terceira, mais física e que se relaciona com novas formas de colaboração,

## A Cornerstone permitiu ao ISQe, de forma rápida, estruturada e orientada a cada cliente, dar um salto em frente, alicerçado no facto de pertencer ao grupo ISQ.

que vai redefinir onde, mas também quando é que o trabalho é feito.

## Como é que o ISQe se irá preparar para responder às exigências do mercado?

Vemo-nos como fazendo parte desta transformação, ou seja, pretendemos ser um ator ativo na transformação digital em curso, através das soluções que disponibilizamos ao mercado, mas acima de tudo através das nossas pessoas, sermos um exemplo da capacidade de

adaptação, de inovação, qualidade e, em última análise, de excelência na gestão de talento.

## Para que assim seja, e como diretor de marketing e vendas da empresa, que plano definiu?

Sabemos como devemos ir e onde queremos estar. Os objetivos são vários e logicamente correlacionados com as opções estratégicas dos nossos acionistas. Naturalmente, queremos crescer como empresa, com os nossos clientes, chegar a segmentos e mercados por explorar, satisfazendo, na medida do possível, todos os “stakeholders”. O tema do capital humano tem uma dupla importância para o ISQe, por ser a área de atividade, mas também pela relevância da qualidade dos recursos na execução das nossas propostas. Por isso, queremos crescer de forma equilibrada, manter o entusiasmo e dedicação com que todos encaram o seu dia-a-dia, onde quer que estejam, próprio de projetos com equipas jovens e contribuir para a valorização individual e coletiva. ●

## ISQe

- ▶ **Morada** Av. Dr. Mário Soares
- ▶ **Cidade** Oeiras
- ▶ **Código-Postal** 2740-119
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.isqe.com](http://www.isqe.com)
- ▶ **Telefone** 214 221 204
- ▶ **Email** [info@isqe.com](mailto:info@isqe.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** José Córias
- ▶ **Email pessoa de contacto** [jose.coias@isqe.com](mailto:jose.coias@isqe.com)

### ▶ Áreas de negócio

Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH.

### ▶ Descrição da empresa e das soluções RH

O ISQe dedica-se ao desenvolvimento e integração de soluções de gestão RH, através de uma plataforma global, que inclui áreas como o recrutamento, “onboarding”, formação, gestão de “performance” e avaliação de talento. Possui também elevadas competências em criação de conteúdos de “learning” e desenvolvimento de aplicações “web”.

**ISQe**  
ENGAGING PEOPLE



# Edenred

## Mauro BorochoVICIUS

CEO da Edenred Portugal

### ► Inovar, simplificar e diversificar em nome dos recursos humanos

Inovação e diversificação são palavras de ordem na Edenred Portugal que, ao comando de Mauro BorochoVICIUS, tem centrado a sua atividade na criação e desenvolvimento de soluções que visam simplificar a vida das empresas e dos profissionais de recursos humanos - atuação que se alinha com a estratégia internacional do Grupo Edenred que está presente, atualmente, em mais de 45 países. Mas Mauro BorochoVICIUS, CEO da Edenred, encara também como sua a missão de esclarecer o mercado acerca da génese e das características do subsídio de refeição, salientando, em entrevista à RHmagazine, que uma vez pago através de um título de refeição contribui para o crescimento da economia portuguesa.

### A Edenred atua, há 35 anos, na área dos benefícios sociais, no mercado nacional. Quando é que surgiram, em Portugal, estas soluções?

Contextualizando um pouco, o subsídio de refeição chegou a Portugal em 1979 como um benefício social e com o intuito de ajudar o colaborador na sua jornada de trabalho, para que se alimentasse melhor e pudesse aceder a uma refeição nutricionalmente digna. Este subsídio resulta, também, do intenso fluxo migratório que se verificava, à época, do campo para os grandes centros urbanos



e do “boom” do setor terciário. O subsídio de refeição já “nasce” como um benefício social com vantagens fiscais que, hoje em dia, com todas as inovações tecnológicas, pode ser pago através de um cartão, tendo, desta forma, inúmeras vantagens acrescidas para todos os “stakeholders” deste ecossistema: as empresas que, de uma forma muito simples e instantânea, equipam os seus colaboradores e carregam mensalmente os seus benefícios, os colaboradores, que contam com uma extensa rede de aceitação e veem as suas transações aprovadas em segundos e, sobretudo, o Estado, que, através da titularização, regista um crescimento da economia com a criação de postos de trabalho, redução da economia não registada e melhoria das contas públicas.

### Mas que vantagens estão, efetivamente, associadas à atribuição do subsídio de refeição através de um título de refeição?

De acordo com um estudo realizado em 2018 pela Universidade Nova de Lisboa, a pedido da Associação Portuguesa das Empresas de Títulos Extrassalariais (EBFS), através da titularização do subsídio de refeição é possível reduzir a economia não registada e aumentar a criação de empregos. Os dados apontam para a criação de mais de 30 mil empregos diretos e indiretos em toda a cadeia produtiva. Além disto, a cada euro de consumo por via do título de refeição são injetados 2,9 euros na economia, aumentando o PIB em 2,1 euros. O título de refeição tem, assim, um efeito

**A cada euro de consumo por via do título de refeição são injetados 2,9 euros na economia, aumentando o PIB em 2,1 euros**

# Grow your Future

Mauro Borochovicus  
é o CEO da  
Edenred Portugal.

A sua intenção é  
simplificar a vida dos  
RH, inovando e diver-  
sificando a oferta da  
empresa.

positivo na economia do país. Por outro lado, em Portugal, ainda existe uma exoneração de impostos para o pagamento do subsídio de refeição em numerário até 4,77 euros. Somos o único país da comunidade europeia em que isto acontece. Quando fazemos as simulações dos cenários macroeconómicos e do impacto na economia do valor do subsídio de refeição pago em numerário há, efetivamente, uma perda do ponto de vista orçamental para o Estado. Pelo contrário, quando é pago em título de refeição há, na pior hipótese, um equilíbrio das contas. Não faz sentido, do ponto de vista macroeconómico, que o pagamento deste benefício social continue a ser feito em numerário.

No Orçamento do Estado de 2013, foi tomada a decisão de diferenciar o subsídio de refeição que é pago em numerário do subsídio de refeição que é carregado em título de refeição, através da famosa majoração fiscal. Foi aí que o mercado tomou conhecimento da titularização, passando de milhares de utilizadores para cerca de um milhão, graças à simplicidade do sistema e vantagem fiscal associada a este benefício social. Cientes disso, foram muitas as instituições de crédito que se lançaram neste negócio, até então com baixo nível de regulação.

**Foi nesse sentido que, em novembro de 2018, foi transposta para Portugal, a Diretiva Europeia DSP2, que afastou os conceitos meio de pagamento e vale social. Que mudanças trouxe à Edenred?**

A Diretiva dos Serviços de Pagamentos re-



vista, por isso DSP2, veio deixar claro que, enquanto título social, o cartão de refeição tem de responder a alguns critérios, como ser utilizado exclusivamente em Portugal, ser fornecido apenas quando é solicitado por uma empresa pública ou privada e, ainda, ser utilizado exclusivamente para a aquisição de refeições ou produtos para a confeção das mesmas, desde que adquiridos junto de comerciantes que integrem uma rede credenciada, ou seja, que estejam diretamente ligados à empresa emissora de títulos de refeição através de um acordo comercial. Na Edenred, estamos totalmente alinhados com estas exigências e, nesse sentido, somos um dos membros fundadores da EBFS, cujo objetivo visa representar as entidades emissoras de benefícios sociais e favorecer a regulação do setor em Portugal.

**Considerando a preocupação que a Edenred apresenta com a inovação e diversificação dos seus produtos, que soluções têm procurado introduzir no mercado?**

O nosso principal objetivo é simplificar a vida dos recursos humanos. É nesse sentido que, durante todos estes anos, a Edenred tem evoluído para digitalizar a sua oferta, no que respeita à área de “employee benefits”, com o cartão Euroticket Refeição, ou à área da educação, através do Euroticket Creche em formato “e-voucher”, ou do cartão Euroticket Estudante. Esta digitalização é também visível ao nível dos serviços. Se uma empresa quiser pedir, bloquear ou substituir um cartão Edenred pode fazê-lo de forma autónoma através de uma plataforma “online”. Trabalhamos com e para três grandes atores: os estabelecimentos nossos parceiros, o cliente

e o utilizador, para quem criámos, recentemente uma nova “app” My Edenred, que permite consultar o saldo e os movimentos do Euroticket Refeição e bloqueá-lo (em caso de perda ou roubo), consultar os restaurantes mais próximos da rede credenciada, através do sistema de geolocalização e, ainda, os mais de 150 descontos disponíveis. Mas não é só! Até ao final deste ano, a My Edenred vai ter uma nova funcionalidade, que consiste na possibilidade de marcação de mesa em centenas de restaurantes, diretamente através da “app” - um serviço único e diferenciador.

**Dada a aposta contínua no digital, quando é que podemos esperar, da Edenred, em Portugal, soluções de “mobile payment”?**

Essa já é uma realidade para nós em países como Espanha, França, Itália e outros. Em Portugal, já estão disponíveis transações “mobile” para meios de pagamento, mas não para os títulos sociais que sejam aceites exclusivamente nos estabelecimentos da nossa rede credenciada. Assim que houver viabilidade tecnológica, de acordo com as características do benefício social, fá-lo-emos. Estamos prontos!

**Queremos ser cada vez mais próximos e digitais e proporcionar-lhes uma verdadeira “customer intimacy experience”**

**E quando é que o Euroticket Refeição poderá ser utilizado em “apps” de “food delivery”, como já acontece em França?**

Em França, este serviço foi disponibilizado há alguns meses e está a ser um sucesso. Em Portugal, acho que não será diferente. A questão é que o “food delivery” acarreta um custo de serviço de entrega que não pode ser tratado como um benefício social, que é atribuído para a refeição em contexto laboral. Como é que resolvemos isto? Fazendo o que já se faz em França. Quando se re-

corre ao “food delivery” separa-se o custo do serviço de entrega do custo efetivo da refeição. Logicamente, o Governo não dispensa receitas fiscais, que são creditadas num título social, para pagar os serviços de entrega da refeição. As coisas não são tão simples quanto aparentam, sobretudo porque não somos um meio de pagamento. Por esta razão, não há ainda uma previsão para o lançamento deste serviço.

**Para terminar, quais são os objetivos da Edenred Portugal, tendo em consideração os projetos que estão no horizonte?**

A satisfação dos nossos clientes, utilizadores e estabelecimentos parceiros. Queremos ser cada vez mais próximos e digitais e proporcionar-lhes uma verdadeira “customer intimacy experience”. Queremos diversificar e inovar. Hoje, a Edenred, em Portugal, é sobretudo conhecida pelo Euroticket Refeição, mas, internacionalmente, temos maior abrangência. Sem querer revelar muito mais, até ao final do ano, teremos duas novas soluções únicas e disruptivas, que, acredito, irão revolucionar o mercado dos recursos humanos em Portugal.●

**Edenred**

- ▶ **Morada** Av. D. João II, n.º 9-I, Piso 5 A e B
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-Postal** 1990-077
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.edenred.pt](http://www.edenred.pt)
- ▶ **Telefone** 218 917 700
- ▶ **Email** [com.pt@edenred.com](mailto:com.pt@edenred.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** Teresa Fonseca Santos
- ▶ **Email pessoa de contacto** [teresa.santos@edenred.com](mailto:teresa.santos@edenred.com)

▶ **Áreas de negócio** Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH, sistemas de compensação e benefícios

▶ **Descrição da empresa e das soluções RH** A Edenred é líder global em soluções transacionais para o mundo do trabalho. Transações essas realizadas através de aplicações móveis, plataformas “online” e cartões que melhoram a qualidade de vida dos colaboradores, aumentam a eficiência das empresas e as receitas dos comerciantes. Descomplicamos o dia-a-dia dos profissionais e das empresas, enquanto ampliamos o poder de compra dos colaboradores e aumentamos o volume de negócio dos nossos parceiros. A nossa oferta baseia-se em soluções de incentivos e recompensas (Cheques Automóvel e Compliments) e benefícios para colaboradores (Euroticket Creche, Euroticket Estudante, Euroticket Formação e Euroticket Refeição, o cartão refeição mais utilizado no país). Para o futuro, continuaremos a inovar e a diversificar.



# Grow your Future



## SDO Consulting

### Paula Oliveira

Senior partner da SDO Consulting

#### ► Mais arrojada e disruptiva: eis a nova SDO Consulting

Foi há dois anos, com uma nova estrutura acionista, portadora de um “mindset” diferente, que a SDO Consulting deu início a um caminho que a conduziu ao seu atual posicionamento. Hoje, mais arrojada, estratégica e inovadora, tem no seu novo ADN características como a inovação, disrupção, audácia, diversidade, singularidade e curiosidade intelectual. Com uma nova oferta de serviços, em linha com as atuais tendências do setor, e crente no poder da imperfeição, a SDO Consulting reafirma a sua singularidade e assume como objetivo a sua expansão para novos mercados. Paula Oliveira, “senior partner” da consultora, é a mulher de negócios, apaixonada por pessoas e por capitalizar as suas competências para futuros projetos, que tem nas mãos os destinos da empresa. Em entrevista à RHmagazine, fala

do processo de mudança que tem operado na SDO Consulting e dos seus objetivos para o futuro.

**“The Power of Imperfection” foi o mote escolhido para a apresentação, no passado mês de março, da nova SDO Consulting. Na empresa, como é que este conceito se materializa?**

Foi uma viagem até chegarmos a esse conceito. Trabalhamos pessoas e as pessoas são seres em constante evolução e mutação. O que tentámos recriar com o “The Power of Imperfection” foi exatamente olhar para as pessoas com toda a sua autenticidade, que é imperfeita. O que nos apaixona por esse conceito é precisamente essa imperfeição e como é que a podemos usar para acrescentar valor às empresas onde trabalhamos, com as pessoas que as integram e com as nossas pessoas. Achamos que essa é a distinção do futuro, porque caminhamos para um futuro cada vez mais perfeito, onde o que é realmente vulnerável são as pessoas.

**Considera que as palavras que se inscrevem no novo ADN da SDO são os requisitos necessários para que permaneça relevante no mercado?**

Sem dúvida. Nós apostamos francamente nesta corrente de autenticidade, de ter coragem para arriscar, não ter medo de errar e de assumir as nossas vulnerabilidades, sermos cada vez mais exigentes connosco, mas em relação ao que nos dá prazer e nos torna felizes, ao invés de trabalharmos constantemente as áreas de melhoria. É importante olharmos para nós e para as nossas empresas e perceber o que é que as pessoas nos dão de melhor, o que gostam de fazer, onde é que se sentem mais realizadas e explorar ao máximo este capital humano e isto tem que ver com a diversidade no sentido cognitivo, ou seja, diferentes opiniões, diferentes histórias e diferentes culturas, porque é dessa divergência e discussão que as ideias evoluem. Se todos tivermos a mesma opinião não evoluímos. Esta audácia e coragem de assumir as diferenças vai ser uma alavanca fundamental para projetarmos o futuro.

**A nova identidade da empresa representa, também, um investimento no capital humano que a compõe?**

Exato. A SDO é uma empresa com 29 anos, mas foi adquirida há dois anos por acionistas com um “mindset” diferente. Passámos por um processo de mudança. Toda a mudança e o exercício que fizemos em injetar sangue novo na empresa, através de pessoas com



“backgrounds” académicos diferentes, acaba por ser a experiência de muitos dos trabalhos de gestão de mudança que fazemos nos nossos clientes. Não podemos contratar as pessoas e achar que se adaptam naturalmente ao nosso “mindset”. Temos de trabalhar todos os “mindsets” para construir uma SDO melhor.

#### Com este novo ADN e com a sua nova oferta de serviços, o que podem esperar os clientes da SDO?

Em março, quisemos marcar a diferença no mercado de capital humano, falando de tendências. Falámos de agilidade, porque as empresas têm de ser tornar mais ágeis e ter uma capacidade de adaptação constante, já que o contexto é muito rápido à nossa volta. Falámos da diversidade, que é uma tendência também muito discutida no nosso *métier* e que, às vezes, é afunilada para a questão do género, como as mulheres em cargos de liderança, ou das etnias. Abordámos a diversidade numa perspetiva cognitiva, relativa à diferença de opiniões, que resulta de uma história de vida diferente, que pode ter que ver, ou não, com a cultura e origem da pessoa. Recorremos às tendências que, de facto, são a realidade e o que fizemos de novo foi apresentar ao mercado estes conceitos em produtos e, como “experts” desta matéria e com 29 anos de experiência, objetivar aquilo que aparentemente não é tão objetivo. A novidade que trazemos ao mercado diz respeito aos nossos quatro produtos. O Diversi-

**Diz que conquistou o privilégio de não estar exclusivamente dedicada aos projetos da SDO Consulting. Está já, então, a pensar em futuros negócios?**

**Já estou a pensar em muitas coisas.**

**O que posso dizer é que, estando em Portugal, temos acesso ao mundo e, por isso, julgo que é uma pena limitarmos a nossa visão ao nosso país. O que vejo é que as coisas que fazemos aqui acabam por ser muito competitivas no contexto europeu e internacional. Temos um nível de profundidade na análise de tudo o que fazemos que, muitas vezes, não acontece noutros contextos. Temos de olhar para outros mercados na Europa e perceber onde é que as pessoas valorizam esta coragem, disrupção e onde estão mais disponíveis e dispostas a embarcar no futuro. A expansão internacional, entre a Europa e os Estados Unidos, está no meu raio de “brainstorming”, neste momento.**

ty Driving DNA, o DDD, que é um acelerador de equipas para gerar inovação através da diversidade cognitiva, o Mapping&Matching, o M&M, que tem que ver com a constituição de equipas para atacar desafios fora do dia-a-dia das empresas, o SPIL Program, que é um programa de desenvolvimento de líderes,

muito vocacionado para as suas vulnerabilidades e autenticidade. Não sendo propriamente uma tendência que se aborde com frequência, é o programa mais inovador, que mexe nas vulnerabilidades individuais - um tema sensível, que exige uma grande maturidade e conhecimento e que nós conseguimos englobar num produto. Resta o High Organic Performance, o HOPE, que consiste num “deep scan” ou análise de empresas como se de uma ressonância magnética empresarial se tratasse. Temos uma matriz com cinco variáveis, relativas à cultura, arquitetura, liderança, estratégia e pessoas, que se cruzam com fatores considerados os “drivers” ou aceleradores da evolução. Desse cruzamento fazemos um alerta dos pontos onde é necessária uma intervenção rápida. Os quatro programas correspondem a grandes áreas de intervenção e são fáceis de apresentar aos nossos clientes e potenciais clientes.

#### O atual posicionamento da SDO é um objetivo alcançado, que definiu quando, há dois anos, se tornou sócia da empresa?

O objetivo não está alcançado. Aliás, acho que nunca o vamos alcançar, porque somos muito ambiciosos e o nosso objetivo está sempre a evoluir. O que seguramente temos conseguido é posicionarmo-nos junto dos nossos clientes com esta abordagem disruptiva e arrojada e acho que o temos feito com sucesso. No entanto, ainda estamos na fase de sermos reconhecidos como tal pelo público e é essa a curva que estamos a fazer neste momento. Diria

# Grow your Future

que o objetivo para este ano, e para 2020, será afirmarmo-nos como uma empresa de consultoria estratégica de recursos humanos, arrojada e disruptiva.

**A sua atividade não se esgota na SDO Consulting e nas funções que desempenha como “senior partner”. É diretora-geral do Grupo Oondah, que fundou, a par da Youcall e da Fábrica Digital. Por detrás dos negócios está o gosto, também, pela gestão de recursos humanos?**

Tenho uma grande paixão pelas pessoas. Adoro desafiá-las a saírem da sua zona de conforto, a darem saltos para áreas que desconhecem e depois serem bem-sucedidas. Acho que tenho essa capacidade, de identificar e ver valor que elas próprias não reconhecem. No meu caso, a paixão pelas pessoas está ligada diretamente ao empreendedorismo. Eu não sou uma pessoa de me envolver no dia-a-dia das empresas. Gosto de criar o conceito, o objetivo, formar, selecionar as pessoas e pôr o projeto a andar, o que me permite envolver nas iniciativas que referiu. Também sou muito

## ► COMO É QUE PERSPETIVA O FUTURO DO TRABALHO?

Temos de encarar dois factos. Tudo o que é trabalho rotineiro e mecanizado será substituído por máquinas, o que é uma questão muito sensível no contexto português, porque há uma camada muito grande da nossa população que tem este tipo de emprego. Se começarmos a encarar isto com alguma seriedade, vemos que teremos uma taxa de pessoas disponíveis no mercado muito grande, porque não estão a ser preparadas para o novo mercado de trabalho. Por outro lado, o ser humano, criador e inovador no contexto de evolução das empresas, nunca será substituído pela robotização, mas será desafiado a criar, a arriscar e a inovar mais, porque todo o contexto tecnológico o empurra para isso. Não é a equipa de recursos humanos que vai pensar no novo modelo de avaliação de desempenho. Serão as pessoas que são avaliadas, as pessoas que avaliam, as pessoas que estão no mercado de trabalho e que queremos atrair para a nossa empresa, os “stakeholders” da empresa e os seus clientes. As pessoas dirão que é uma visão que vai acontecer daqui a dez anos. Nós acreditamos que não, inclusive esta é a abordagem de muitas “startups” e já há grandes empresas a criarem pequenos satélites com este tipo de estrutura.

curiosa intelectualmente e, portanto, gosto de estar um bocadinho à frente daquilo que estou a fazer hoje. Gosto muito de consultoria e conquistei este privilégio de escolher os projetos em que faço parte, o que me dá alguma disponibilidade para olhar para o mundo fora disto e que me leva a outro tipo de projetos

como o da Fábrica Digital, que tem tudo que ver com esta atual necessidade das empresas evoluírem para o digital. Portanto, foi um bom negócio. Eu também gosto de bons negócios, isto não é só porque nos dá prazer. No fim do dia gosto de ganhar, de ter sucesso e de negócios rentáveis. ●

## SDO Consulting

- **Morada** Av. Eng. Duarte Pacheco, Amoreiras
- **Cidade** Lisboa
- **Código-postal** 1070-101
- **País** Portugal
- **Website** sdoconsulting.pt
- **Telefone** 914 458 011
- **Email** sdo@sdo-consultores.pt
- **Pessoa de contacto** Maria Montellano Bana
- **Email pessoa de contacto** maria.montellano@sdo-consultores.pt

### ► Áreas de negócio

Recrutamento, seleção, avaliação de competências e “outplacement”  
Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional. Sistemas de compensação e benefícios. Consultoria estratégica de RH

### ► Descrição da empresa e das soluções RH

A SDO Consulting é uma empresa estratégica de consultoria de gestão especializada na transformação de capital humano. Oferece soluções integradas em três dimensões estratégicas: cultura, talento e liderança. Nas parcerias com os nossos clientes, desenvolvemos projetos tão diversos como gestão de mudança, “assessment”, formação e desenvolvimento, “coaching” executivo, gestão de processos, gestão do talento, “sourcing” e mapeamento de competências.



SDO Consulting



# AMT Consulting

- ▶ **Morada** Av. Tomás Ribeiro, n.º 43, Bloco 1 - Piso 0 C
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-postal** 2790-221 Carnaxide
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.amt-consulting.com](http://www.amt-consulting.com)
- ▶ **Telefone** 210 174 833
- ▶ **Email** [amatteroftrust@amt-consulting.com](mailto:amatteroftrust@amt-consulting.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** Hélder Grilo
- ▶ **Email pessoa de contacto** [helder.grilo@amt-consulting.com](mailto:helder.grilo@amt-consulting.com)

## ▶ Áreas de negócio

Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH

## ▶ Descrição da empresa e das soluções RH

A AMT - A Matter of Trust é uma empresa de consultoria em Tecnologias de Informação focada em soluções SAP, com especial enfoque em produtos e plataformas cloud, suportado na parceria "gold" que detém com a SAP.



**AMT**  
consulting

## A MATTER OF TRUST

A AMT, é uma empresa de consultoria em Tecnologias de Informação focada em Soluções SAP, com especial enfoque em produtos e plataformas Cloud, suportado na Parceria "Gold" que detém da SAP.

[WWW.AMT-CONSULTING.COM](http://WWW.AMT-CONSULTING.COM)

## ÁREAS DE EXPERIÊNCIA:



### SUCCESSFACTORS

A solução para a Gestão completa da área de Recursos Humanos, desde a área Administrativa até ao talento.



### S4/Hana

Líder mundial na área dos ERP's, o S4/Hana é o novo ERP da SAP que suporta a transformação digital dos processos.



### APPLICATION MANAGEMENT SERVICES

Contamos com uma equipa com os Skills necessário ao Suporte aplicacional da sua Plataforma de Cadastro, Vencimentos, Tempos e Gestão de Talento.



### RPA

Automatização de processos através de tecnologia UiPath



### BPO

Máxima segurança e comodidade na Gestão do seu Payroll



PARCEIRO DE CONFIANÇA PARA OS SEUS PROJETOS SAP

Investimos em relações duradouras com os nossos parceiros, sendo mais qualificados como parceiro e não como fornecedor

# Grow your Future

## ATEC

- ▶ **Morada** Parque Industrial da Autoeuropa, Quinta do Anjo
- ▶ **Cidade** Palmela ▶ **Código-postal** 2950-557
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.atec.pt](http://www.atec.pt)
- ▶ **Telefone** 212 107 300
- ▶ **Email** [info@atec.pt](mailto:info@atec.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Cátia Rocha
- ▶ **Email pessoa de contacto** [catia.rocha@atec.pt](mailto:catia.rocha@atec.pt)

### ▶ **Áreas de negócio**

Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional e consultoria

### ▶ **Descrição da empresa e das soluções RH**

A ATEC - Academia de Formação é fruto da iniciativa e empenho de três multinacionais, a Volkswagen Autoeuropa, Siemens, Bosch e da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, que decidiram investir numa academia de formação e consultoria que concentrasse o seu “know-how” formativo. A ATEC orienta a sua atividade para formação e requalificação de ativos, dos mais diversos setores de atividade, com uma oferta variada de formações “standard” ou à medida, nas áreas de desenvolvimento pessoal e organizacional, manutenção industrial, mecatrónica automóvel, energia e sistemas de automação e em tecnologias de informação.



Stand  
23

# 15 ANOS A QUALIFICAR PROFISSIONAIS.

MAIS DE 200.000 JÁ  
CONTRIBUÍRAM PARA  
A NOSSA HISTÓRIA!

[www.atec.pt](http://www.atec.pt)

#15anosaqualificarprofissionais  
#atecfuturocomcerteza



**BTS**

- ▶ **Morada** Av. Dr. Francisco de Sá Carneiro n.º 7.º A
- ▶ **Cidade** Oeiras
- ▶ **Código-postal** 2780-241
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** <https://blendedtraining.pt/>
- ▶ **Telefone** 214 404 010
- ▶ **E-Mail** [info@blendedtraining.pt](mailto:info@blendedtraining.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Daniela Vieira
- ▶ **Email pessoa de contacto** [daniela.vieira@blendedtraining.pt](mailto:daniela.vieira@blendedtraining.pt)

▶ **Áreas de negócio**

Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional

▶ **Descrição da empresa e das soluções RH**

“Your learning service provider”. Identificamos consigo as melhores soluções para uma transferência da aprendizagem efetiva, através da criação de estratégias presenciais e digitais que promovem o envolvimento e a prática, assentes em metodologias de desenvolvimento de competências inovadoras.



**BTS**

**BLENDED TRAINING SERVICES**

Your learning service provider

**THE NEXT CHAPTER**  
Seja a fonte de mudança

As nossas soluções de desenvolvimento de competências promovem:



**Satisfação do cliente**

Envolvimento, lealdade e elevado Net Promoter Score (NPS)



**Produtividade**

Mais receitas, maior rentabilidade, maior retorno e uma posição de mercado melhorada



**Satisfação dos colaboradores**

Maior envolvimento e satisfação das suas equipas



**Saúde e Segurança no Trabalho**

Trabalhamos não para zero acidentes mas sim para zero comportamentos de risco



[blendedtraining.pt](http://blendedtraining.pt)



+351 214 400 410



[info@blendedtraining.pt](mailto:info@blendedtraining.pt)

# Grow your Future

## Capgemini Portugal

- ▶ **Morada** Av. Colégio Militar, 37-F - Torre Colombo Oriente, Piso 10
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-postal** 1500-180
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.pt.capgemini.com](http://www.pt.capgemini.com)
- ▶ **Telefone** 214 122 200
- ▶ **Email** [marketing.pt@capgemini.com](mailto:marketing.pt@capgemini.com)
- ▶ **Áreas de negócio** "Outsourcing", tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH, serviços de consultoria e informática

### ▶ Descrição da empresa e das soluções RH

Líder mundial em serviços de consultoria, tecnologia e transformação digital, a Capgemini encontra-se na vanguarda da inovação e aborda toda a amplitude de soluções para os seus clientes nas áreas da "cloud", digital e plataformas. Com base nos seus 50 anos de história e profundo conhecimento das indústrias e setores onde atua, a Capgemini ajuda os seus clientes a alcançarem os seus objetivos através de uma variedade de serviços, desde a estratégia às operações. A Capgemini é motivada pela convicção de que o valor da tecnologia vem de, e através, das pessoas. É uma empresa multicultural com mais de 200 mil colaboradores em mais de 40 países. O Grupo reportou, em 2018, uma receita global de 13,2 mil milhões de euros.

Visite-nos em [www.pt.capgemini.com](http://www.pt.capgemini.com).

People matter, results count.

Capgemini 



Capgemini 

We  memorable  
customer experiences

We believe that the most memorable customer experiences come from a profound analytical understanding of customer behavior insights. Our experts work with our clients to mine data, draw insights and decipher profound feelings and emotions to build technology solutions that grow our client's businesses.

Love your career. Ace your career.

## Católica-Lisbon

- ▶ **Morada** Palma de Cima
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-postal** 1649-023
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.clsbe.lisboa.ucp.pt](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt)
- ▶ **Telefone** 217 270 250
- ▶ **E-Mail** [executivos@ucp.pt](mailto:executivos@ucp.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Ana Pereira
- ▶ **Email pessoa de contacto** [ana.pereira@ucp.pt](mailto:ana.pereira@ucp.pt)

- ▶ **Áreas de negócio** Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional
- ▶ **Descrição da empresa e das soluções RH** A Católica Lisbon School of Business & Economics é referência nacional na investigação e ensino da Gestão, sendo a melhor escola portuguesa entre as 30 melhores “business schools” da Europa, segundo o Financial Times. Alcançámos esta posição combinando professores de referência mundial, programas académicos fortes e diversificados, parcerias únicas com prestigiadas escolas internacionais e uma estreita relação com o meio empresarial, com uma formação executiva no top 40 mundial. Enquanto escola líder na formação de executivos em Portugal, é também já uma referência a nível internacional, com programas realizados em países como os EUA, Alemanha, Polónia, Espanha, China, Brasil ou Angola. Esta situação só é possível devido ainda ao profissionalismo e rigor de toda a Equipa envolvida.



**CATÓLICA  
LISBON**  
BUSINESS & ECONOMICS  
**Executivos**

**A ÚNICA BUSINESS SCHOOL PORTUGUESA  
ENTRE AS 40 MELHORES DO MUNDO  
SEGUNDO O FINANCIAL TIMES.**

- › PROGRAMAS DE INSCRIÇÃO ABERTA
- › PROGRAMAS CUSTOMIZADOS
- › EXECUTIVE MASTERS

AWESOME  
CHANGES  
ARE IN  
YOUR  
HANDS

### CANDIDATURAS ABERTAS

[www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/executivos)

Tel: 217 214 220 | 217 227 801 | 214 269 846

E-mail: [executivos@ucp.pt](mailto:executivos@ucp.pt)



# Grow your Future

## Cegoc

- ▶ **Morada** Rua General Firmino Miguel, n.º3 A/B, r/c
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-postal** 1600-100
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.cegoc.pt](http://www.cegoc.pt)
- ▶ **Telefone** 213 303 166
- ▶ **Email** [info@cegoc.pt](mailto:info@cegoc.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Ricardo Martins
- ▶ **Email pessoa de contacto** [rmartins@cegoc.pt](mailto:rmartins@cegoc.pt)

▶ **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e “outplacement”. Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional

▶ **Descrição da empresa e das soluções RH** A Cegoc desenvolve, lado a lado com as pessoas e as equipas, soluções de aprendizagem que potenciem a transferência do saber para o fazer, garantindo um impacto significativo e mensurável no negócio dos seus clientes, contribuindo para a concretização de transformações críticas nas suas equipas e organizações. Somos a única empresa no mercado português que, sob a mesma marca, opera há mais de 56 anos no setor da formação, consultoria, recrutamento & seleção e “coaching”, apostando constantemente na inovação dos seus métodos, instrumentos e abordagens pedagógicas. Pertencemos ao Grupo Internacional Cegos que opera nos cinco continentes e tem mais de 90 anos de experiência neste setor.



BEYOND KNOWLEDGE\*

Stand  
19



# BUSINESS TRANSFORMATION SUMMIT LISBOA. 31 OUTUBRO. 2019 LX FACTORY

**SUPER EARLY BIRD**  
50% de desconto  
até 30 de junho



**\_JEREMY  
GUTSCHE**

**BETTER and FASTER:**  
The Proven Path  
to Unstoppable  
Ideas



**\_SOPHIE  
DEVONSHIRE**

**SUPERFAST:** How  
to Set the Pace  
and Lead in a  
World of Speed



**\_ZOLTAN  
ISTVAN**

**SUPERHUMAN:** How  
Converging Transhumanist  
Technologies will  
Change Everything



**\_JACK  
KORSTEN**

**Business Strategy  
and GROWTH  
ACCELERATION**



**\_GARY  
T. JUDD**

**The SPEED of TRUST:**  
The One Thing That  
Changes Everything



**\_MARIA JOÃO CEITIL  
\_BRUNO HORTA SOAR**

**How AGILE is your HR?**



**DON'T JUST ACCELERATE,  
BECOME THE ACCELERATOR!**

Acceleration Partners & Sponsors



BEYOND KNOWLEDGE\*



T. +351 213 303 166 // e-mail: [btsummit@cegoc.pt](mailto:btsummit@cegoc.pt)  
**btsummit-cegoc.com**

# Grupo Multipessoal

- ▶ **Morada** Ed. Central Office - Av. D. João II, N.º45 8.º
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-postal** 1990-084
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** <https://www.multipessoal.pt/>
- ▶ **Telefone** 210 342 230
- ▶ **E-Mail** [geral@multipessoal.pt](mailto:geral@multipessoal.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Vânia Nascimento Guerreiro
- ▶ **Email pessoa de contacto** [vania.guerreiro@multipessoal.pt](mailto:vania.guerreiro@multipessoal.pt)

fórumRH | 2019 | 25ª  
Edição

▶ **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e “outplacement. Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional. Trabalho temporário e “outsourcing”

▶ **Descrição da empresa e das soluções RH**

O Grupo Multipessoal é um grupo de referência na área dos recursos humanos, estando posicionado entre as cinco maiores empresas a operar em Portugal e sendo a maior empresa de capitais portugueses a atuar neste mercado. O Grupo Multipessoal atua no mercado de trabalho temporário, outsourcing, prestação de serviços, recrutamento e seleção especializados desde 1993. A Melhor Experiência de Emprego em Portugal.

#TrustTheExperience



grupo  
multipessoal

#TrustTheExperience



A Melhor  
Experiência de Emprego  
em Portugal



# Grow your Future

## Meta4

- ▶ **Morada** Edifício Atlantis. Av. D. João II, 44C - Piso 3, Sala C
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-postal** 1990-095
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** [www.meta4.pt](http://www.meta4.pt)
- ▶ **Telefone** 213 845 470
- ▶ **Email** [infmarketing@meta4.com](mailto:infmarketing@meta4.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** François Coentro
- ▶ **Email pessoa de contacto** [francoisc@meta4.com](mailto:francoisc@meta4.com)

▶ **Áreas de negócio** “Outsourcing”, tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH, SaaS HR

▶ **Descrição da empresa e das soluções RH**

A Meta4 conta com 1.300 clientes em 100 países e gere mais de 18 milhões de pessoas em todo o mundo. Desde os seus centros de I&D localizados na Europa e América, desenvolve aplicações de recursos humanos capazes de responder às necessidades locais e globais de todo o tipo de organizações. As soluções “cloud” da Meta4 proporcionam aos profissionais de recursos humanos a tecnologia mais inovadora com a melhor experiência de utilizador para gerir o ciclo completo dos seus funcionários, desde os salários e administração de pessoas até à gestão global de talento. Uma solução integrada que aproveita as vantagens da “cloud” para responder a todos os desafios de gestão do capital humano, aumentando a produtividade e a eficiência das empresas.

meta4

Stand  
24



“Só existe uma pessoa que pode conhecer todos os profissionais da empresa. E podes ser tu.”

Converta - se no  
melhor gestor  
de talento

meta4

# Nespresso

- ▶ **Morada** Rua Alexandre Herculano, 8
- ▶ **Cidade** Lisboa
- ▶ **Código-postal** 2795-554
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** <https://www.nespresso.com/pro/pt/pt/home>
- ▶ **Telefone** 915 000 267
- ▶ **E-Mail** [margarida.bracons@nespresso.com](mailto:margarida.bracons@nespresso.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** Margarida Bracons
- ▶ **Email pessoa de contacto** [margarida.bracons@nespresso.com](mailto:margarida.bracons@nespresso.com)

▶ **Áreas de negócio** FMCG

▶ **Descrição da empresa e das soluções RH** A Nespresso Profissional destaca-se pelas suas máquinas fáceis de utilizar, pouco ruidosas e que permitem uma poupança energética comparativamente aos equipamentos convencionais. Mas não nos ficamos por aqui. Sabemos que nem todos temos os mesmos gostos e, por esse motivo, a Nespresso Professional tem uma gama de 13 cafés diferentes, para ir ao encontro de todos os clientes que gostam do nosso café, mesmo aqueles que ainda não o sabem. E como sabemos que as tendências de café estão a mudar, decidimos mudar com elas, através da criação de máquinas que permitem fazer diferentes receitas de leite, apenas à distância de um botão. Esta é apenas uma parte do Universo Nespresso Profissional. Se não conhecia a Nespresso Professional, hoje ficou a conhecer.

**NESPRESSO**  
PROFESSIONAL



# NESPRESSO®

**90%** DOS COLABORADORES ACHA QUE TER NESPRESSO NO TRABALHO AJUDA A MELHORAR A SUA OPINIÃO SOBRE A EMPRESA

**10%** ESTÁ DE FÉRIAS



DESCUBRA AS SOLUÇÕES NESPRESSO PARA A SUA EMPRESA EM [WWW.NESPRESSO.COM/ESCRITORIOS](http://WWW.NESPRESSO.COM/ESCRITORIOS)

**NESPRESSO, NÃO É UMA PAUSA QUALQUER**

*what else?*

# Grow your Future

## Ray Human Capital

► **Morada** Avenida Praia da Vitória, 48-5.º Dto.

► **Cidade** Lisboa

► **Código-postal** 1050-184

► **País** Portugal

► **Website** [www.rayhumancapital.com](http://www.rayhumancapital.com)

► **Telefone** 212 497 667

► **Email** [rhc@rayhumancapital.pt](mailto:rhc@rayhumancapital.pt)

► **Pessoa de contacto** Pedro Meda

► **Email pessoa de contacto** [pedro.meda@odgersberndtson.com](mailto:pedro.meda@odgersberndtson.com)

► **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e “outplacement”, “formação”, “coaching” e desenvolvimento profissional

► **Descrição da empresa e das soluções RH**

Assumimos como missão apoiar organizações a concretizar a sua visão, definir a liderança e talento necessário para vencer, ter o talento certo para o lugar certo no momento certo, construir a melhor equipa de liderança, implementar a estratégia de gestão de talento mais eficaz. Para isso, proporcionamos soluções de Executive Search and Advisory, Leadership and Talent Strategy e Talent Acquisition and Development.



## Os seus colaboradores são uma vantagem competitiva?

O objetivo de todas as empresas é atrair o talento certo e colocá-lo na posição certa para depois o desenvolver e reter.

Nós acreditamos que para isso acontecer o seu parceiro de recrutamento tem de entender o seu negócio, os seus desafios e a sua organização.

Na RAY conjugamos conhecimento de Gestão com metodologias rigorosas de Recrutamento e *Assessment*.

Isso permite-nos colocar as questões certas para entender o seu contexto específico.

Isso permite-nos encontrar as pessoas que vão ser a vantagem competitiva da sua organização.

Saiba quais as questões que colocamos aos nossos parceiros.

[rhc@rayhumancapital.pt](mailto:rhc@rayhumancapital.pt)



Talent  
Acquisition

Talent  
Assessment

Talent  
Management

## ROFF

- ▶ **Morada** Torre de Monsanto Rua Afonso Praça, n.º 30 13.º andar
- ▶ **Cidade** Lisboa ▶ **Código-postal** 1495-061
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** <https://www.roffconsulting.com/>
- ▶ **Telefone** 218 393 410
- ▶ **E-Mail** [marketing@roff.pt](mailto:marketing@roff.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Nuno Serra
- ▶ **Email pessoa de contacto** [nuno.serra@roff.pt](mailto:nuno.serra@roff.pt)
- ▶ **Áreas de negócio** Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH

### ▶ Descrição da empresa e das soluções RH

A ROFF é uma empresa global, líder na implementação de soluções SAP, que desenvolve projetos de consultoria em todos os domínios tecnológicos de suporte ao negócio empresarial. Atualmente, conta com uma equipa de mais de 1.200 consultores e escritórios em 12 países e quatro continentes. Recentemente, a consultora foi a única a receber a certificação 'SAP Recognized Expertise in Human Capital Management', distinção que demonstra o trabalho desenvolvido nos últimos anos, com forte aposta nas soluções do setor dos recursos humanos, nomeadamente SAP SuccessFactors. Uma solução que vai muito além da simples gestão de recursos humanos, procurando um alinhamento entre os colaboradores e as metas corporativas, o desenvolvimento de talento e, claro, a melhoria da produtividade.



## REIMAGINE A GESTÃO DO SEU CAPITAL HUMANO

SAP SuccessFactors 

A SOLUÇÃO SAP SUCCESSFACTORS  
OFERECE UMA VISÃO A 360° DO SEU  
PRINCIPAL ATIVO, **AS PESSOAS.**

MAIS INFORMAÇÕES EM [ROFFCONSULTING.COM](https://www.roffconsulting.com)

# Grow your Future

## Sap

- ▶ **Morada** Lagoas Park, Edf. 14, Piso 0
- ▶ **Cidade** Oeiras
- ▶ **Código-postal** 2740-267
- ▶ **País** Portugal
- ▶ **Website** <https://www.sap.com/portugal/index.html>
- ▶ **Telefone** 800 849 186
- ▶ **Email** [sap@sap.com](mailto:sap@sap.com)

### ▶ Áreas de negócio

Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH

### ▶ Descrição da empresa e das soluções RH

Coloque as pessoas no centro de sua transformação de RH e melhore a experiência do colaborador com o SAP SuccessFactors. Conte com o apoio de uma solução líder na gestão de capital humano na nuvem, colocando ao seu dispor as mais recentes tecnologias para ajudá-lo a vencer a guerra dos talentos e conectar as pessoas aos objetivos, gerando resultados em todos os seus negócios.

SAP SuccessFactors 

Stand  
10

# ENCONTRE A PESSOA CERTA PARA A VAGA CERTA. DA FORMA CERTA.

### SAP SUCCESSFACTORS.

Atraia, desenvolva e retenha os mais diversos talentos. Com as soluções SAP® SuccessFactors®, a sua empresa pode usar machine learning para implementar processos de gestão de pessoas isentos e imparciais. Assim, a sua empresa pode obter mais diversidade — e melhores resultados.

**AS EMPRESAS COM A MELHOR GESTÃO FAZEM O MUNDO MELHOR.**

## Arago

- ▶ **Morada** Rua Engenheiro Ferreira Dias 924, Piso 1, n.º 22/23
- ▶ **Cidade** Porto • 1700-239 • Portugal
- ▶ **Website** [www.aragoconsulting.com](http://www.aragoconsulting.com) ▶ **Telefone** 220 135 196
- ▶ **E-Mail** [contact\\_iberia@aragoconsulting.com](mailto:contact_iberia@aragoconsulting.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** Luís Almeida
- ▶ **Email pessoa de contacto** [lalmeida@aragoconsulting.com](mailto:lalmeida@aragoconsulting.com)
- ▶ **Áreas de negócio** Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH. Revenda e implementação de SIRH SAP SuccessFactors

**ARAGO**  
CONSULTING



## Grupo Norte

- ▶ **Morada** Rua Júlio Dinis, 198
- ▶ **Cidade** Porto • 4050-318 • Portugal
- ▶ **Website** [www.gruponorte.pt](http://www.gruponorte.pt) ▶ **Telefone** 227 662 830
- ▶ **E-Mail** [maria.pereira@grupo-norte.es](mailto:maria.pereira@grupo-norte.es)
- ▶ **Pessoa de contacto** Maria João Pereira
- ▶ **Email pessoa de contacto** [maria.pereira@grupo-norte.es](mailto:maria.pereira@grupo-norte.es)
- ▶ **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e “outplacement”. Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional. Trabalho temporário e “outsourcing”

**GRUPO NORTE**  
A nosso padrão, criar soluções.



## Médís

- ▶ **Morada** Av. Dr. Mário Soares Edif 10
- ▶ **Cidade** Porto Salvo • 2744-002 • Portugal ▶ **Website** [www.medis.pt](http://www.medis.pt)
- ▶ **Telefone** 218 458 888
- ▶ **E-Mail** [maria.bartolomeu@ageas.pt](mailto:maria.bartolomeu@ageas.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Teresa Bartolomeu
- ▶ **Email pessoa de contacto** [maria.bartolomeu@ageas.pt](mailto:maria.bartolomeu@ageas.pt)
- ▶ **Áreas de negócio** Seguros

 **médís**



## Seines

- ▶ **Morada** Rua António Nobre, 3
- ▶ **Cidade** Lisboa • 2795-021 • Portugal ▶ **Website** [www.seines.net](http://www.seines.net)
- ▶ **Telefone** 214 146 820 ▶ **E-Mail** [geral@seines.pt](mailto:geral@seines.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Hugo Ferreira
- ▶ **Email pessoa de contacto** [hugo.ferreira@seines.net](mailto:hugo.ferreira@seines.net)
- ▶ **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e “outplacement”. Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional e “outsourcing”. Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH

 **seines**  
Gestão de Recursos Humanos



# Grow your Future

## Sofia Calheiros

- ▶ **Morada** Avenida da Igreja, 42, 8.º Dto.
- ▶ **Cidade** Lisboa • 1700-239 • Portugal
- ▶ **Website** [www.sofiacalheiros.com](http://www.sofiacalheiros.com) ▶ **Telefone** 215 892 109
- ▶ **E-Mail** [info@sofiacalheiros.com](mailto:info@sofiacalheiros.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** Sofia Calheiros
- ▶ **Email pessoa de contacto** [sofia@sofiacalheiros.com](mailto:sofia@sofiacalheiros.com)
- ▶ **Áreas de negócio** Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional, “assessment” e consultoria



## TACK & TMI

- ▶ **Morada** Av. Dr. Francisco de Sá Carneiro n.º5 7.ºA
- ▶ **Cidade** Oeiras • 2780-241 • Portugal
- ▶ **Website** <https://pt.tacktmiglobal.com/>
- ▶ **Telefone** 214 404 010 ▶ **E-Mail** [portugal@tacktmiglobal.com](mailto:portugal@tacktmiglobal.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** José Santos
- ▶ **Email pessoa de contacto** [jose.santos@blendedtraining.pt](mailto:jose.santos@blendedtraining.pt)
- ▶ **Áreas de negócio** Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional



## GFoundry

- ▶ **Morada** Rua da Prata, 80
- ▶ **Cidade** Lisboa • 1100-420 • Portugal
- ▶ **Website** [gfoundry.com](http://gfoundry.com) ▶ **Telefone** 918044473
- ▶ **E-Mail** [info@gfoundry.com](mailto:info@gfoundry.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** Luisa Piló
- ▶ **Email pessoa de contacto** [luisa.pilo@gfoundry.com](mailto:luisa.pilo@gfoundry.com)
- ▶ **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e outplacement, formação, coaching e desenvolvimento profissional, tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH



## Harpoon.jobs

- ▶ **Morada** Avenida Fontes Pereira de Melo, n.º 14
- ▶ **Cidade** Lisboa • 1050-121 • Portugal
- ▶ **Website** <https://harpoon.jobs/>
- ▶ **Telefone** 965 749 246 ▶ **E-Mail** [support@harpoon.jobs](mailto:support@harpoon.jobs)
- ▶ **Pessoa de contacto** Elísio Sousa
- ▶ **Email pessoa de contacto** [elisio@harpoon.jobs](mailto:elisio@harpoon.jobs)
- ▶ **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e “outplacement”



## ICF

- ▶ **Morada** Av. da República, n.º 6, 1.º esq.
- ▶ **Cidade** Lisboa • 1050-191 Lisboa • Portugal
- ▶ **Website** [www.icf.pt](http://www.icf.pt) ▶ **Telefone** 211 582 167
- ▶ **E-Mail** [geral@icf.pt](mailto:geral@icf.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Ana Castanho
- ▶ **Email pessoa de contacto** [logistics@icf.pt](mailto:logistics@icf.pt)
- ▶ **Áreas de negócio** Associação sem fins lucrativos



## Korn Ferry

- ▶ **Morada** Av. D. João II (Expo), 44C, Piso 7
- ▶ **Cidade** Lisboa • 1990-095 Lisboa, Portugal • Portugal
- ▶ **Website** [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)
- ▶ **Telefone** 969 778 010
- ▶ **E-Mail** [pedro.rochamatos@kornferry.com](mailto:pedro.rochamatos@kornferry.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** Pedro Rocha Matos
- ▶ **Email pessoa de contacto** [pedro.rochamatos@kornferry.com](mailto:pedro.rochamatos@kornferry.com)
- ▶ **Áreas de negócio** Consultoria, estratégia, organização, pessoas e “executive search”



## LearningHubz

- ▶ **Morada** Rua da Prata 80
- ▶ **Cidade** Lisboa • 1100-430 • Portugal
- ▶ **Website** [www.learninghubz.com](http://www.learninghubz.com) ▶ **Telefone** 934 073 357
- ▶ **E-Mail** [joanogueirasantos@gmail.com](mailto:joanogueirasantos@gmail.com)
- ▶ **Pessoa de contacto** João Nogueira Santos
- ▶ **Email pessoa de contacto** [jnsantos@learninghubz.com](mailto:jnsantos@learninghubz.com)
- ▶ **Áreas de negócio** Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional. Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH



## pwc

- ▶ **Morada** Rua Sousa Martins
- ▶ **Cidade** Lisboa • 1050 • Portugal
- ▶ **Website** [www.pwc.com.pt](http://www.pwc.com.pt) ▶ **Telefone** 918935467
- ▶ **Pessoa de contacto** Bethy Larsen
- ▶ **Email pessoa de contacto** [bethy.t.larsen@pwc.com](mailto:bethy.t.larsen@pwc.com)
- ▶ **Áreas de negócio** Recrutamento, seleção, avaliação de competências e outplacement, tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH e consultoria RH



# Grow your Future

## Up Standing

- ▶ **Morada** Restelo Business Center, Av. Ilha da Madeira, 35L, 4.º • Lisboa • 1400-203 • Portugal
- ▶ **Website** [www.upstanding-tm.com](http://www.upstanding-tm.com) ▶ **Telefone** 217 653 640
- ▶ **E-Mail** [geral@everedge.pt](mailto:geral@everedge.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Catarina Queiroz
- ▶ **Email pessoa de contacto** [catarina.queiroz@everedge.pt](mailto:catarina.queiroz@everedge.pt)
- ▶ **Áreas de negócio** Tecnologia e sistemas de informação aplicados à gestão de RH



## WSE

- ▶ **Morada** Av. 5 de Outubro, 35B, 1.º Dto Lisboa • 1050-047 • Portugal
- ▶ **Website** [www.wsenglish.pt/pt/aprendaingles/cursos](http://www.wsenglish.pt/pt/aprendaingles/cursos)
- ▶ **Telefone** 210 404 900
- ▶ **E-Mail** [info@wsenglish.pt](mailto:info@wsenglish.pt)
- ▶ **Pessoa de contacto** Mário Xavier
- ▶ **Email pessoa de contacto** [mario.xavier@wsenglish.pt](mailto:mario.xavier@wsenglish.pt)
- ▶ **Áreas de negócio** Formação, “coaching” e desenvolvimento profissional.



Aposte na formação dos seus colaboradores e aumente a produtividade e a rentabilidade da sua empresa.

[www.formacao.iirh.pt](http://www.formacao.iirh.pt)

**formaçãoRH**  
inscreva-se já!



### Formação prática



**Public Speaking: Técnicas para tornar a adrenalina numa aliada**  
LISBOA, 28 JUNHO 2019

Carla Rocha



**Impacto do RGPD na Gestão de Recursos Humanos**  
LISBOA, 28 JUNHO 2019

António Teixeira



**Agilidade Organizacional: Como criar uma organização ágil**  
LISBOA, 25 JUNHO 2019

Carmen Almeida



**Gestão do Talento: Atração, desenvolvimento e retenção**

LISBOA, 24 JUNHO 2019

Sónia Gonçalves



**Recruitment Marketing: Como utilizar as redes sociais no recrutamento**

LISBOA, 26 JUNHO 2019

Rui Guedes de Quinhones e João Batista



**Recruitment Marketing: Como utilizar as redes sociais no recrutamento - avançado**

LISBOA, 27 JUNHO 2019

Rui Guedes de Quinhones e João Batista

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

**20%  
DESCONTO**  
até 28 de maio

Organização:

Media partners:

Para mais informações e inscrições:

Ana Hortense Silva  
[anahortensesilva@iirh.pt](mailto:anahortensesilva@iirh.pt)

Tlm.: 916 353 748  
Tel.: 217 101 198

[www.inforh.pt](http://www.inforh.pt)  
[www.formacao.iirh.pt](http://www.formacao.iirh.pt)



# Escolas & Universidades

TODAS AS PROFISSÕES, E EM ESPECIAL OS GESTORES DE PESSOAS, REQUEREM UMA ATUALIZAÇÃO CONTINUA DE CONHECIMENTOS, CERTO? O MERCADO É CADA VEZ MAIS DINÂMICO E PRECISAMOS DE ESTAR SEMPRE ATUALIZADOS.

Em decorrência disto, a formação contínua continua a ser fundamental. Estar sempre informado sobre as demandas do mercado e desenvolver a melhoria constante, são características primordiais para se destacar na sua carreira. **Que curso superior escolher?** • **Que formação é adequada à minha carreira?** • **Em que instituição de ensino?** • **Como escolher a opção mais adequada às minhas expectativas profissionais?** • **Quais são os meus objetivos futuros?** • **A credibilidade da instituição de ensino fará toda a diferença no meu currículo e deve ser considerada?**

CONTINUA EM DÚVIDA?

DEIXAMOS-LHE  
ALGUMAS  
SUGESTÕES



# CATÓLICA-LISBON: Formação que caminha de mãos dadas com o mercado

**A formação de executivos da Católica Lisbon School of Business & Economics procura estar a par das necessidades de mercado através dos programas que apresenta em diferentes áreas.**



Éline Abecassis-Moedas é, desde fevereiro, a diretora da formação de executivos da Católica Lisbon School of Business & Economics e a face mais visível da ligação que a CATÓLICA-LISBON estabelece com o mundo empresarial, ou não fosse protagonista de um percurso que inclui a academia e as empresas. Hoje, à direção da formação de executivos da universidade, junta a administração não executiva da José de Mello Saúde, da Europac e dos CTT e os cargos de professora associada nas áreas de Estratégia e Inovação e diretora académica do CTI&E – Center for Technological Innovation & Entrepreneurship. Em entrevista à RHmagazine, confessa que pretende manter a formação de executivos da Católica Lisbon School of Business & Economics na liderança do mercado e apostar no crescimento das suas áreas.

**Há cerca de três meses, tomou posse da direção da formação de executivos da CATÓLICA-LISBON. Que objetivos traçou para a formação de executivos da universidade?**

A área da formação de executivos da Ca-

tólica Lisbon School of Business & Economics está, desde a sua criação, numa posição de liderança no mercado. É meu objetivo, e de toda a equipa da escola, manter essa liderança, ao mesmo tempo que continuamos a apostar no crescimento das nossas áreas seja nos programas abertos, customizados e internacionais. Temos, no entanto, consciência que vivemos atual-

## **A CATÓLICA-LISBON ESTÁ A APOSTAR NA INOVAÇÃO EM TERMOS DE PRODUTOS, METODOLOGIAS E DIVERSIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE**

mente uma altura de mudanças profundas. Isto porque, por um lado, a oferta disponível é cada vez maior, e não falo apenas das “business schools”, e, por outro, pela própria exigência do mercado. Para fazermos face aos constantes desafios, temos que estar muito atentos ao que o mercado, nacional e internacional, necessita e adaptar a nossa oferta. A CATÓLICA-LISBON está, assim, a apostar na inovação em termos de produtos, metodologias e diversificação do corpo docente.

**Considera que o seu percurso académico e profissional ilustra o que deve ser a aposta dos estudantes, numa primeira fase, e dos profissionais, posteriormente?**

Eu tenho um percurso académico e profissional um pouco atípico. Por um lado, fiz o percurso de um académico – licenciatura, mestrado, doutoramento –, mas, em paralelo, sempre estive ligada profissionalmente

ao mundo das empresas, pelo que me considero uma “ponte” entre o mundo académico e profissional. Se este deve ser o percurso dos estudantes e dos profissionais, eu diria que cada um deve construir o seu com base no que gosta e sabe fazer para ter sucesso. Mas acredito que aposta no conceito “life-long learning” é importante para todos.

**Que tendências caracterizam, atualmente, o mercado da formação para executivos?**



Céline Abecassis-Moedas, diretora da formação de executivos da CATÓLICA-LISBON

A CATÓLICA-LISBON procura estar sempre a par das necessidades do mercado. Em termos de formação para executivos, os programas voltados para a dimensão digital têm tido uma procura evidente nos últimos anos e a CATÓLICA-LISBON tem-se posicionado pioneiramente nestas áreas, sendo um vetor estratégico determinante. Na nossa escola, temos cursos mais abrangentes, como é o caso do programa em “digital transformation”, que consiste no processo de evolução e transformação das organizações, tirando partido das oportunidades criadas por estas alterações tecnológicas e sociais profundas, mas também programas mais específicos como é o caso do “marketing digital” ou do “big data”, que visa proporcionar aos analistas de dados uma visão detalhada dos conceitos e metodologias de

investigação científica que incidem sobre o processamento e análise de “big data” e que podem ser aplicados e implementados em contextos da indústria, com impacto direto no desempenho das empresas. É igualmente verdade que, dependendo da área de formação dos participantes, muitos outros cursos têm visto um aumento de procura. Temos profissionais com formação de base nas áreas da engenharia, finanças e contabilidade e, portanto, as questões de negociação e liderança são absolutamente indispensáveis. Estes programas conseguem, assim, esgotar todas as edições. Por sua vez, temos programas para setores de atividade muito específicos, como é o caso da saúde, farmacêutica, transportes, turismo ou distribuição, que, por serem tão específicos, têm uma grande procura e são

sempre muito bem-sucedidos. De uma forma mais abrangente, estamos a inovar em toda a nossa oferta, do ponto de vista de metodologia, porque temos consciência que o mercado pede soluções mais curtas, com forte componente prática e resultados a curto prazo.

**O mundo empresarial e académico são complementam-se e são sinónimo, na academia, de planos de estudo mais ajustados ao mercado de trabalho?**

A CATÓLICA-LISBON tem raízes académicas muito fortes e na sua liderança sempre foi muito próxima do mercado de trabalho. Temos uma ligação muito forte com as empresas e uma capacidade de customização que permite adaptar sempre a academia às necessidades específicas das empresas. Em complementaridade, mantemos uma proximidade muito forte com os nossos antigos alunos, que nos permite estar muito próximos do mercado de trabalho nacional e internacional e, assim, responder de forma rápida e eficaz às necessidades do mercado e das empresas que nos procuram para fazer a sua formação de executivos.

**Estratégia e inovação são duas palavras que caracterizam o mundo organizacional atual. As empresas portuguesas estão no bom caminho ou não estão a fazer o que deviam?**

Pelo que nos é dado a perceber, pelas empresas que nos procuram e com quem – muitas delas – temos relações há muitos anos, o tecido empresarial português tem uma grande preocupação em trabalhar a sua estratégia, nomeadamente a internacional e apostam de forma constante em inovação, investigação e desenvolvimento. E nós estamos cá para ajudar nesse processo com os nossos programas de gestão da inovação.

**Como é que perspectiva o futuro da formação de executivos em Portugal?**

O futuro da formação de executivos é cada vez mais concorrencial e exigente. Na CATÓLICA-LISBON, estamos a antecipar esse futuro próximo em termos de produtos, conteúdos e metodologias, numa estratégia omnicanal. ●

# Formar profissionais de valor e com valores

**A Católica Porto Business School quer mudar, sem mudar. A sua preocupação é saber antecipar as necessidades das empresas, ler o contexto e aproveitar as oportunidades de forma ágil.**



**Que fatores diferenciam a Católica Porto Business School das restantes escolas de negócios em território nacional?**

A Católica Porto Business School é uma marca cuja promessa assenta no princípio de que toda a sua formação tem como missão melhorar a qualidade da gestão das empresas portuguesas e dos seus gestores.

Esta promessa é centrada em três eixos estratégicos: **1) internacionalização** – seja pelos “currícula” dos nossos programas, pelos docentes convidados, pelos alunos internacionais ou mesmo pelas experiências em semanas internacionais, o nosso foco é a preparação de profissionais para um mundo cada vez mais global, **2) inter-relação empresarial** – através de uma estreita ligação ao tecido empresarial, procuramos perceber e antecipar as suas necessidades e criar as respostas que contribuem para a melhoria da qualidade da gestão e **3) inovação** – estamos em constante interação com as empresas, os “alumni”, os alunos e as melhores práticas internacionais para oferecermos soluções inovadoras que, em cada momento, sejam a resposta ao que o mercado necessita.

Importa ainda salientar que a Católica Porto Business School, como marca da Universidade Católica Portuguesa que é, tem como pilares na formação dos seus alunos o humanismo, a sustentabilidade e o respeito pelo indivíduo. Neste sentido, a nossa Escola transforma a formação numa experiência

muito mais abrangente e que se estende para além da sala de aula, porque formamos profissionais de valor e com valores.

A nossa diferenciação assenta no que entendemos que é potenciar uma intensa experiência de aprendizagem, estimulando uma participação ativa dos nossos formandos, assente num método de trabalho que os prepare para aumentar o potencial de cada um como embaixador de mudança na sua empresa. É nossa prioridade a transferência de conhecimento e a aplicação da formação à atividade empresarial. Preocupa-nos a capacidade do formando conseguir, a par da formação, a aplicação de ferramentas que lhe permitam “quick winners” na sua atividade, sem prejuízo da aquisição de competências de aplicação mais continuada e não tão imediata. O retorno do investimento da formação é um dos nossos focos no desenho de qualquer tipo de programa. A combinação de diferentes metodologias, os trabalhos de grupo, a interação e a proximidade dos formandos com um corpo docente qualificado, a relação com as empresas, fazem-nos oferecer um modelo de aprendizagem ágil e com forte impacto na formação dos nossos alunos.

**O MERCADO RECONHECE NA CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL UMA MARCA DE FORMAÇÃO DE EXCELÊNCIA, QUE PROPORCIONA AOS ALUNOS UMA FORMAÇÃO ABRANGENTE QUE VAI MUITO ALÉM DO CONTEXTO DE SALA DE AULAS**

**Ao longo dos últimos anos, que evolução tem caracterizado a formação de executivos da Católica Porto Business School?**

No âmbito da formação executiva, a Católica Porto Business School não dá aulas. A escola fomenta uma reflexão estratégica sobre os principais desafios da gestão e estimula a compreensão dos melhores processos de mudança e do papel do gestor nesses processos. Dotamos os nossos formandos de fortes competências de gestão assentes num “mindset” aberto à mudança, inovação e internacionalização, das empresas.

Em todos os programas damos uma especial ênfase à gestão das pessoas e às “soft-skills”. Defendemos que as pessoas fazem as empresas e que uma gestão de pessoas correta determina o êxito do negócio.

**A escolha de um curso executivo ou de uma formação customizada reside nos objetivos a alcançar. Que vantagens estão associadas a cada uma das ofertas?**

O papel do gestor não se esgota nas fronteiras da empresa. Neste sentido, a aposta numa formação executiva é a forma mais adequada para que um gestor adquira competências para lidar com o atual contexto. E porquê? Porque face ao atual contexto um líder do futuro terá que ativar de forma permanente a literacia internacional, terá que ter capacidade de gerir paradoxos e contextos de diversidade, tem que ser resiliente, capaz de gerir frustrações e o “stress” associado aos negócios internacionais, o que implica que detenha agilidade social e capacidade de adaptação em equipas multiculturais.

Nesta perspetiva, todos os programas de

formação executiva trabalham as competências de liderança, negociação e comunicação dos seus participantes. E a aquisição destas competências a par das competências mais técnicas, do desenvolvimento das “soft-skills” e das redes de contactos estabelecidas materializam as vantagens da formação executiva. O preço da falta da formação dos gestores é a fatura mais pesada que as empresas suportam e que tanto penaliza a sua qualidade de gestão.

É incontornável que a formação executiva permitirá ao gestor a apreensão de ferramentas para que conheçam com mais rigor os seus concorrentes, a composição das cadeias de valor globais e passem a ser capazes de avaliar o impacto da tecnologia sobre a sustentabilidade do seu modelo de negócio. A formação fará ganhar consciência de como se pode aumentar a rentabilidade, otimizando a estrutura organizacional e os processos. Ajudará a adequar a estrutura de financiamento ao crescimento e à competitividade para poder ganhar escala e crescer. Neste sentido, não temos qualquer dúvida que é a formação e qualificação dos gestores que permitirá às empresas dar resposta aos desafios do mercado.

A aposta da formação customizada permite às empresas anteciparem-se às exigências dos mercados, procurando a formação certa para os seus recursos humanos. Uma das grandes preocupações que percebemos, hoje, nas empresas é que não basta fazer formação “in-company” para a criação do conhecimento junto dos colaboradores. É absolutamente crítico que esta formação seja capaz de distribuir e disseminar o conhecimento dentro da organização. E esta noção implica métodos pedagógicos distintos, desenhos de formação inovadores e professores como agentes facilitadores e não como “docentes”. A gestão do conhecimento é, hoje, absolutamente crítica para qualquer empresa que se pretenda afirmar no mercado internacional e a Católica Porto Business School está apta a proporcionar-lá no âmbito dos seus programas.

Uma outra preocupação das empresas assenta na formação dos seus líderes, ou mesmo na antecipação dos perfis que poderão vir a ser líderes. Neste sentido, as empresas procuram formações com uma forte com-

ponente nas áreas comportamentais, sem prejuízo de se referenciar aspectos práticos inerentes a qualquer atividade de um gestor. Procuram formatos de formação que incluam expressão dramática, “outdoors”, expressão escrita e atividade física, a par da formação dita mais técnica nas áreas de finanças, estratégia e marketing. Este tipo de procura está relacionado com o facto de as empresas procurarem uma formação que ajude as suas equipas a deixarem de resistir à mudança. As empresas procuram cada vez mais que a nossa formação promova a formação de líderes autênticos e não de líderes perfeitos.

### **Como é que a Católica Porto Business School está a preparar a resposta às futuras necessidades do mercado?**

Sabemos que há novos formatos de formação no mercado, que a nossa concorrência não são apenas as outras escolas de negócios, e neste sentido queremos ser a escolha natural para quem procura uma formação capaz de melhorar qualitativamente, e de forma rápida, as suas competências de gestão.

Há um novo paradigma o que implica novos desafios no âmbito da formação exe-

cutiva. E estes desafios assentam em três vetores: conteúdos, plataformas e infraestruturas e experiência de aprendizagem. No que respeita aos conteúdos: quem detém os conteúdos? Os professores?! Hoje os conteúdos estão na nuvem, estão em rede. Os conteúdos estão disponíveis fora das aulas. Como criar conteúdos específicos para as aulas presenciais? Como fazer a gestão do presencial e do online?

Em relação às plataformas e infraestruturas o que oferecer aos formandos? Como otimizar processos? Que espaços criar? Que formatos de salas de aula? Como fazer o “match” dos espaços com as necessidades das novas metodologias de ensino? Como potenciar o “blended”? Quais as exigências do digital?

E a experiência da aprendizagem... o que compõe a experiência do aluno? Qual a “customer journey” do formando? O que fará efetivamente criar vínculo e vontade dos formandos assistirem às aulas? Qual o perfil do professor que mais maximiza a experiência do aluno? Quais as metodologias de ensino adequadas ao perfil desta nova geração? Avalia?! Sim, não?! Qual o formato? E como fomentar o “networking” e a rede “alumni”?●

Ana  
Côrte-Real,  
associate dean  
da Católica  
Porto Business  
School



# IPS: respostas formativas ajustadas aos desafios futuros

**São as suas metodologias, orientadas por uma cultura de profissionalismo e rigor, que permitem que o IPS dê resposta aos desafios e exigências futuras.**



Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) desenvolve cursos orientados para a análise crítica, inovação e desempenho profissional. Na área de recursos

humanos, a aposta tem residido na licenciatura e no mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, conforme explica Maria Odete Pereira, diretora do mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, em entrevista à RHmagazine.

**Este ano, o Instituto Politécnico de Setúbal comemora 40 anos de existência. Como é que descreve o seu percurso?**

Desde o início que o IPS definiu, como vetores fundamentais, o foco numa oferta formativa de excelência, uma forte ligação à comunidade e a criação e difusão de conhecimento científico, tecnológico e cultural. Valores como equidade, integridade e responsabilidade, competência, qualidade e excelência, inovação, criatividade e empreendedorismo, pluralismo, partilha e coesão são, desde sempre, o cimento que define a nossa identidade e coesão. Estes continuam a ser os pilares em que assenta o nosso trabalho, de modo a superar os desafios que se colocam, não só ao IPS, mas também aos futuros profissionais que formamos.



**Maria Odete Pereira, diretora do mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho da Escola Superior de Ciências Empresariais | Instituto Politécnico de Setúbal**

**De espírito prático e empresarial, o IPS define-se como um instituto diferente pela positiva. A que se refere esta definição?**

Nos cursos do IPS são desenvolvidos saberes e competências de análise crítica e inovação, ao mesmo tempo que é estabelecido um elo entre teoria e prática, direcionado para o desempenho profissional. A diferença, essencialmente, reside num corpo docente de excelência, com uma forte ligação

a instituições e empresas de elevada reputação e em metodologias orientadas por uma cultura de profissionalismo e rigor.

**Qual tem sido a aposta do IPS no que diz respeito à área de recursos humanos?**

A aposta tem sido, predominantemente, ao nível da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Se a licenciatura proporciona uma formação sólida nas diferentes áreas de recursos humanos, permitindo o acesso a múltiplas saídas profissionais, já o mestrado visa fortalecer a profissionalização neste domínio, através do desenvolvimento de conhecimentos e competências orientados para a participação na definição das estratégias organizacionais e na gestão autónoma de projetos e equipas.

**Desenvolvem um plano de estudos alinhado com as exigências do mercado de trabalho?**

Evidentemente. Essa é a premissa, de onde parte a análise de necessidades para a elaboração dos planos curriculares. Procuramos, igualmente, desenvolver análises prospetivas sobre necessidades de saberes e competências futuras, que vamos integrando na nossa oferta curricular. Pretendemos que os profissionais que formamos tenham maior facilidade de inserção profissional e que sejam capazes, também, de responder aos diversos desafios que vão encontrar no futuro.

**Nos próximos 40 anos, o que podem esperar os estudantes e os profissionais do do IPS?**

Nesta era de globalização, de mudanças tecnológicas aceleradas e de instabilidades sociais de diversa natureza, é difícil o prognóstico. Todavia, a consistência dos nossos valores e práticas institucionais permitem prever que continuaremos a seguir os trilhos da abertura, do rigor, da inovação e da exigência técnico-científica e pedagógica, de modo a garantir aos atuais estudantes as formações ao longo da vida que a realidade lhes venha a exigir e, aos vindouros, assegurar respostas formativas ajustadas às novas exigências que possam surgir. ●

ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

# POLITÉCNICO DE SETÚBAL

Avança para

o próximo nível

# MES TRA DOS

ENGENHARIA E TECNOLOGIA

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ENSINO E EDUCAÇÃO

SAÚDE

ou segue um caminho diferente  
com uma das nossas 10 pós-graduações



Juntos fazemos o amanhã



[www.ips.pt](http://www.ips.pt) - [estudar@ips.pt](mailto:estudar@ips.pt)



José Crespo de Carvalho,  
presidente do INDEG-ISCTE

## “Pessoas reais, empresas reais, soluções reais e de aplicação rápida”



José Crespo de Carvalho preside, desde o passado mês de março, à direção do INDEG-ISCTE. É um regresso ao instituto universitário que já dirigiu. Agora, pretende, sob o mote “real-life learning”, ou “pessoas reais, empresas reais, soluções reais e de aplicação rápida”, retomar o seu ADN no que diz respeito à aproximação às empresas e à aplicação prática dos seus programas, porque “honrar a história, quando é boa, é criar futuro”. O presidente do INDEG-ISCTE, defensor de uma participação mais ativa das organizações na relação que estabelecem com as universidades, afirma, em entrevista à RHMAGAZINE, que “a formação de executivos do ISCTE está no mercado e tem ambição”.

**Caracteriza-o o seu lado aplicativo, que lhe deu origem. O INDEG-ISCTE pretende retomar a sua aproximação às empresas e à aplicação prática dos seus programas.**

**A nova direção do INDEG-ISCTE tomou posse no passado mês de março. Como presidente da instituição, que objetivos definiu para o respetivo mandato?**

Houve uma redefinição estratégica assente em quatro eixos: retomar o ADN do ISCTE em matéria de aproximação às empresas e à aplicação prática, envolvendo um redesenho estratégico – daí o mote Real-Life Learning –, abrir a oferta formativa e de consultoria a novos produtos e formatos experienciais com dinâmicas, simulações e desafios, entre outros, por forma a impactar os participantes e não pode ser só profissionalmente, tem de ser também pessoalmente, co-criar e desenvolver programas “corporate” que aumentem a exposição a empresas nacionais e internacionais e aumentar a abrangência geográfica e internacionalizar em matriz lusófona e anglo-saxónica por meio de parcerias, de programas e experiências conjuntos com universidades e/ou empresas.

**É, também, objetivo da direção alargada trabalhar e desenvolver o INDEG-ISCTE de acordo com “soluções reais para pessoas e organizações reais”. Como é que se põem operacionalizar o mote que agora se associa à instituição?**

A visão do lado aplicacional é fundamental. É essa a nossa génese. Deve ser essa a nossa prática – pessoas reais, empresas reais, soluções reais e de aplicação rápida.

**Está previsto o lançamento de novos programas ou a melhoria dos já existentes?**

Como já acima referi, na redefinição estratégica irão verificar-se ambos. Há uma questão que devem tomar como sustentáculo à estratégia: a formação de executivos do ISCTE está no mercado e tem ambição. O Executive MBA será um exemplo de um produto existente a sofrer modificações. O impacto que vai ter será bem superior e o valor de mercado idem. Os programas Boost, noutra dimensão – curta duração –, serão vitaminas para soluções reais. “All in all”, convido-os a visitar o “site” do INDEG-ISCTE para uma primeira impressão (<https://indeg.iscte-iul.pt/>). Outras impressões, falem connosco. Somos relacionais.

**Que bagagem transporta da sua anterior experiência profissional em formação de executivos para a direção do INDEG-ISCTE?**

Uma carreira passada em formação de executivos, quase 30 anos. Até no próprio INDEG-ISCTE já tinha estado na direção. Não obstante, não escondo que o que implementei na NOVA SBE, uma grande escola, está na minha matriz mental. Há muitas diferenças, claro. Há certamente um lado aplicacional que temos de explorar no INDEG-ISCTE porque é, repito, a sua génese. Honrar a história, quando é boa, é criar futuro. É isso, também, aquilo de que é feito o “real-life learning”.

**Considera que o desenvolvimento de soluções e programas com efetiva aplicabilidade no mercado de trabalho depende de uma estreita colaboração entre universidades e empresas?**

Seguramente que sim. As academias das empresas trouxeram muitos desafios às universidades e escolas de negócios das universidades.

A colaboração entre ambos é mandatória. Acabou a dicotomia universidade-empresa. Hoje há “long life learning” e isso faz toda a diferença. As universidades estão com as empresas no desenho das academias, na implementação e na avaliação final e, também, na criação de modelos de negócio que se possam perceber com retorno.

## HÁ UMA QUESTÃO QUE DEVEM TOMAR COMO SUSTENTÁCULO À ESTRATÉGIA: A FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS DO ISCTE ESTÁ NO MERCADO E TEM AMBIÇÃO

**Defende uma participação mais ativa das organizações nesta relação, nomeadamente através da assistência às dinâmicas de uma sala de aula...**

Defendo novos formatos e formatos experienciais. Defendo co-desenho de programas. Defendo profissionalismo na entrega. Defendo uma matriz de pensamento que nos aproxime de soluções e não apenas de substratos conceptuais. Embora saiba que, às vezes, uma boa teoria é a melhor prática que se pode ter.

**Defende, também, que qualquer profissional de recursos humanos deve ser um**

**aprendiz. É uma condição para o futuro do mercado de trabalho?**

De recursos humanos? Eu diria qualquer profissional. Eu sou um aprendiz para toda a vida. Adoraria estar sempre em aulas e a ser impactado por experiências. Tenho muito mais jeito para ser participante (aluno) que certamente professor. Quero com isto dizer que pretendo uma organização aprendiz. Sem isso ninguém cresce. Ninguém consegue soluções. Tenho na cabeça a forma de conceber o mundo que trago da engenharia. Eu sou engenheiro de formação de base e isso faz toda a diferença, na minha opinião. Eu apresento-me para resolver problemas, para descomplicar, para entregar e apresentar resultados. É com este pensamento que penso a organização.

**Como considera que irá evoluir, por um lado, o setor da formação de executivos e, por outro, o do setor dos recursos humanos?**

O setor dos recursos humanos? Nunca o considerei como um setor. Estamos a falar de pessoas e de talento, acima de tudo. Como evoluem os executivos e a sua formação? Usando um termo em voga, embora antigo, será por aproximações agile: tentativa e erro, prototipagem. E isso far-se-á ao longo da vida e far-se-á na prática. Descomplicando, tudo passa por “real-life learning”, por “real-life experiences”, por “real-life solutions”. Queremos continuar a ser seres humanos e que as máquinas nos sirvam. Todos somos seres humanos e, por isso, recursos humanos. ●



# ISCSP-ULisboa: Formação ao longo da vida

Com o Instituto de Formação e Consultoria, o ISCSP-ULisboa dá resposta às necessidades de formação dos profissionais, exigidas pelo atual e exigente mercado de trabalho.



a partir do campus da Ajuda que o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-ULisboa) responde, através das suas unidades de missão, às necessidades de formação exigidas pelo atual mercado laboral. Com o Instituto de Formação e Consultoria, o ISCSP oferece pós-graduações e formação customizada, que responde a solicitações colocadas por entidades que pretendem capacitar os seus quadros, em diferentes setores. Os cursos podem ser lecionados no Instituto ou nas instalações das organizações que os solicitem, como explica, à RHmagazine, Alice Trindade, diretora do Instituto de Estudos Pós-Graduados (IEPG).

**O ISCSP tem vindo a percorrer um caminho que o posiciona, hoje, como uma instituição de ensino aberta e atenta aos profissionais. Com que objetivos alargou a sua oferta?**

Temos responsabilidades significativas no



Alice Trindade, diretora do Instituto de Estudos Pós-Graduados do ISCSP-ULisboa

**O IFOR É UMA UNIDADE RESPONSIVA, MAS TAMBÉM PROSPETIVA NA SUA NATUREZA, RESPONDENDO A QUESTÕES INDIVIDUAIS, OU PREVENDO CARÊNCIAS DE FORMAÇÃO**

ensino superior português. O ISCSP foi pioneiro no ensino e investigação nas áreas de Ciências Sociais e Políticas e, recentemente, além das formações conducentes a grau académico, investe em formações aplicadas, correspondendo à procura, por profissionais, de novos instrumentos que

abordem as exigências do quotidiano laboral. As competências dos docentes do Instituto permitem detetar necessidades de formação e, por vezes, em conjunto com entidades externas, organizar respostas formativas.

**É com o Instituto de Formação e Consultoria que o ISCSP se pretende afirmar junto das organizações e seus profissionais?**

O Instituto de Formação e Consultoria, IFOR, é a estrutura do ISCSP que inclui o Instituto de Estudos Pós-Graduados (IEPG), que oferece pós-graduações, e as diferentes escolas que se dedicam a formação especializada e atividades de consultoria. Os públicos do IFOR são os que têm necessidades de formação ou

consultoria percecionadas em situação. O IFOR é uma unidade responsiva, mas também prospetiva na sua natureza, respondendo a questões individuais, ou prevendo carências de formação.

### Através de que cursos dá resposta às necessidades e oportunidades do mercado?

Os cursos alinham-se com formações conducentes a grau ou derivam delas para especialização. Temos Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, Serviço Social, Relações Internacionais, Estratégia e Comunicação e, adicionalmente, pós-graduações nessas áreas, com aplicabilidade prática e reconhecimento nos meios profissionais da valia do diploma.

### Quais considera serem as vantagens associadas à formação especializada?

A formação especializada lecionada em

ambiente universitário significa avanço na qualidade de uma sociedade. Com um público-alvo que já possui licenciaturas, os cursos permitem apurar competências em áreas especializadas e, eventualmente, prosseguir estudos para mestrado. Aliás, os melhores alunos de cada curso poderão ganhar um Prémio de Mérito, patrocinado pela Caixa Geral de Depósitos, que financia propinas de II Ciclo.

### Desenvolvem, também, planos de formação adaptados às organizações?

A formação customizada corresponde a solicitações de formação de entidades que ambicionam capacitar os quadros. É desenhada à medida pelo IFOR e os cursos podem funcionar nas instalações do Instituto ou nas instalações das organizações que os solicitaram.

### Considerando quer a formação especiali-

### zada, quer a formação customizada, como é que se processam as candidaturas?

As candidaturas podem ser individuais, feitas presencialmente ou “online” ou, em formação customizada, diretamente com a entidade que contratualizou a formação.

### No futuro, como é que o ISCSP-ULisboa pretende continuar a contribuir para a formação dos profissionais?

O futuro é hoje, para nós, no ISCSP, porque a formação universitária é planeada prospetivamente. A evolução científica e profissional não abranda, por isso tanto os jovens que nos procuram para licenciaturas, como os menos jovens que pretendem avançar nas suas carreiras sabem que no Instituto e nas suas unidades de missão poderão encontrar respostas para a formação académica de base, mas também para aquela de que vão necessitar ao longo da vida. ●

**ISCSP**

INSTITUTO SUPERIOR DE  
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**IEPG**

INSTITUTO DE ESTUDOS  
PÓS-GRADUADOS

## PÓS-GRADUAÇÕES

- **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO** 3.<sup>ª</sup> ED.
- **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS** 10.<sup>ª</sup> ED.
- **PSICOLOGIA POSITIVA APLICADA** 8.<sup>ª</sup> ED.

Não dispensa a consulta dos regulamentos dos cursos disponíveis em [www.iscsp.ulisboa.pt](http://www.iscsp.ulisboa.pt).

> **PÓS-GRADUAÇÕES**

2019/2020

**CANDIDATURAS  
ABERTAS**

[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)

# Talento

TRABALHO E DEDICAÇÃO

## O meu aluno já é um DRH!



PROFESSORA

Patrícia Jardim da Palma

ISCSP



ALUNO

Carla Caracol

Grupo Renascença

“A Carla Caracol é, atualmente, diretora de recursos humanos do Grupo Renascença Multimédia, a que pertencem quatro rádios – Renascença, RFM, Megahits e Sim –, uma empresa de promoção de eventos, espetáculos e formação – Genius Y Meios – e outra de publicidade”. **Intervoz**

### ENTREVISTA

**PJP** Que dificuldades tem encontrado, ao longo do seu trajeto profissional?

**CC** Diria que essas dificuldades tiveram tipologias diferentes, de acordo com o estado da carreira. Aquando da inserção no mercado de trabalho, decorreram, sobretudo, da utilização intensiva de estagiários a quem, mesmo com elevado desempenho e existindo necessidade de recrutamento, eram oferecidas condições incompatíveis com quem tem por ambição ser autónomo. As oportunidades que tive foram, numa primeira fase, em áreas afins aos RH, que me permitiram crescer imenso enquanto profissional e deter uma visão de 360º do negócio. E esses conhecimentos e competências foram cruciais no que respeita a um período pautado por uma maior maturidade profissional, em que as dificuldades se centraram na conquista do posicionamento dos RH como efetivamente “core” para o negócio, dominando técnicas e instrumentos que permitiam maior robustez

e credibilidade às propostas apresentadas e iniciativas sugeridas.

**Quais os principais desafios encontrados no exercício da profissão?**

Os principais desafios prendem-se com a necessidade de acompanhar toda a situação económica, legal, social e de mercado para que possamos, enquanto gestores, conceber e implementar práticas no que à gestão de pessoas respeitam, que, simultaneamente, sejam exequíveis, estejam alinhadas com o negócio e permitam acrescentar valor para a organização e para os colaboradores, não defraudando expectativas, nem ignorando necessidades de ambas as partes. E esse desiderato pressupõe uma entrega total por parte do profissional de recursos humanos, não se cingindo aos domínios científicos da gestão de recursos humanos, nem ao espaço físico da respetiva direção.

**A Carla foi minha orientada no doutoramento em Comportamento Organizacional**

**no ISCSP - Universidade de Lisboa. Qual foi a sua motivação para a candidatura?**

A minha candidatura ao doutoramento surgiu naturalmente, precisamente porque sempre fui muito curiosa, com vontade de aprender e aprofundar conhecimento e competências. O que me movia não era desenvolver uma carreira académica, mas sim apenas essa “sede de saber”, mais e melhor, sobre este domínio da gestão de pessoas em contexto organizacional.

**E porque decidiu estudar a gestão de talento no âmbito desse doutoramento?**

A gestão de talento era, e continua a ser, um tema em voga, mas sem grande cientificidade na sua abordagem, pelo que me pareceu ser um desafio muito interessante e também pertinente para a comunidade científica e com implicações práticas ao nível da sua operacionalização. Confesso, e sabia à partida, que foi um percurso sinuoso, com muitos contratemplos, mas, passados quase dois anos sobre a defesa pública da minha tese, valeu a pena e a gestão de talento continua a ser uma paixão.

**Como projeta o seu posicionamento profissional a dez anos?**

O principal desafio que uma profissão nesta área coloca é, a meu ver, o tipo de papel/exposição que queremos e podemos assumir. Nos RH, acredito que somos o copiloto numa prova de rali: somos a bússola, o parceiro de confiança.

**O que pensa estar a fazer, profissionalmente, daqui a dez anos?**

O meu percurso, tanto profissional, quanto académico, tem acontecido naturalmente, sem grande planeamento e sempre de mãos dadas. Acredito que quem trabalha com afinco, de forma determinada, movido pelo sentido de missão e entrega despreocupada, o entusiasmo transparece, a motivação é intrínseca e os resultados aparecem, pelo que espero, daqui a dez anos, conseguir manter esta forma de ser e de estar, porque só assim conseguirei continuar a fazer o que me faz feliz - gerir pessoas.



## Estão eleitos os melhores lugares para trabalhar em Portugal

**Teleperformance Portugal, ROFF, Mind Source e Mars são os Best Workplaces do ano, eleitos pelo Great Place to Work Portugal, no final do mês de março.**



ão organizações inclusivas, que se pautam por uma gestão ética e honesta e cujos colaboradores se sentem orgulhosos por lá trabalharem. Eleitas no dia 28 de março, em Lisboa, pelo Great Place to Work Portugal, as 25 organizações que integram o “ranking”, dominado por empresas de prestação de serviços, tecnologias de informação, e farmacêuticas, carre-

gam, agora, o título de Best Workplaces.

Este ano, a lista dos melhores lugares para trabalhar em Portugal divide-se em quatro categorias de acordo com a sua dimensão: mais de mil colaboradores, entre 501 e mil, entre 100 e 500 profissionais e menos de 100 trabalhadores. Com uma dimensão superior a mil colaboradores, a Teleperformance Portugal posiciona-se no primeiro lugar da sua categoria, seguida do Banco Santander.

A categoria entre 501 e mil colaboradores

é liderada pela ROFF, que, em 2018, ocupou o terceiro lugar. A medalha de prata pertence à Cofidis, à semelhança do ano passado, e a de bronze à EY, estreante no “ranking”.

A tecnológica Mind Source é considerada o melhor lugar para trabalhar na dimensão entre 100 e 500 colaboradores. O segundo lugar é ocupado pela Janssen Farmacêutica Portugal e o terceiro pela Cisco Portugal, que em 2018 arrecadou a medalha de prata.

Com menos de 100 trabalhadores, a Mars, que opera no setor de “confectionary, pet care, food and gum”, ocupa a posição cimeira da sua categoria. No pódio encontram-se, ainda, na segunda e terceira posições, respetivamente, o SAS Institute, que sobe uma posição comparativamente com o “ranking” do ano passado, e a farmacêutica Mundipharma, que o ano passado foi eleita o melhor lugar para trabalhar.

“A alteração das categorias, passando de três para quatro dimensões, deveu-se ao facto de querermos espelhar na nossa lista o tecido empresarial português. Para tal, criá-

mos uma divisão que evidenciasse também as organizações com um número de colaboradores superior a 500. Esta divisão segue o nosso propósito, que é fazer com que todas as organizações do mundo sejam um Great Place to Work® For All. Se, por um lado, criámos esta divisão para as organizações de maior dimensão, no próximo ano, iremos iniciar o Programa de Certificação, destinado a organizações que tenham entre cinco e 19 colaboradores”, diz Maurício Korbivcher, diretor-geral do Great Place to Work Portugal, à RHmagazine.

A eleição dos vencedores Best Workplaces foi renhida e foram as diferenças pouco significativas que ditaram os resultados. “O balanço que fazemos é muito positivo. Este ano, foi bastante competitivo e as diferenças, nomeadamente nas cinco primeiras posições, foram muito pouco significativas, o que evidencia uma aposta das organizações Best Workplaces nas suas pessoas. Reflete-se, também, com dez novas empresas face à edição anterior, sendo que oito delas foram reconhecidas pela primeira vez como Best Workplaces”, afirma o diretor-geral do Great Place to Work Portugal.

## **ESTE ANO, FOI BASTANTE COMPETITIVO E AS DIFERENÇAS, NOMEADAMENTE NAS CINCO PRIMEIRAS POSIÇÕES, FORAM MUITO POUCO SIGNIFICATIVAS**

### **PRÉMIOS SOCIAIS**

Em 2019, mantiveram-se os prémios sociais, porque também se mantém o reconhecimento das organizações que, de acordo com o Great Place to Work, se destacam pelas suas boas práticas no que diz respeito à atração de jovens talentos, igualdade de género, responsabilidade social e sustentabilidade, saúde e bem-estar e liderança. A Teleperformance Portugal, que integra 26% de colaboradores com menos de 25 anos, distingue-se pelos seus programas de capacitação de talentos jovens.

A Mars caracteriza-se pela representati-

vidade feminina nas funções de liderança, refletindo a igualdade de oportunidades existente na empresa. A AbbVie distingue-se pelas iniciativas de responsabilidade social, internas e externas, que promove. A Janssen Farmacêutica Portugal destaca-se pelo seu escritório, que foi pensado para promover a ergonomia e o bem-estar laboral. A Mind Source distingue-se pela sua gestão ética, honesta e competente.

As organizações que constam no “ranking” dos melhores lugares para trabalhar e as vencedoras dos prémios sociais veem reconhecidas algumas das suas práticas, que pretendem reconhecer os seus profissionais. “Este ano, destacamos as práticas de reconhecimento, que assumem várias formas: por antiguidade, em caso de saída por motivos de reforma, por assumirem os valores e missão da empresa e pelo bom desempenho. Este reconhecimento pode passar por prémios monetários, “vouchers”, ou pontos numa “app”. A imaginação é o limite e este reconhecimento não é só feito pela liderança. Pode ser feito entre colegas”, sublinha Maurício Korbivcher, que define os Best Workplaces em Portugal como “organizações cujos colaboradores destacam o orgulho na organização, no trabalho individual e na imagem externa da empresa e a camaradagem, familiaridade, hospitalidade do lugar e das pessoas, o que se reflete num Trust Index de 87% e 86%, respetivamente, nestas duas dimensões”.

Pela primeira vez, o Great Place to Work associou-se à RHmagazine e ao InfoRH, “media partners” exclusivos do setor dos recursos humanos, para divulgar os melhores lugares para trabalhar e as práticas que mais se destacam. “Para o IIRH – Instituto de Informação em Recursos Humanos, é uma honra poder estar associado ao prémio mais importante do setor e verificar que a temática do “employer branding” assume, hoje, uma maior importância”, destaca Cristina Martins de Barros, “managing director” do IIRH. ●

Cristina Martins de Barros  
“Managing director” do IIRH





Maurício Korbivcher  
Diretor-geral do Great Place to Work Portugal

## RANKING

Melhores Lugares para Trabalhar 2019

### MAIS DE 1000 COLABORADORES

- |          |   |          |   |
|----------|---|----------|---|
| <b>1</b> | <b>TELEPERFORMANCE PORTUGAL</b><br>SERVIÇOS | <b>2</b> | <b>BANCO SANTANDER</b><br>BANCA E SEGUROS |
|----------|---|----------|---|

### ENTRE 501 E 1000 COLABORADORES

- |          |  |          |                       |          |                                   |
|----------|--|----------|-----------------------|----------|-----------------------------------|
| <b>1</b> | <b>ROFF</b><br>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO | <b>3</b> | <b>EY</b><br>SERVIÇOS | <b>2</b> | <b>COFIDIS</b><br>BANCA E SEGUROS |
|----------|--|----------|-----------------------|----------|-----------------------------------|

### ENTRE 100 E 500 COLABORADORES

- |          |  |           |  |
|----------|--|-----------|--|
| <b>1</b> | <b>MIND SOURCE</b><br>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO                              | <b>2</b>  | <b>JANSSEN FARMACÊUTICA PORTUGAL</b><br>FARMACÊUTICO |
| <b>3</b> | <b>CISCO PORTUGAL</b><br>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO                           | <b>4</b>  | <b>ABBVIE</b><br>FARMACÊUTICO                        |
| <b>5</b> | <b>MEDTRONIC PORTUGAL</b><br>SAÚDE, VENDA E DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS MÉDICOS | <b>6</b>  | <b>GROWIN</b><br>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO           |
| <b>7</b> | <b>WEBHELP BRAGA</b><br>SERVIÇOS   | <b>8</b>  | <b>BAYER PORTUGAL</b><br>FARMACÊUTICO                |
| <b>9</b> | <b>CARGLASS</b><br>ATIVIDADES INDUSTRIAIS                                    | <b>10</b> | <b>INFINEON</b><br>SERVIÇOS                          |

### MENOS DE 100 COLABORADORES

- |          |  |          |   |          |  |          |  |           |   |
|----------|--|----------|---|----------|--|----------|--|-----------|---|
| <b>1</b> | <b>MARS (MARS IBÉRIA E ROYAL CANIN)</b><br>COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO | <b>2</b> | <b>SAS INSTITUTE SOFTWARE</b><br>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO                              | <b>3</b> | <b>MUNDIPHARMA</b><br>FARMACÊUTICO               | <b>4</b> | <b>ONRISING</b><br>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO                             | <b>5</b>  | <b>ESTORIL SOL DIGITAL</b><br>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, LOTARIAS E OUTROS JOGOS DE APOSTAS |
| <b>6</b> | <b>SEG AUTOMOTIVE PORTUGAL</b><br>SERVIÇOS                         | <b>7</b> | <b>NISSAN IBÉRIA, S.A. - SUCURSAL EM PORTUGAL</b><br>TRANSFORMAÇÃO E PRODUÇÃO AUTOMÓVEL | <b>8</b> | <b>LG ELECTRONICS</b><br>COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO | <b>9</b> | <b>3M ESPAÑA, S.L. - SUCURSAL EM PORTUGAL</b><br>COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO | <b>10</b> | <b>MORE RESULTS</b><br>SERVIÇOS   |

# Responsabilidade Social: de Pessoas para Pessoas

A responsabilidade social e o envolvimento com a comunidade são, para a Cofidis, uma obrigação moral de partilha dos valores corporativos e da concretização da assinatura da sua marca “de Pessoas para Pessoas”



Mas a relação com o IPO Lisboa não se esgota com este projeto. Desde 2016 que a empresa faz um donativo anual correspondente ao valor que os colaboradores pagam para ter acesso ao seguro de saúde da empresa e que é extensível ao seu agregado familiar. Neste momento, o valor angariado já representa 90 mil euros por ano. Adicionalmente, a Cofidis promove iniciativas de sensibilização para questões oncológicas, em colaboração com equipas do IPO, que se deslocam à empresa para esclarecer os colaboradores. Também as campanhas regulares de doação de sangue e plaquetas que a instituição financeira leva a cabo são realizadas em parceria com o IPO.

Simultaneamente, a Cofidis realiza ações específicas, como a recente campanha “Vamos ajudar Moçambique!”, através da qual os colaboradores doaram mais de 400 kg de alimentos e mais de 200 kg de roupa de bebé e criança. O custo do transporte dos bens doados até ao país foi suportado pela empresa que não ficou indiferente à onda de solidariedade gerada na Cofidis.

Regularmente, a empresa apoia outras instituições, como a Animalife e a Associa-



Projeto “Fios Mágicos”



um tema que tem vindo a ganhar importância, tanto a nível nacional, na Cofidis, como internacional, no contexto do Grupo Cofidis Participations.

A responsabilidade social e o envolvimento com a comunidade são, para a instituição financeira, uma obrigação moral de partilha dos valores corporativos e da concretização da assinatura da sua marca “de Pessoas para Pessoas”. Prova disso é que, na edição de 2019 do Great Place to Work, mais de 90% dos colaboradores da Cofidis Portugal afir-

maram orgulhar-se “do contributo da empresa para a comunidade”.

E são vários os projetos e as iniciativas que materializam o envolvimento da Cofidis na comunidade. O programa “UMA CAUSA MAIOR”, por exemplo, é dinamizado por um grupo de cerca de 50 colaboradores. Dele nasceu, recentemente, o projeto “Fios Mágicos”, por sugestão de uma colaboradora. A dar vida a este projeto está uma equipa de voluntários da Cofidis, que já fez mais de 80 perucas criativas, inspiradas em super-heróis e princesas, para alegrar as crianças do IPO, que se encontram a fazer tratamentos de quimioterapia.

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA CONTRIBUI PARA A PROMOÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL ONDE OS COLABORADORES SE SENTEM BEM E QUEREM PERMANECER**

ção Coração Amarelo, de apoio a idosos, e a Escola Mestre Arnaldo Louro de Almeida, através da comemoração de momentos especiais e recolha de donativos. A Cofidis abre, frequentemente, as suas portas às referidas instituições não só para que possam desenvolver atividades internas, como sejam formações e reuniões, mas também, como acontece com os beneficiários da Coração Amarelo, para a realização de “workshops” de trabalhos manuais e convívios que envolvem os colaboradores e os utentes. Um exemplo desses encontros entre gerações é a celebração do Dia Mundial dos Avós, que é já uma tradição na Cofidis e que conta com a dinamização de uma tarde que inclui um lanche e uma animada sessão de bingo, preparados pelos colaboradores da empresa.

A sustentabilidade ambiental é outra das prioridades da empresa, que desenvolve um plano integrado de reciclagem que, para além da recolha seletiva de resíduos em to-

## Cofidis e IPO: uma relação especial

**Desde 2016 que a Cofidis colabora com o IPO. Há um ano, com o projeto “Fios Mágicos”, alegra as crianças sujeitas a tratamentos.**

Dados 2018/2019:

- **32** Voluntários da Cofidis;
- **56** cabeleiras entregues para comemorar o Natal;
- **36** para o Carnaval;
- **40** cabeleiras que estão a ser realizadas para celebrar o Dia da Criança.

dos os edifícios da Cofidis, promove uma boa gestão de recursos, que inclui a sua reutilização. É objetivo da Cofidis contribuir, também, para uma maior consciência do papel de cada colaborador na diminuição da pegada ecológica da empresa.

É através de ações concretas e alinhadas com um propósito que a instituição financeira procura dar sentido à sua missão de se constituir como uma empresa “de pessoas para pessoas”. Para a Cofidis, é muito importante que os colaboradores se envolvam ativamente em causas sociais e ambientais, através de instituições com as quais se identificam. Por este motivo, a empresa implementou o Dia do Voluntariado.

Para além da sua principal preocupação com aqueles que apoia, a Cofidis tem vindo a perceber que a responsabilidade social corporativa contribui para a promoção de um clima organizacional onde os colaboradores se sentem bem e querem permanecer. ●



Registe os tempos de trabalho dos seus colaboradores e gira on-line, os pedidos de férias, autorizações, licenças, etc...

Sexta-Feira, 24 de Agosto  
14:00  
MHP  
E tu, o que pensas da vida?

mhp.pt info@mhp.pt

Serviço Integral de Gestão de Horários

Terminais de Registo de Ponto

Aplicação de Gestão

Assessoria Jurídica

Atendimento ao Utilizador e Suporte Técnico

Integração com Sistemas

Formação Contínua

## Carglass Portugal: Uma casa com propósito!

Confiança, qualidade e profissionalismo são alguns dos atributos que têm distinguido a sua história



Poucos serão aqueles que não conhecem ou que nunca ouviram falar da Carglass! Há 30 anos em Portugal, a Carglass foi a empresa pioneira no setor da reparação e substituição do vidro automóvel no país, tendo entrado na casa de cada um de nós com o famoso “slogan” “Carglass repara, Carglass substitui”!

Confiança, qualidade e profissionalismo são alguns dos atributos que têm distinguido esta história, de quem a vislumbra por fora, mas também de quem a vive cá dentro, todos os dias!

Uma história que à partida teria poucas hipóteses de ser atrativa, glamorosa ou invejável, não estivéssemos a falar de um negócio de oficinas, mas na Carglass é diferente!

E não é porque temos os processos mais robustos, as melhores ferramentas do mercado ou as instalações mais xpto... mas porque somos GENUÍNOS, não fosse esse um dos nossos valores e um dos mais especiais!

**E somo-lo em diferentes momentos...**

Quando celebramos a autenticidade e desafiamos as nossas lideranças a usar este



**AUTORA**

**Mariana Sá**

PEOPLE DIRECTOR DA  
CARGLASS PORTUGAL

### Carglass contrata people director

**Com o objetivo de dar continuidade à sua estratégia de aposta nas melhores práticas e manutenção do reconhecimento interno e externo como um Great Place to Work, a Carglass Portugal contratou, este ano, um people director para se juntar à direção.**

Mariana Sá é, agora, a responsável pela definição e implementação de um conjunto de processos de recursos humanos na Carglass Portugal, mas esta missão já foi sua em empresas como a Ray Human Capital, a Jason Associates e a Mercer, onde desenvolveu o seu percurso em consultoria de recursos humanos.

trunfo para reforçar a confiança junto das suas equipas...

Quando encorajamos os nossos colaboradores a ser transparentes no nosso estudo de “engagement” mensal, em que os seus comentários são partilhados publicamente...

Quando incentivamos a coragem e a proposta de novas ideias, aceitando o erro e celebrando a aprendizagem...

Quando investimos em conhecer o lado B de cada um e a sua história...

Quando convidamos os nossos técnicos a participar nos “spots” televisivos, dando a cara no ecrã, quando são também eles que a dão todos os dias nas nossas agências...

Quando reunimos mais de duas mil pessoas, de todas as empresas do Grupo para um Thriatlon beneficiário em Londres, em que desafiamos cada colaborador a colocar à prova os seus limites e a participar, mesmo que não saia vencedor...

Porque na Carglass, se tivermos que escolher entre sermos os MELHORES ou sermos AUTÊNTICOS escolhemos ser autênticos, sabendo que assim seremos certamente os MELHORES!

Porque, para nós, ser um Great Place to Work é sobretudo isto... ●

# The only way is up

Na Consulting House acreditamos que só existem dois sentidos na evolução das empresas: subir ou descer. A estabilidade é ilusória.

Uma empresa boa procura-nos para ser excelente. Uma empresa excelente procura-nos para se manter no topo. Desafie-nos.



**Empowering leaders for high performance.**

Consultoria | Formação | Workshops | Coaching | Palestras

[www.consulting-house.eu](http://www.consulting-house.eu) | +351 217 503 170

## #OfeitoSantander

À “employer value proposition”, que pretendem que seja adequada às necessidades das pessoas e às exigências do negócio, o Santander atribuiu-lhe a designação #OfeitoSantander.



Ara da Fonseca é a responsável da área de gestão de pessoas do Santander, que, este ano, foi considerado a segunda melhor empresa para trabalhar no país, pelo Great Place to Work Portugal. Por detrás do prémio, está a sua política de recursos humanos, que partilha em entrevista à RHMagazine.

### Que importância atribuem no Santander, considerando a sua participação em estudos sobre ambientes de trabalho?

O Santander realiza anualmente um inquérito de clima organizacional que denominamos de Inquérito Global de Compromisso. Consideramos que se trata de uma excelente oportunidade de escuta ativa, que nos permite detetar oportunidades de melhoria e ficar a conhecer a valorização que os nossos colaboradores fazem da organização como um todo. Complementarmente, candidatámo-nos, pela quarta vez, ao Great Place to Work, que baseia uma parte significativa da sua valoração num inquérito realizado aos colaboradores. Este inquérito também nos ajuda a perceber como nos posicionamos face ao mercado em termos de práticas de gestão de pessoas. Em 2019, fomos considerados o melhor banco para trabalhar em Portugal e a segunda melhor empresa de grande dimensão para trabalhar no país.

### Como é que caracterizam a vossa atividade em Portugal e o mercado onde atuam?

Atuamos no mercado bancário que se ca-

racteriza por ser maduro, altamente concorrencial e que tem vindo a atravessar períodos de transformação. Nos últimos anos, a atividade bancária enfrentou paradigmas durante os quais o Santander conseguiu continuar a apresentar resultados consistentemente positivos.

### Que características considera diferenciarem a política de recursos humanos do Santander?

Temos como missão apoiar o processo de transformação cultural e digital que temos

## QUEREMOS SER UM EMPREGADOR DE REFERÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO E REFORÇAR O POSICIONAMENTO ENQUANTO EMPREGADOR

vido a implementar, promovendo ao mesmo tempo uma liderança que assenta em quatro pilares: ser aberto e inclusivo, inspirar e implementar a transformação, liderar pelo exemplo e apoiar a equipa no seu progresso. Desenvolver e promover medidas e iniciativas que permitam dar resposta adequada às necessidades dos nossos colaboradores no domínio da sua qualidade de vida constitui um dos principais eixos de atuação da nossa agenda, nomeadamente dotando a organização de melhores medidas

de “flexiworking”, como veículo da promoção do “work-life balance”. Queremos ser um empregador de referência no mercado de trabalho e reforçar o posicionamento enquanto empregador. Procuramos oferecer, por isso, uma “employer value proposition” adequada às necessidades das pessoas e às exigências do negócio, facilitadora do desenvolvimento profissional. A essa “employer value proposition” atribuímos a marca #OfeitoSantander, baseada no provérbio chinês que indica que o bater de asas de uma borboleta pode ser sentido do outro lado do mundo, porque acreditamos que até as mais pequenas contribuições conseguem produzir grandes resultados. As pessoas do Santander podem ser essa borboleta.

### De que forma a política de recursos humanos impacta a estratégia global da empresa?

Temos uma visão – ser a melhor plataforma aberta de serviços financeiros –, uma missão – contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das empresas – e temos os nossos valores: simples, próximo e justo. É de uma forma integrada que todas as áreas de negócio definem a sua estratégia para que sejamos um banco cada vez mais relevante para os colaboradores, os clientes, os acionistas e a sociedade. A estratégia de recursos humanos, área que passámos a denominar de gestão de pessoas, integra estes valores, construindo uma experiência única de colaborador, de forma a posicionar o Santander como a melhor empresa para se trabalhar em Portugal.

### Das práticas de recursos humanos que desenvolvem, é-lhe possível destacar uma?

No âmbito da transformação que é determinada pelo cliente atual, mais informado, mais digital e mais exigente, temos acima de tudo apostado na aceleração de uma cultura digital e na promoção de um novo “mindset”, ao mesmo tempo que promovemos medidas que apoiam os nossos colaboradores no seu dia-a-dia. No imediato ocorre-me referir a “app” Somos Santander, exclusiva para colaboradores, que têm disponível toda a informação de RH de forma trans-

**Sara da Fonseca**, responsável da área de gestão de pessoas do Santander

são mais ou menos inevitáveis quando se tem muitos anos de experiência na função e no setor. Procuramos oferecer uma visão internacional do Grupo Santander, através do acesso a fóruns de partilhas de boas práticas, e também novas formas de trabalho como a metodologia agile, que, pela sua forma inovadora, nos permite encontrar soluções mais rápidas, com o envolvimento de todos e com melhor visão de cliente. É exemplo disso o nosso recente processo de crédito à habitação, que reduziu de forma drástica os tempos de decisão e facilitou a interação de todos os interlocutores.

#### **Quantas gerações integram a empresa?**

É a primeira vez na história que quatro gerações trabalham em simultâneo dentro do banco – os “Baby Boomers”, que se caracterizam como pessoas moldadas pela disciplina, com foco no curto prazo e vocacionados para a liderança por consenso, a Geração X, constituída por pessoas empreendedoras e extremamente independentes, altamente pragmáticas e que procuram novos desafios, os “millennials” bem preparados, tecnologicamente mais confortáveis, tendencialmente mais informais e autónomos e, por fim, os nativos da Geração Z, que constituem o primeiro grupo que nasceu completamente digital, sempre conectados, “móveis” e que nunca conheceram o mundo sem internet. A tecnologia proporciona-lhes acesso a muita informação visual, o que nos coloca o desafio acrescido de procurarmos que todos se sintam envolvidos. Temos que conseguir ser ágeis e digitais para não desinteressarmos os mais jovens, mas não podemos perder de vista os colaboradores que têm um “know-how” acumulado por anos de experiência. O que temos feito? Mesclar gerações dentro das equipas, ajustar os cargos e criar planos de sucessão, criar grupos de trabalho com várias gerações e géneros, com níveis de conhecimento diversos e oriundos de áreas funcionais complementares. ●

parente e disponível 24 horas, a garantia que o vencimento mínimo mensal efetivo é de 1.200 euros para todos os colaboradores do quadro efetivo do banco e a criação da Escola de Cultura e Digital, criada para apoiar todo este processo de desenvolvimento, com a participação de “experts” em competências-chave, a que todos os colaboradores podem assistir presencialmente ou por “broadcast”. Tudo isto consolidado através de um pacote de mais de 60 benefícios. Aproveito para referir que estes são

alguns dos exemplos construídos ao longo dos últimos anos, que nos permitiram ser a primeira empresa em Portugal certificada como Empresa Familiarmente Responsável.

#### **Que perfis estão a recrutar e que projeto têm para lhes oferecer?**

Mais recentemente, temos tido a preocupação de rejuvenescer alguns dos nossos quadros, de forma cirúrgica e em áreas onde precisamos de perfis mais digitais, com uma visão fresca e sem formatações que



## ARTIGOS

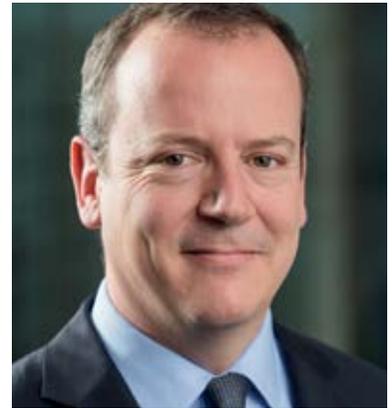
- ▶ **O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES EXIGE UMA NOVA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**
- ▶ **O FUTURO DO TRABALHO: TUDO O QUE PRECISAMOS DE SABER PARA NOS PREPARARMOS**



## ENTREVISTAS

**PAUL MILCENT**  
CEO DO CETELEM  
– BNP PARIBAS  
PERSONAL  
FINANCE

“Para o Cetelem, é muito importante ser e agir como ator responsável”



▶ **PATRÍCIA VALENTE**  
DIRETORA CORPORATIVA DE RECURSOS  
HUMANOS DO GRUPO ANF

“Quando o Grupo ANF cria a direção corporativa de recursos humanos, não imagina o meu entusiasmo”



## NEWS

- ▶ **ORACLE PORTUGAL ABRE CENTRO DE COMPETÊNCIAS NO PORTO E CRIA 100 EMPREGOS**
- ▶ **SABE QUAIS SÃO AS EMPRESAS MAIS ATRATIVAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL?**
- ▶ **RECRUTAMENTO NA ÁREA DA SAÚDE AUMENTA FACE A 2018**

## Our EMBA Evening

Sessão de Esclarecimento com  
Docentes e *Alumni*

**21 MAIO . 18H30 . INDEG-ISCTE**

**INSCRIÇÃO GRATUITA**  
em [indeg.iscte-iul.pt](http://indeg.iscte-iul.pt)

16.<sup>a</sup> Edição

**emba**<sup>-</sup>  
Executive MBA

**EARLY CALL-OUT ATÉ 30/06**



### CALENDÁRIO

Setembro 2019 a Junho 2021



### FORMATO

2 Anos Letivos



### REGIME

Pós-laboral

### INFORMAÇÕES E CANDIDATURAS

+351 217 826 100 | [admissoes.indeg@iscte-iul.pt](mailto:admissoes.indeg@iscte-iul.pt)  
[indeg.iscte-iul.pt](http://indeg.iscte-iul.pt)

Acreditação AMBA desde 2008 | Módulo na HEC Paris  
Curso de Liderança nos Fuzileiros | Maturidade e diversidade  
dos participantes | Experiência profissional do Corpo Docente  
*Career Development Program* customizado | Rede de *alumni*  
dinâmica

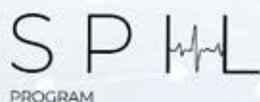
ACREDITAÇÕES, AFILIAÇÕES E RANKINGS



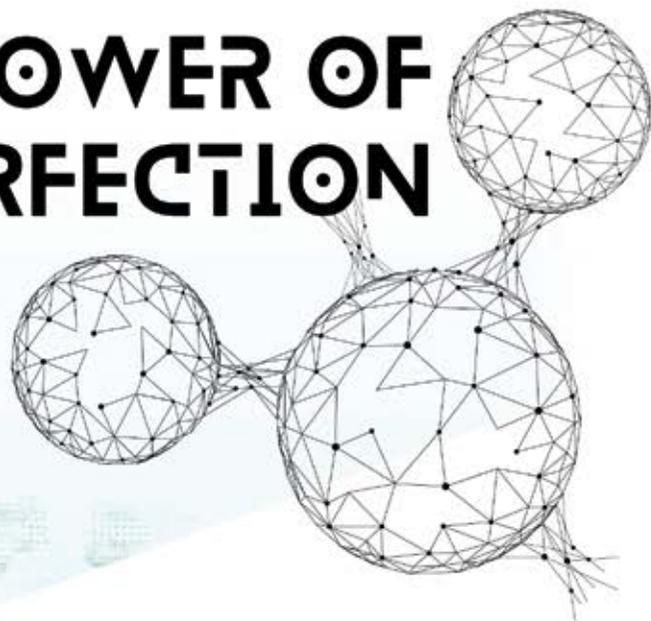
Master in Management



Executive Education



# THE POWER OF IMPERFECTION



Numa era em que se deseja a perfeição, onde as empresas competem pela imagem perfeita, onde os líderes são heróis invencíveis, nós optámos por nos apaixonar pelas imperfeições. Respondemos ao mundo de organizações vivas em constante mutação, de humanos que não querem rotinas, de empresas que não querem burocracia e de consumidores que querem ser surpreendidos de forma rápida e frequente. WE DARE. Do you?

[www.sdoconsulting.pt](http://www.sdoconsulting.pt)

