



THE GREAT RESIGNATION



SPONSORED BY



multipessoal



THE GREAT RESIGNATION: O QUE LEVA AS PESSOAS A DEMITIREM-SE?

Por: Patrícia Monsanto





A Grande Demissão ("*The Great Resignation*") foi o termo cunhado em maio de 2021 por Anthony Klotz, Professor na Mays Business School do Texas A&M University, para explicar o fenômeno, especialmente visível nos Estados Unidos da América, que levou à demissão voluntária em massa de milhares de colaboradores dos seus empregos. Dados do U.S Bureau of Labor Statistics fundamentam que a taxa de despedimentos atingiu valores históricos, alcançando, só em setembro de 2021, os 3%, o que em média representa três em cada cem indivíduos. Os adultos dos 30 aos 45 anos foram os que deram mais expressão a esta enchente de saídas.

Um estudo recentemente divulgado pela McKinsey, com mais de cinco mil colaboradores provenientes da Austrália, Singapura, Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, avança que 40% dos trabalhadores americanos admitem a possibilidade de abandonar no curto prazo o seu emprego, sendo que 64% desses mesmos funcionários garantiu sair mesmo sem ter em vista outro trabalho.

Os dados demonstram que o facto de os funcionários não terem outras opções no imediato não é impedimento para saírem. As pessoas estão cada vez mais resolutas na sua decisão, demonstrando alguma inflexibilidade em potenciais negociações por parte das empresas empregadoras, que lutam para reter os seus talentos. Não se trata pura e simplesmente de uma forma de desistência. As pessoas estão à procura de melhores condições. Embora aparente ser uma consequência direta da Pandemia, as razões tendem a ser mais complexas e envolvem vários panoramas. Deixou de ser uma questão monetária, daí muitas negociações falharem quando as empresas tentam oferecer maiores benefícios financeiros aos seus colaboradores.

A Pandemia conduziu a um período de grande reflexão individual, fechando-nos nas nossas casas, nas nossas mentes, nas nossas realidades, induzindo a que repensássemos a forma como estamos a viver as nossas vidas. Para uns, o próprio trabalho híbrido acabou por expandir novos horizontes e ser um fator decisivo do querer ir ou ficar. Não só levou a entender que era

**NÃO SE TRATA PURA
E SIMPLEMENTE DE UMA FORMA
DE DESISTÊNCIA. AS PESSOAS
ESTÃO À PROCURA DE MELHORES
CONDIÇÕES. EMBORA APARENTE
SER UMA CONSEQUÊNCIA DIRETA
DA PANDEMIA, AS RAZÕES
TENDEM A SER MAIS
COMPLEXAS E ENVOLVEM
VÁRIOS PANORAMAS.**



possível trabalhar através de casa sem comprometer a produtividade, como deu a entender que tal flexibilidade permitia ter mais tempo para a família, para si próprios, evitando gastar horas em deslocações. Em suma, muitos submetem as suas demissões no desejo de encontrar empregos que forneçam maior flexibilidade para trabalharem onde quiserem, quando quiserem, de forma a terem espaço para apostar nas suas relações familiares e pessoais, bem-estar mental e físico. Para outros, o facto de quererem sair pode ter conotações simbólicas, idealistas. Os colaboradores querem e pedem por algo mais, que vai além da própria empresa. São pessoas que se aperceberam que não eram felizes nos cargos que exerciam e querem, por isso, sair da zona de conforto, para explorar trabalhos novos em áreas que as cativam. São pessoas que, no limite, não se identificam com os valores da empresa e querem trabalhar em organizações que vão ao encontro dos seus próprios valores, sejam eles sociais, ambientais, culturais.

A realidade é que o estado do nosso Planeta e da nossa sociedade é também um fator seletivo. Com a COP26 a lembrar que medidas urgentes são necessárias

para atingir as zero emissões e garantir um futuro sustentável, protestos como o #BlackLivesMatter, que vieram relembrar a ainda presente discriminação social, ou o #metoo, que conduziu a uma maior consciencialização sobre assédio, levam os colaboradores a marcar uma posição e a não querer fazer parte de uma empresa cuja cultura não esteja voltada para encontrar soluções aos atuais problemas ou que, pior, estejam a contribuir para que estes ainda existam. Embora o fenómeno tenha mais expressão nos Estados Unidos, tem também vindo a ser notado na Europa, podendo até vir a ser sentido em Portugal, porém sem a mesma intensidade. Não é de agora que as empresas tentam procurar por soluções e formas de reter os funcionários, o contexto atual veio apenas acelerar as tendências que já se estavam a começar a sentir. Mais do que nunca, os líderes são chamados a conhecer a realidade dos seus colaboradores e a reconhecer que são mais do que uma garantia de realização do trabalho. ●



25 maio 2022



Centro Cultural de Cascais
Líder TV (#165 MEO, #560 NOS e lidertv.pt)

ACT NOW FOR HUMAN HEALTH

ORADORES



Berna Oztinaz

Board member EAPM e WFPMA / CHRO
na Genel Energy



Pedro Gomes

Professor Associado em Economia em Birkbeck,
Universidade de Londres / Autor do livro
"Sexta-feira é o Novo Sábado"



Cristina Maldonado

International Consultant
& Speaker / The Pacific Institute
UK, Europe & Middle East

Organização



Platinum Sponsors



Media



Parceiros Institucionais



Gold Sponsor



Silver Sponsor



Bronze Sponsor



Official Car



Support



TRABALHAR MENOS HORAS E SER MAIS PRODUTIVO, PORQUE NÃO?

O MUNDO MUDOU E A FORMA COMO TRABALHAMOS ESTÁ A MUDAR A UM RITMO DIÁRIO. EM 1800, AS PESSOAS TRABALHAVAM SEIS DIAS POR SEMANA, DESCANSANDO AOS DOMINGOS. EM 1926, HENRY FORD IMPLEMENTOU NA SUA FÁBRICA, NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, A SEMANA DE TRABALHO DE SEGUNDA A SEXTA-FEIRA, PERCEBENDO-SE COM ISSO QUE UM FIM DE SEMANA DE DOIS DIAS AJUDAVA A ECONOMIA. NO SÉCULO XXI, A SEXTA-FEIRA SERÁ O NOVO SÁBADO? O ECONOMISTA, PROFESSOR NA BIRKBECK UNIVERSITY OF LONDON E AUTOR DO LIVRO *SEXTA-FEIRA É O NOVO SÁBADO*, RECENTEMENTE PUBLICADO EM PORTUGAL, FALOU COM A LÍDER SOBRE COMO PODE A SEMANA DE QUATRO DIAS REVITALIZAR E MELHOR ORGANIZAR A ECONOMIA E A SOCIEDADE.

Como se pode combater a ideia de que ter menos horas de trabalho significa automaticamente menos produtividade?
Essa é a grande dificuldade em termos mentais. Os empresários têm de fazer essa separação e deixarem uma visão de produtividade que é muito individual e que falha em muitas dimensões, o que já foi demonstrado por quem está a implementar esse modelo. Ao trabalhar menos horas, consegue-se trabalhar mais intensivamente e recuperar melhor. O regresso à segunda-feira, tendo os três dias juntos de descanso, é de mais capacidade e intensidade de trabalho na restante semana, sobretudo nas áreas que são mais intelectuais ou abstratas, que os economistas chamam de "trabalhos não rotineiros". Não rotineiros porque são sempre diferentes, e requerem uma acuidade mental muito grande. E, de facto, quando as pessoas estão cansadas, se não recuperam, andam permanentemente fatigadas e trabalham a um ritmo menos intenso nos outros dias. Há duas consequências desse cansaço: erros e absentismo. Podemos trabalhar quando estamos cansados, mas muitas vezes fazemos erros e omissões. E ainda há o absentismo, que em algumas indústrias tem grandes custos. As empresas que têm implementado a semana de quatro dias de trabalho viram a taxa de absentismo reduzir bastante e os trabalhadores cometerem menos erros. Não é só "trabalhamos mais, vamos fazer mais". Se calhar, ao trabalhar menos horas, podemos trabalhar mais intensivamente e reduzir outros custos: custos nos recursos humanos, na contratação e no treino de trabalhadores, recursos a contratar trabalhadores temporários e no departamento legal, porque há menos problemas.



No seu livro lança também outro argumento ligado à questão da produtividade, afirmando que aumentar salários é reduzir a equidade salarial. Por outro prisma, declara que retirar horas ao trabalho, em consequência, é aumentar os seus salários. De que forma uma coisa conduz a outra?

Os salários não crescem por decreto, embora às vezes o pareça da discussão política. Há uma visão na economia em que os salários são determinados pela negociação entre os empresários e os trabalhadores, e para aumentar os salários é preciso dar mais poder aos trabalhadores. Depois há outra visão, das forças do mercado de oferta e procura. E, quer se tenha uma visão, quer se tenha a outra, a semana do trabalho de quatro dias vai promover esse aumento dos salários, por um lado porque aumenta a produtividade por hora.

Ao reduzir a oferta de horas por parte dos trabalhadores, vem como consequência natural o aumento salarial e, respetivamente, da produtividade, aliado também a um outro ponto muito importante que é a reconversão dos trabalhadores.

Ao dar mais tempo às pessoas, um terceiro dia no fim de semana, estamos a abrir uma tela em branco que cada um pode pintar como quiser. Há pessoas que vão descansar mais, e, portanto, vão ficar mais produtivas nos outros dias. Há pessoas que vão gastar mais, o que vai ter um impacto na economia, mas há algumas que têm ocupações em declínio, por haver esta reconversão tecnológica. Quer dizer que alguns empregos estão a crescer e outros estão a reduzir. Assusta muito a questão de os robôs tomarem o trabalho dos homens, e a semana de quatro dias permite essa reconversão, essa passagem que se fala muitas vezes em termos políticos, a requalificação que permite dar mais tempo às pessoas para decidirem.

E por isso refere a expressão "*moonlighting job*".

É uma expressão inglesa, que define o acumular de um segundo emprego. Agora seria a *gig economy*, como, por exemplo, conduzir o UBER. A visão de que a semana de quatro dias é incompatível, por estar a proibir as pessoas de trabalharem mais, é exatamente o contrário. Vai-se permitir às pessoas terem o que quiserem, e tenho a certeza que algumas vão querer trabalhar mais, portanto, vão querer este *moonlight*, e a economia vai permiti-lo. Outra questão errada é pensar no lazer como tempo fora da economia. É a segunda falácia, para além da que falámos da produtividade. É exatamente o contrário, estamos a consumir, a ir aos restaurantes, aos cinemas, ao teatro, aos hotéis e a viajar, e estamos a estimular a economia de algumas indústrias de lazer, ou a dar a possibilidade de as pessoas abrirem a sua própria empresa. Há muitas empresas que nasceram exatamente com uma pessoa a ter um trabalho diurno, o *day job*. Tudo o que nós fazemos no nosso tempo de lazer tem um benefício económico.

PARA OS MAIS NOVOS ACHO QUE O BENEFÍCIO VEM, SOBRETUDO, DAS OPORTUNIDADES QUE IRIAM SURTIR E EM GANHAR EXPERIÊNCIA DE TRABALHO, NUM INÍCIO DE VIDA PROFISSIONAL QUE MUITAS VEZES É DIFÍCIL, COM TAXAS DE DESEMPREGO MUITO ALTAS.

Para empresas que pertençam a setores que não podem parar, como é o caso da saúde, indústria alimentar e de transportes, de que forma se podem adaptar?

Há muitos trabalhos nas economias que funcionam, sobretudo, de segunda a sexta, mas depois há muitos trabalhos que ocorrem continuamente. A minha mulher é obstetra e os bebés que nascem ao fim de semana não se interessam pela semana de trabalho, ou se é de dia ou de noite. E isso acontece em restaurantes e em hotéis, mas nestes setores já se trabalha por turnos. Iria continuar a ser assim, mas em vez de cinco dias, seriam quatro. Todas essas indústrias que trabalham ao fim de semana iriam continuar a trabalhar o que é, aliás, um dos argumentos do aumento da procura. Muitas das pessoas vão, aos fins de semana, aos restaurantes ou ao cinema. O importante é quem são as pessoas que trabalham, sobretudo, ao fim de semana: muitas vezes são os mais jovens. Muitos estão na universidade e trabalham aos fins de semana, o que permite terem mais oportunidades de emprego e ganhar experiência no mercado de trabalho.

Acredita então que a idade pode ser um fator de peso na aceitação deste novo modelo? Estarão os jovens mais abertos à mudança do que as gerações mais velhas?

Em termos de aceitação há sempre a questão de as pessoas mais velhas estarem mais enquadradas no sistema, logo ser mais difícil mudar. É muito importante ter uma certa empatia e é preciso, quando pensamos nisto, que a semana de trabalho de quatro dias significa coisas diferentes para os homens e para as mulheres. E aí considero uma dimensão muito importante, muito mais do que por idade. Mas vai significar uma coisa diferente para uma pessoa de 20 e outra de 50 anos. Temos de pensar não só o que é representado por nós, mas também o que iria representar ao longo da vida. Para os mais novos acho que o benefício vem, sobretudo, das oportunidades que iriam surgir e em ganhar experiência de trabalho, num início de vida profissional

que muitas vezes é difícil, com taxas de desemprego muito altas. Permitia começar a carreira e ter tempo para apostar na sua paixão, tentar desenvolver uma ideia ou a sua própria empresa. Para as pessoas mais velhas acho que permite uma continuação no mercado de trabalho. Depois de 40 anos de trabalho intensivo as pessoas só querem a reforma, querem sair porque de facto estão esgotadas. Mas depois reformam-se e o que vem a seguir? É um vazio muito grande, e uma semana de quatro dias podia permitir que as pessoas quisessem trabalhar mais. Isso já está a acontecer porque a esperança média de vida tem aumentado nos últimos 40 anos, e isso põe muita pressão no sistema de segurança social, na questão das pensões, e já está a haver um aumento das idades da reforma que têm de acontecer exatamente pela longevidade. Mas lá está, isto tem sido imposto e é muito difícil, porque trabalhar cinco dias por semana, aos 65 anos, é muito pesado, e, lá está, se for quatro dias, se calhar permitia muito mais este prolongamento da idade de trabalho.

E os próprios tempos mudaram.

Se vímos a evolução das sociedades nos últimos 50 anos, mudou tudo. Antes, tinha de se contactar um fornecedor, por carta ou telegrama, e depois tinha de se esperar pela resposta. Agora é tudo instantâneo, os trabalhos são diferentes. É muito mais intensivo mentalmente. A longevidade aumentou e a estrutura da família também mudou. Nos anos 70, poucas mulheres trabalhavam, ficavam em casa. Agora ambos, marido e mulher, têm trabalhos intensos, e as mulheres querem ser bem-sucedidas. Há 50 anos o tempo em casa era um tempo de descanso e muitas vezes já deixou de ser, porque mudou a tecnologia, mudou a estrutura da família, e todas estas razões juntam-se para eu dizer que a semana de quatro dias é uma forma de melhor organizar a economia.

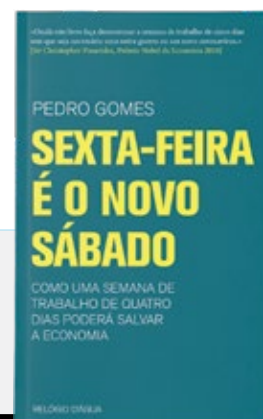
Islândia, Japão e Espanha têm comprovado aumentos dos ganhos de produtividade após testarem o novo modelo. No contexto português, onde é aparente a falta de produtividade, acredita existir a possibilidade, e potencial, para avançar no mesmo caminho?

A produtividade em Portugal é baixa, e, portanto, faz com que não seja o país onde imaginaria implementar para já o modelo dos quatro dias. É mais natural vir dos Estados Unidos, Canadá ou de uma zona Euro como Alemanha ou Reino Unido. É do ponto de vista de serem países mais ricos, de ser mais natural poder aproveitar uma parte dessa riqueza para trabalhar um pouco menos, mas isso é só uma parte do argumento. A maior parte dos argumentos que tenho é que vai melhorar a economia e, portanto, vai melhorar a economia desses países, mas também iria melhorar a economia Portuguesa, Islandesa ou Holandesa. Acho que todas as economias ocidentais estão preparadas para a semana de trabalho de quatro dias, incluindo Portugal. Agora o

que falta é coragem, aquela coragem de avançar, ser o pioneiro, e se há coisa que nunca faltou a Portugal ao longo da sua história foi coragem.

Que sugestão tem para os líderes portugueses que queiram avançar com a semana dos quatro dias de trabalho?

É tentar buscar um consenso. A questão de trazer todos para a mesa e poder utilizar a semana de quatro dias como uma forma de fazer muitas das reformas que faltam ao País. É ambicioso, mas acho que vale a pena procurar. O Mundo está cada vez mais polarizado, quer em Portugal, nos Estados Unidos ou na Europa, e acho que nos podemos unir à volta da semana de quatro dias, pelo menos tirar daí esse potencial. ●



Sexta-Feira é o Novo Sábado - Como uma semana de trabalho de quatro dias poderá salvar a economia
Relógio D'Água, fevereiro de 2022

Friday is the New Saturday, agora traduzido para português, é o primeiro livro de Pedro Gomes, professor associado de Economia em Birkbeck, Universidade de Londres, desde 2017. Com uma narrativa construída em torno das ideias dos economistas John Maynard Keynes, Joseph Schumpeter, Karl Marx e Friedrich Hayek, Pedro Gomes dá oito razões por que uma semana de quatro dias é possível e tornaria as pessoas mais felizes. O autor apresenta uma abordagem convincente ao tema, enraizando os seus argumentos em teorias económicas, história e dados. A introdução seria facilitada pela Pandemia, que já veio alterar os nossos hábitos de trabalho, e entre quatro a seis anos seria suficiente para o Estado e o tecido empresarial e familiar se adaptarem.

THE GREAT RESIGNATION: COMO RETER O TALENTO?



Ricardo Carneiro

Diretor
de Recrutamento
e Seleção Especializado
na Multipessoal

A Harvard Business School dá-nos nota de que, em julho de 2021, quatro milhões de americanos simplesmente despediram-se dos seus empregos, numa altura em que o país registava o número extraordinário de 10,9 milhões de vagas em aberto. Se dúvidas restavam, *The Great Resignation*, como já é conhecido este fenómeno, veio colocar em foco, à escala mundial, uma realidade que já há algum tempo vinha a emergir: com um mercado de trabalho caracterizado pela crescente escassez de talento, hoje em dia, o esforço de retenção deve ser, no mínimo, equivalente ao da atração.

Assim sendo, mais do que nunca, é fundamental que as Direções de Recursos Humanos garantam algumas práticas, que devem estar em alinhamento com a gestão de topo e as lideranças dos negócios. É preciso perceber que um Mundo em transformação implica também a transformação das organizações, e que fórmulas passadas não resolvem os problemas presentes. Se até aqui tínhamos políticas de retenção *one size fits all*, temos agora de compreender que, atualmente, a tendência é a personalização, o *one size fits one*.

Neste sentido, há que procurar conhecer bem a estrutura social das nossas equipas, a organização familiar, a realidade de cada um e até mesmo as suas preferências e prioridades individuais. Ao fazer este exercício, é possível oferecer programas de retenção diferenciados e pacotes de compensação e benefícios estilo *à la carte*, trunfos futuros para um mercado de trabalho que é hoje – e será nos próximos anos – totalmente *candidate driven*. Quadros médios e superiores e já com larga experiência, por exemplo, podem ser retidos a médio/longo prazo

com formas de pagamento como planos de poupança, ou a entrada no capital da empresa, nas que são cotadas. A possibilidade de comprar ações a preço bonificado, sempre com a premissa de ficarem algum tempo na empresa para não perderem estas mais-valias, poderá ser outra oferta atrativa. Por outro lado, para pessoas casadas e com filhos, os seguros de vida e de saúde, abrangendo o agregado familiar, são muito valorizados. Em termos fiscais, os cheques creche são também, para este tipo de pessoas, um benefício muito interessante. Já para os mais jovens (e não só), os horários flexíveis, o trabalho híbrido e *full remote*, o acesso a ginásios, as ofertas de assinaturas de serviços de mobilidade e entretenimento, assim como os plafonds para material tecnológico e formações, são cada vez mais recorrentes e ainda diferenciadores.

As empresas que não evoluírem dos modelos de gestão estilo *"command & control"* dificilmente conseguirão dar resposta às novas tendências do mercado de trabalho. Mas e se tal incapacidade de mudança implicar não ter pessoas para o seu negócio? Na era da digitalização, a transformação das organizações deverá ser muito mais do que o simples investimento em máquinas e aplicações. Há que ir mais fundo e ganhar consciência de que, em muitos casos, a transformação mais urgente para garantir o presente e o futuro é, sobretudo, cultural! ●

**SE ATÉ AQUI TÍNHAMOS
POLÍTICAS DE RETENÇÃO *ONE
SIZE FITS ALL*, TEMOS AGORA
DE COMPREENDER QUE,
ATUALMENTE, A TENDÊNCIA
É A PERSONALIZAÇÃO, O *ONE
SIZE FITS ONE*.**

multipessoal

Nós somos Cinco Estrelas!



CATEGORIA
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE R.H.

INTERAÇÃO, COCRIAÇÃO E FLEXIBILIDADE

OS CONCEITOS PARA O FUTURO DO TRABALHO

MAURÍCIO MARQUES LIDERA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DA NATIXIS EM PORTUGAL, EMPRESA DO GROUPE BPCE, O SEGUNDO MAIOR GRUPO BANCÁRIO EM FRANÇA, QUE TEM NO PORTO O SEU CENTRO DE EXCELÊNCIA COM CERCA DE 1600 COLABORADORES, PROVENIENTES DE MAIS DE 20 PAÍSES. ESTE CENTRO DE EXCELÊNCIA NA ÁREA DA BANCA E IT TEM COMO MISSÃO TRANSFORMAR A BANCA TRADICIONAL, ALIANDO INOVAÇÃO COM UMA CULTURA DE AGILIDADE. EM PORTUGAL, A EMPRESA DEFINE-SE PELA COMBINAÇÃO ENTRE UM “MINDSET DE STARTUP” E UMA ESTRUTURA GRANDE E SÓLIDA.

Por: Rita Saldanha Fotos: DR

No momento pós-Pandemia quais são os grandes desafios no âmbito da gestão de pessoas que identifica, sob o ponto de vista geral e específico na sua organização?

Passados cinco anos do início da nossa atividade no Porto, continuamos ainda a crescer. Desde 2017, contratámos mais de 1600 pessoas, tendo como objetivo este ano chegar próximo dos 2000 colaboradores. Este tem sido, e será, o nosso grande desafio: continuar a aumentar a equipa e dotá-la das competências necessárias para cada vez mais nos consolidarmos como uma extensão da sede do banco, prestando serviços de uma forma global e ser

o destino para alguns centros de competências nas áreas da Banca e IT. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da nossa equipa de liderança, em grande parte recente, e o seu alinhamento com a cultura da empresa, para que as nossas equipas estejam comprometidas com os nossos planos de crescimento, serão também tópicos de atenção durante os próximos anos.

Como foi feito o reposicionamento da Natixis perante os problemas que não existiam e que passaram a fazer parte da vida das organizações?

Algumas das vantagens competitivas da Natixis, provenientes da sua cultura mais tech, são neste momento mais comuns, como a possibilidade de trabalho remoto ou alguns benefícios que oferecemos aos nossos colaboradores. Foi por isso necessário repensar o que nos torna únicos neste momento da história e o que as nossas equipas valorizam, para reforçar e mostrar para fora. E porque achamos que uma das nossas grandes vantagens é a criação de uma plataforma que junta Banca e IT, apostamos cada vez mais neste fator para inovar e criar soluções tecnológicas, orientadas às necessidades dos nossos clientes internos e externos. Para tal, é importante que as equipas se juntem, discutam e definam estas soluções em conjunto.

Que modelos e práticas de trabalho foram adotados?

Sabemos que cada pessoa tem necessidades específicas, mas como acreditamos na vantagem de estarmos juntos e discutirmos ideias, criámos um modelo que permite à equipa organizar-se de acordo com o seu ritmo e forma de trabalhar. As equipas têm um número mínimo de dias de trabalho presencial, sendo livres de gerir a sua agenda da forma mais conveniente para equipas e chefias. O nosso espaço de trabalho, que já antes da Pandemia não tinha lugares fixos, tornou-se ainda mais



fluido, mas definimos áreas para permitir às equipas que trabalham juntas partilharem o mesmo espaço durante o período que estão no escritório. Desafiámos também a nossa equipa de liderança a pensar estes dias de forma diferente e a criarem uma agenda à volta desta interação. Tudo para que o facto de vir ao escritório seja focado na interação e na cocriação, e não um mero ritual.

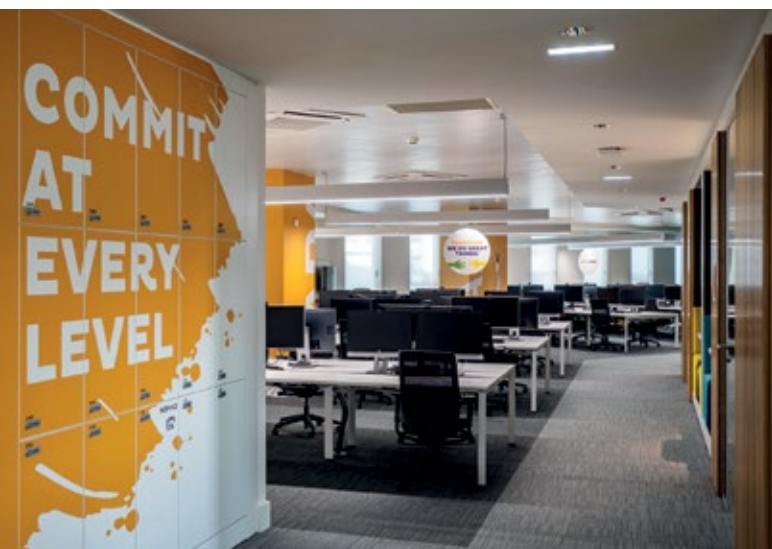
Qual é a sua opinião sobre o fenómeno da "Great Resignation" e a forma como está a impactar o mundo do trabalho?

O mercado de trabalho mudou muito nos últimos anos e está ainda a ajustar-se a uma nova realidade. Como em qualquer período de mudança, existe sempre uma reação por parte das pessoas, no sentido de se posicionar face à mesma. Como empresa em crescimento e a contratar, conseguimos aproveitar essa possibilidade para munir a nossa equipa de competências muito específicas que estávamos a precisar para criar novas equipas. Para isso, atraímos portugueses que estavam a trabalhar em grandes centros financeiros e que acharam ser a altura certa para regressar a casa, mas também aproveitamos o momento da globalização do emprego para passar a ter colaboradores de 28 nacionalidades diferentes. Por outro lado, notámos uma aceleração na saída de colaboradores, muitos deles parte da história da Natixis, que levaram consigo uma parte desse caminho de sucesso e que ficando poderiam ter tido um papel importante na continuação do nosso crescimento. Acredito que neste momento o número de variáveis aumentou, mas o tipo de decisão a tomar é o mesmo.

Acha que Portugal terá o perfil de empregadores e funcionários para assumir uma semana de quatro dias de trabalho?

Em áreas de conhecimento intensivo sente-se já que o trabalho se mede cada vez menos em dias e horas e cada vez mais em entregas e valor acrescentado – em Portugal esta situação não é diferente. Julgo que o timing poderá ser diferente, em diferentes áreas de atividade por motivos inerentes ao tipo de função e à

DESAFIÁMOS TAMBÉM A NOSSA EQUIPA DE LIDERANÇA A PENSAR ESTES DIAS DE FORMA DIFERENTE E A CRIAREM UMA AGENDA À VOLTA DESTA INTERAÇÃO. TUDO PARA QUE O FACTO DE VIR AO ESCRITÓRIO SEJA FOCADO NA INTERAÇÃO E NA COCRIAÇÃO, E NÃO UM MERO RITUAL.



possibilidade de adaptação a este tipo de modelo, e isso afetará a transição em Portugal, cuja decisão estará mais relacionada com questões de ordem social e política, do que laborais.

A longo prazo o que irá sustentar, de forma consistente, a atração e a retenção das pessoas?

As próximas gerações vão manter-se em empregos onde não só tenham condições salariais e alguma segurança, mas também onde sintam que podem fazer o que gostam, ser quem são, ter perspetivas de carreira e um impacto positivo na sociedade e no Mundo. É isso que tentamos fazer na Natixis com o eixo de atividade "Green", focado não só em temas ambientais, como também em métodos e estratégias sustentáveis no âmbito das Tecnologias de Informação. Nos escritórios da Natixis em Portugal, esta estratégia tem-se materializado em soluções mais sustentáveis e numa forte aposta na digitalização dos serviços. Em 2021, conseguimos a Certificação EDP Eletricidade Verde, através da qual asseguramos a utilização de energia 100% renovável; conseguimos duas medalhas na sequência da redução de consumo de energia no concurso francês *Cube 2020*. Procuramos também promover esta consciencialização com projetos que envolvam diretamente os colaboradores, como são exemplo a horta urbana Natixis Urban Garden, que conta já com 70 voluntários. Em outubro do ano passado, criámos a Comunidade Green, um espaço promovido por um grupo de colaboradores interessados na partilha de notícias, dicas e boas práticas na área da sustentabilidade.

Qual será o papel dos RH no futuro?

O estado atual do mercado de trabalho coloca cada vez mais as pessoas no centro das organizações e a forma como se gerem os diferentes equilíbrios que as envolvem, tornam-se cada vez mais decisivos para o sucesso das empresas. Tal foi notório no impacto no negócio para algumas empresas pela forma como geriram os equilíbrios profissionais durante a Pandemia. Por isso, a posição dos RH assumirá uma crescente importância, pela forma como criam as equipas e as dinâmicas nas empresas e fornecem os dados para a tomada de decisão, que cabe ao management. Em períodos de maior incerteza, este papel será uma exigência cada vez maior para os gestores de RH, pelo que o desenvolvimento de competências de negócio e ferramentas que permitam responder a questões complexas, se tornarão fatores decisivos para que seja possível aproveitarem da melhor forma esta oportunidade. ●



FRINGE BENEFITS

O MATCH PERFEITO

RECOMPENSAR OS TRABALHADORES SEMPRE FOI UM DESAFIO PARA OS GESTORES DE PESSOAS E PARA AS LIDERANÇAS EM GERAL. O SALÁRIO JÁ SABEMOS QUE NÃO É A ÚNICA FONTE MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO E MUITOS SÃO OS ESFORÇOS NO SENTIDO DE PERCEBER COMO E QUAIS SERÃO OS BENEFÍCIOS QUE SÃO MAIS APRECIADOS POR QUEM TRABALHA. CRIAR UM PORTEFÓLIO DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS, E O MAIS AJUSTADO POSSÍVEL ÀS NECESSIDADES E INTERESSES DE CADA UM, É O DESAFIO. COM O TRABALHO REMOTO, E AS OPÇÕES HÍBRIDAS EM CURSO, TUDO MUDOU E O QUE INTERESSAVA ANTES AGORA PERDEU O VALOR. NAS PÁGINAS QUE SE SEGUEM, DEIXAMOS DOIS CONTRIBUTOS QUE PODER AJUDAR A FAZER ALGUMAS ESCOLHAS NESTE ÂMBITO.



VALES SOCIAIS: UMA SOLUÇÃO COM VANTAGENS PARA EMPRESAS E COLABORADORES

**Filipa Martins**Diretora-Geral da
Edenred Portugal

As empresas vivem hoje num contexto socioeconómico muito singular, em que a profunda necessidade de revitalização da economia e do bem-estar social convive com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Face a estas dinâmicas, as organizações têm de fazer parte de uma solução global e procurar mecanismos para incentivar um consumo que potencie a atividade económica. Em paralelo, têm de encontrar ferramentas para se diferenciar e responder às novas expectativas dos colaboradores, de modo a atraírem e reterem o talento de que necessitam para prosperar.

A resposta para os dois desafios está na mesma solução. No estudo *"Social Vouchers: Innovative Tools for Social Inclusion and Local Development"*¹, a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico chama a atenção para o impacto positivo que os vales sociais podem ter no contexto pós-pandémico.

Utilizados desde há 70 anos, com grande sucesso, para melhorar as condições de trabalho, a produtividade e a motivação, os vales sociais são ferramentas eficientes para a atribuição de benefícios que melhorem a proposta de valor para o colaborador. São ainda mecanismos de inclusão e revitalização económica. Isto

porque, ao serem criados para uso em redes negociadas, têm a capacidade de direcionar o consumo e dinamizar o setor de atividade a que se destinam, contribuindo para a criação de emprego, para a formalização da economia, para o aumento do poder de compra e da receita para o Estado. É por esse motivo que estão alavancados em políticas públicas que lhes conferem vantagens fiscais. Em Portugal, o exemplo mais conhecido é a titularização do subsídio de refeição. O estudo da OCDE evidencia que os vales sociais podem ser utilizados em muitas outras áreas, concretizando sempre este círculo virtuoso. A OCDE destaca os casos de França, Bélgica, Grécia, Roménia e República Checa. Nestes países, o aumento do poder de compra, da satisfação e do bem-estar dos colaboradores foi conseguido com benefícios em setores estratégicos: Cultura, Turismo, produtos e serviços ecológicos, Desporto, serviços domésticos, etc. Em Portugal, podemos criar soluções semelhantes, potenciando o consumo em setores específicos, com vantagens fiscais para empresas e colaboradores.

Com mais de 50 anos de experiência, a Edenred é líder global na gestão de benefícios extrassalariais e dispõe de um vasto conhecimento para apoiar qualquer empresa na criação de um plano de benefícios à sua medida, incluindo cartões com a sua imagem. Tem uma proposta integrada de vales sociais para diversos fins – alimentação, educação e incentivos –, disponibilizados através de plataformas inovadoras e que simplificam a gestão dos benefícios: o Portal Cliente, para a empresa, e a APP MyEdenred, para os utilizadores.

Conectando Empresas, Colaboradores e redes de comércio local, a Edenred cria mais valor para toda a sociedade e materializa o seu propósito – *Enrich connections. For good.* ●

**AS EMPRESAS VIVEM HOJE NUM
CONTEXTO SOCIOECONÓMICO
MUITO SINGULAR, EM QUE A
PROFUNDA NECESSIDADE DE
REVITALIZAÇÃO DA ECONOMIA
E DO BEM-ESTAR SOCIAL CONVIVE
COM UM MERCADO DE TRABALHO
CADA VEZ MAIS COMPETITIVO.**

¹Leia o estudo completo em https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/social-vouchers_a98f02c5-en

O EUROTICKET TEM OUTRO VALOR. O VALOR SOCIAL.

O Euroticket não é um simples cartão refeição. Tem o estatuto de vale social, que lhe confere benefícios fiscais, e agrega múltiplas vantagens numa rede alargada, credenciada e exclusiva. O que se traduz em mais valor para a sua empresa e para os seus colaboradores.

- Isenção total de TSU
- Aumento da produtividade e motivação dos colaboradores
- Adesão simples, sem compromissos e fidelização
- Portal Cliente de última geração
- App MyEdenred para colaboradores, com geolocalização, acesso a descontos exclusivos em parceiros e serviço de take-away
- Possibilidade de associação do cartão refeição ao MB WAY
- Faturação eletrónica
- Linha de apoio dedicada

35.000
ESTABELECIMENTOS
ALIMENTARES
Maior rede
do país



FRINGE BENEFITS - O MATCH IDEAL ENTRE A EMPRESA, O PERFIL E INTERESSES DO COLABORADOR

Departamento de Marketing da Ticket Serviços

A gestão de recursos humanos qualificados, em mercados competitivos é um desafio cada vez mais exigente, é um facto. A situação de Pandemia veio de alguma forma colocar novos desafios a esta área, acentuando as mudanças no modo de trabalhar das empresas, nos hábitos e nas rotinas dos colaboradores. Os gestores tiveram de aprender a liderar pessoas com mais flexibilidade e com mais open mind. Os líderes empresariais de hoje querem entender o que realmente importa para as pessoas e o que afeta o seu desempenho. E é, com base neste poder de decisão, que a gestão de recursos humanos percebe que os fringe benefits, à parte de um package salarial, ajudam a reter talento. Mas não basta atribuir benefícios por atribuir. É preciso consolidar muito bem o perfil dos colaboradores e perceber o que realmente é valorizado por estes. Atribuir benefícios aos colaboradores é rentável para as organizações, permitindo estabelecer uma economia global profícua para a empresa e colaborador. Nesse sentido, soluções como as que a Ticket apresenta ao mercado, são bastante bem acolhidas no mundo colaborativo e empresarial. Se por um lado, temos a questão da redução de custos nas empresas, por outro conseguimos garantir à empresa uma atribuição mais elevada do efetivo salarial, dependendo da tipologia de ticket que pretende atribuir. Da alimentação, à

OS GESTORES TIVERAM DE APRENDER A LIDERAR PESSOAS COM MAIS FLEXIBILIDADE E COM MAIS OPEN MIND. OS LÍDERES EMPRESARIAIS DE HOJE QUEREM ENTENDER O QUE REALMENTE IMPORTA PARA AS PESSOAS E O QUE AFETA O SEU DESEMPENHO.

educação, passando pela saúde e produtos de incentivo, conseguimos suprir todas as necessidades dos recursos humanos. Não podemos esquecer que oferecer ao colaborador algo que ele já tem ou que não valoriza é desperdício de recursos. Apesar desta afirmação impactar numa lógica universal, a verdade é que existem muitas empresas a cometer este erro, investindo em benefícios que não agradam os colaboradores. É preciso fazer o match entre aquilo que a empresa pode oferecer e aquilo que o colaborador tem realmente interesse. Não é uma tarefa fácil, mas com o apoio da Ticket Serviços é possível.

As soluções Ticket refletem precisamente a preocupação em acompanhar os colaboradores em toda a sua jornada de vida, oferecendo um leque de produtos abrangentes, traduzindo-se num custo/benefício imbatível para as organizações e na flexibilidade de escolha dos benefícios por parte dos colaboradores, seguindo a lógica da comunicação e reconhecimento, para garantir a valorização, com interesses e necessidades distintas. Em traços gerais, no atual contexto híbrido, que se caracteriza pelo teletrabalho, reforçar os laços entre as empresas e o capital humano é absolutamente necessário. Garantir a retenção de talentos é igualmente fulcral. Há que apostar em sustentabilidade corporativa, apetrechando os Departamentos de RH com soluções ótimas para os seus colaboradores. Os DRH precisam de implementar medidas estratégicas que visem aumentar o engagement dos colaboradores, melhoria dos níveis de produtividade, manutenção do vínculo emocional entre equipas, retenção de talento e também muito importante, fortalecer o sentimento de pertença. ●

Tickets para as despesas de educação. A melhor ajuda para os seus colaboradores!



Reduza custos e ofereça bem-estar e mais rendimento aos seus recursos humanos.

			
empresa	Isenção Total de TSU IRC (Custos majorados em 40%)	Isenção Total de TSU IRC (Custos do exercício)	Isenção Total de TSU IRC (Custos do exercício)
colaborador	Isenção Total de TSU e IRS	Isenção Total de TSU	Isenção Total de TSU



Despesas de educação dos filhos dos colaboradores, até aos 7 anos de idade



Despesas do ensino básico à universidade, despesas com manuais, livros e material escolar, sem limite de idade e valor



Despesas de educação e formação em áreas diversas, sem limite de idade ou valor

Disponível em vale, cartão e digital.

Vantagens todos os dias.

Contactos:

Delegação Norte
Tel. 228 302 900

delegacao.norte@ticket.pt

Delegação Sul
Tel. 210 420 325

delegacao.sul@ticket.pt

Delegação Madeira
Tel. 291 225 727

delegacao.madeira@ticket.pt

