

A FASCINANTE
JORNADA DO LÍDER
PELA CURVA
DA MUDANÇA.

EMPLOYER
BRANDING
E GESTÃO DE
CARREIRAS.

COMO
(RE)COMPENSAR
O TRABALHO?

ACADEMIAS
DE FORMAÇÃO
- E AGORA, DEPOIS
DA PANDEMIA
COMO FICAMOS?

SPONSORED BY



EMA PARTNERS

LISBON
DIGITAL
SCHOOL

Made2Web
sales & digital marketing

sodexo*
SERVIÇOS DE QUALIDADE DE VIDA

talenter.
academy

uMan Xpert
HR Solutions

A FASCINANTE JORNADA DO LÍDER E DA SUA EQUIPA

PELA CURVA DA MUDANÇA, DURANTE UMA CRISE

Elysaabeth Kübler-Ross, psiquiatra suíço-americana, 1926-2004, dedicou a maior parte da sua vida ao apoio e estudo de doentes terminais, tendo no seu trabalho identificado emoções e padrões de comportamento dos mesmos face à morte anunciada. No seu livro *On Death and Dying* a mesma identifica cinco estádios por onde passam esses doentes, face à notícia da morte, no que passou a ser conhecido como o Modelo Kübler-Ross, mais tarde chamada a Curva da Mudança.

Definindo uma Crise como um evento disruptivo que pode, no limite, pôr em causa a sobrevivência de uma organização, tem a mesma muitos dos elementos de uma morte anunciada, relativamente ao líder da mesma. De pressupostos, de comportamentos, de expectativas da viabilidade do próprio negócio com as quais o Líder tem de lidar quando uma Pandemia, a da COVID-19, entra porta adentro.

Num trabalho realizado durante o período do primeiro confinamento, 2020, já atualizado durante o confinamento de 2021, entrevistámos¹ 56 líderes da nossa praça, no sentido de tentarmos identificar padrões de comportamento dos mesmos face à Pandemia para assim podermos ajudar esses e todos os outros líderes em situações de crise futuras que certamente ocorrerão. O trabalho de análise está ainda em curso, mas as primeiras conclusões são já fascinantes levando os padrões de comportamentos identificados à sua comparação automática com os estádios de dor da Curva da Mudança identificados por Kübler-Ross. Adaptando então esta Curva à Liderança de Crises, dá-nos o Quadro I conta dos cinco estádios enunciados por Kübler-Ross: Negação, Frustração, Depressão, Experimentação e Decisão, acrescidos de um primeiro de Choque e de um último de Integração, entretanto adicionados pelo trabalho de Ralph Kilmann. Todos os líderes entrevistados passaram, sem exceção, por cada um destes estágios, naturalmente com maior ou menor grau de intensidade e/ou duração, características de si próprios e das organizações que lideram, conforme mais ou menos preparados para enfrentar esta ou outras crises.

Mantendo assim o Quadro I como referência, pedimos agora

ao estimado leitor que nos acompanhe pela intrigante e fascinante deambulação desta jornada, para melhor sentir e perceber os referidos comportamentos padrão identificados nos líderes entrevistados. Chegada a notícia da COVID-19, a primeira reação é de Choque em que nos perguntámos, incrédulos: Um vírus que mata...? Segue-se um estado de Negação, onde dissemos para nós próprios: Isto é na China, não chega cá...! Realizado que é o facto de já cá estar e de não podermos fugir à realidade, entra o estado de Frustração: Agora que estava tudo a correr tão bem...!!! e onde a "negociação" com o nosso Alter-ego e até o Altíssimo toma lugar: se me safar desta, prometo que para a próxima tomo mais atenção. Daí a poder entrar em queda livre na Depressão, onde a ansiedade e o medo tomam conta de nós, é um passo. A evitar a todo o custo, pois a vida continua, o problema está cá, tem de ser encarado e lidado, e nessa lida dar-se os primeiros passos no chamado estado da Experimentação de novas soluções. Assim, degrau a degrau, foram experimentadas as primeiras saídas e caminhos possíveis, e já com a segurança da experiência do que, melhor ou pior, estava a resultar, é tomada a Decisão de adaptação à nova situação, adotando, em simultâneo, novas capacidades entretanto desenvolvidas, experimentadas e testadas – ex: teletrabalho, Zoom, liderança à distância. Um novo eu emerge assim, acontecendo finalmente a Integração das mudanças verificadas. Estamos prontos, mais sábios de preferência, para retomarmos o nosso caminho e crescer.

Quadro I - Modelo Kübler-Ross aplicado à Liderança de Crises



Mas não tão rápido. Crítica, era a passagem do estado da Frustração para o da Experimentação, passando ou não pelo da Depressão. E aqui reside a diferença entre um Líder bom e menos bom. O primeiro sabe de forma inata, por experiência ou treino, que quanto menos duradouro, intenso e profundo for o estado da Depressão, de preferência saltando mesmo por cima dele, passando diretamente da inevitável Frustração para a desejável Experimentação, maior a probabilidade de êxito em todo o processo de mudança.

Ao líder coube assim, e podemos dizer que com 100% de sucesso nos nossos entrevistados, fazer aquilo que hoje se chama "achatar a curva", conforme Quadro II a seguir exposto. Para o fazer, obrigou-se o mesmo, no mais rápido tempo possível, a trocar o possível estado da Depressão pelo alternativo da Aceitação onde o mesmo decide: Não posso controlar o que está fora, mas tenho controlo sobre o que está dentro de mim...!!! Enfrentando e vencido aqui o seu pior inimigo numa crise, a Negação, o líder volta a centrar-se, recuperando o chamado Pensamento Executivo – onde se encontra a sua capacidade de decisão ponderada, pensamento a prazo, ação com consciência das suas consequências – vencendo então a sua primeira batalha numa qualquer crise: a batalha consigo mesmo.

Quadro II - Modelo Kübler-Ross aplicado à Liderança de Crises



Ganha a batalha consigo próprio, cabe agora ao líder ajudar a sua equipa, membro a membro, a passar pelos diferentes estádios da Curva da Mudança, incluindo o da troca da Depressão pela Aceitação, com a vantagem de já ter ele mesmo feito esse percurso.

De uma forma mais ou menos consciente, cria aqui o líder cinco Ambientes diferentes no seio da sua equipa, expostos na base do Quadro II, pedindo agora nós, e de novo ao estimado leitor, que nos acompanhe uma vez mais nesta maravilhosa caminhada. O primeiro Ambiente é o do Criar Alinhamento. Os estádios da Curva não são estanques. Cada pessoa poderá ter avanços e recuos na sua caminhada pela mesma. Focar e levar toda a equipa ao novo ponto de visão do líder é o objetivo, mas não têm de chegar todos ao mesmo tempo. Clareza sobre onde cada um está a cada momento, para assim o poder orientar face à visão a preencher, foi aqui a palavra subjacente. Maximizar a Comunicação passa então a ser crucial, já que é através da comunicação e diálogo que se lidera numa

crise. Empatia foi aqui a palavra subjacente. CEOs houve que fizeram telefonemas pessoais, em equipas de milhares de colaboradores, a um ou mais colaboradores específicos com problemas mais graves e em absoluta necessidade de acompanhamento. Sendo a Confiança a única unidade de valor de que um líder dispõe numa crise, a Comunicação é a forma de a transmitir. Clara, credível, consistente. Reconhecendo o problema, demonstrando empatia, explicando as ações que toma. Segue-se o Reforço da Motivação. A entrada abrupta e sem cerimónias da Pandemia, como é useiro e vezeiro em qualquer crise que se preze, trouxe, como sempre o faz, desafios e oportunidades. Criar um ambiente de segurança para um desenvolvimento sustentado e dirigido, onde seja seguro falhar, tornou-se crucial, procurando o líder reforçar os pontos fortes de cada um, neutralizando os seus fracos. Psicologicamente seguro foi aqui a palavra subjacente ao comportamento do líder face à sua equipa. E é neste ambiente seguro que todos os líderes, quando necessário, ofereceram à sua equipa a possibilidade de Desenvolvimento de Capacidades – ex: ferramentas digitais, trabalhar em equipa à distância, equilíbrio família/trabalho – permitindo à mesma entrar no estádio da Experimentação e Decisão. Seguiu-se o ambiente de Partilha de Experiências, histórias de falhas e de sucessos, onde uma nova equipa emerge, adaptada à nova realidade e onde essa partilha acelerou todo o processo, permitindo uma fase de crescimento onde os novos paradigmas de pensar, ver e fazer coisas diferentes assumiram lugar cativo na procura e implementação de novas formas de acrescentar valor aos colaboradores, clientes e parceiros da cadeia de valor. Uma coisa sabemos sobre crises: elas vêm como elas vão. Tal como sabemos que é no tempo das vacas gordas que nos devemos preparar para o tempo das vacas magras. Fazamos então o trabalho de casa e preparemo-nos para o futuro certo da incerteza.

A bem da gestão, dos portugueses e de Portugal. ●



FRANCISCO X. FROES

Presidente da AMBA - Associação Alumni MBA da Nova SBE, Professor Nova SBE, Consultor Executivo – Liderança | Trabalho Equipa

^Miguel Pina e Cunha – Nova SBE, Arménio Rego – Católica SBE, Francisco X. Froes – Nova SBE

COMO A LIDERANCA DA BOSCH VAI ENFRENTAR O FUTURO DEPOIS DA PANDEMIA

SOB O LEMA DO DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO DE "TECNOLOGIA PARA A VIDA", O GRUPO BOSCH EMPREGA CERCA DE 395 MIL COLABORADORES EM TODO O MUNDO E, EM 2020, GEROU UMA FATURAÇÃO DE 71,5 MIL MILHÕES DE EUROS. EM PORTUGAL, HÁ JÁ EXEMPLOS DO QUE APELIDA DE A "FÁBRICA DO FUTURO", TAL COMO REFERE JAVIER GONZÁLEZ PAREJA, PRESIDENTE DO GRUPO EM PORTUGAL E ESPANHA: "NÓS NÃO FAZEMOS SÓ 'MADE IN PORTUGAL', MAS TAMBÉM 'INVENTED IN PORTUGAL', COM TALENTO PORTUGUÊS". JAVIER ESTÁ HÁ MAIS DE 27 ANOS NA BOSCH E NESTA ENTREVISTA À LÍDER FICÁMOS A CONHECER OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE UMA MARCA COM 135 ANOS DE HISTÓRIA, MAS COM UM OLHAR MUITO ORIENTADO PARA O FUTURO.

Por: Rita Saldanha

Numa empresa com a dimensão da Bosch, presente em dois países tão diferentes como Portugal e Espanha, de que forma se opera uma liderança que deverá ser global, pelo propósito e valores da organização, mas também localizada pelas particularidades e características distintas da cultura e das pessoas?

Na Bosch aquilo que define a nossa missão "We are Bosch", o que nos impulsiona e representa é, na verdade, comum e transversal a toda a empresa, independentemente da sua localização. A nossa cultura baseia-se nos valores do

A PANDEMIA TROUXE VÁRIOS DESAFIOS E DIÁRIOS, MAS DIRIA QUE CONSEGUIR MANTER O NORMAL FUNCIONAMENTO DA EMPRESA GARANTINDO QUE AS NOSSAS PESSOAS ESTAVAM SEGURAS FOI O MAIOR DE TODOS ELAS.

nosso fundador, Robert Bosch: fiabilidade, diversidade, equidade, determinação, transparência, responsabilidade e orientação para o futuro e resultados – e estes são pilares tanto para Portugal como para Espanha, como para o resto do Mundo. O que mais me motiva é poder coordenar não só as atividades em Portugal e Espanha, mas também uma equipa de RH em 42 países, e com essa grande diversidade – é enriquecedor, mas também um desafio – poder entender e pôr a funcionar todas as diferentes culturas dentro da mesma casa, da casa Bosch.

Quais foram as principais mudanças que após a pandemia acabaram por ser absorvidas e adotadas pelos novos modelos de trabalho e gestão?

É estranho dizer que a pandemia trouxe coisas positivas, mas a verdade é que a nova forma de trabalhar é realmente algo que pode ser visto como positivo. Houve tempo e espaço para que as pessoas passassem a ter mais autonomia, para que os líderes olhassem mais para os resultados alcançados do que para o que o colaborador estava a fazer nas oito horas de trabalho diárias. Além disso, é importante o nivelar das hierarquias, os líderes



também precisam de ser treinadores, conselheiros, e claro, trazer valor acrescentado a todo o momento. Por isso, estamos a desenvolver na Bosch um novo conceito de trabalho – Smart Work – que vai aplicar aquilo que nós aprendemos com a pandemia no nosso dia-a-dia.

Pode partilhar qual foi o seu maior desafio no momento mais crítico da pandemia?

Ao longo de mais de oito meses, trabalhei sete dias por semana como membro de RH no Comité Mundial de Coronavírus da Bosch, e a pandemia trouxe vários desafios diários, mas diria que conseguir manter o normal funcionamento da empresa garantindo que as nossas pessoas estavam seguras foi o maior de todos eles. Aprendemos a ter de tomar decisões rápidas num ambiente cada vez mais incerto e volátil (o designado VUCA). Há uma palavra onde cabem muitos desses desafios: Transformação – uma transformação que exigiu uma resposta rápida, imediata e eficiente, uma resposta que nós acreditávamos ser a correta, mas para a qual não havia garantias. E isso foi, sem dúvida, um enorme desafio para todos, nomeadamente a nível de liderança.

Num negócio baseado na indústria e produção, em que o trabalho remoto não é, em muitas situações, possível,

como foi para os líderes gerir equipas à distância e outras presencialmente, em simultâneo?

Foi uma gestão com base na confiança, na transparência. Confiança essa que só foi aumentando à medida que os colaboradores viam que os casos de infeção que iam sendo identificados não tinham origem nas nossas instalações. Para quem passou para o regime de teletrabalho houve uma necessidade de desconstrução do trabalho e da liderança, focar mais na autonomia, na motivação, na inspiração e não tanto no *command and control*.

E que estratégias ou mecanismos teve de encontrar e que lições foram aprendidas?

Acredito que uma das principais estratégias teve de passar por autoconhecimento, ou seja, por usar a inteligência emocional, algo que tanto ouvimos falar, mas que muitas das vezes não aplicamos no nosso dia-a-dia. Perceber e identificar as emoções e utilizá-las tanto a meu favor como do outro, algo que se tornou uma ferramenta importante para manter o autocontrolo e lidar com a pressão, e que ao mesmo tempo ajudou a manter as equipas estáveis, motivadas e transmitir confiança no futuro. Temos de trabalhar e de liderar de forma mais humana. *Its not only about headhunters but "hearhunters"*.

Quais os próximos desafios para os líderes da empresa e o que vão os colaboradores poder esperar: uma presidência mais digital ou presencial?

Quem lidera tem de saber lidar com novas gerações que têm valores diferentes. Uma das frases mais impactantes que já ouvi de pessoas mais jovens dizia: "Para a vossa geração, *you are what you have*. Tens um gabinete muito grande, tens um carro muito grande, tens um refeitório só para ti. Na nossa geração, *it's not what you have, it's what you are*. A título pessoal, por exemplo, não tenho gabinete nem lugar de estacionamento reservado. Podemos pensar nos nossos colaboradores como pessoas que são. Têm problemas, têm frustrações, têm expectativas. Nós temos de potenciar a parte emocional para que digam "sim, eu tenho orgulho em trabalhar na Bosch". Acredito que isto só se consegue com um *mix* entre uma liderança digital e presencial, porque se estamos no caminho para uma sociedade de trabalho mais autónoma, com mais empoderamento e responsabilização, também é verdade que cada vez mais as pessoas procuram um ambiente de trabalho e de liderança mais humano, com uma maior cultura de proximidade.

A Bosch foi a primeira empresa neutra a nível carbónico em todas as 400 localizações em todo o Mundo. Em Portugal, que medidas foram tomadas?

A neutralidade carbónica foi alcançada e a Bosch já está a trabalhar nas próximas etapas: na cadeia de valor a montante e a jusante, pretendemos reduzir as nossas emissões de CO² em toda a cadeia de valor em 15% até 2030. É um dos nossos grandes objetivos e passa por continuar a apostar em medidas para a eficiência energética, energia limpa, eletricidade verde e compensação de carbono. Por exemplo, até 2030, a Bosch pretende gerar cerca de 400 GWh de energia a partir de fontes renováveis – principalmente de energia fotovoltaica (PV). Em Portugal, as localizações da Bosch reduziram o consumo de energia em 5% em 2020. A preocupação com a escassez de água é outro dos nossos focos, e que nos levou a implementar um conjunto de medidas para tornar o consumo de água mais eficiente, e no caso das localizações da Bosch em Portugal posso dizer que tiveram um consumo de água de 113.332 m³ em 2020, uma redução de 8% em relação ao ano anterior.

Existe um forte vínculo com o conceito "Fábrica do Futuro", com recursos de última geração. Com três unidades em Portugal a exportar cerca de 95% da sua produção, as fábricas

Bosch Portugal

A Bosch está em Aveiro, Braga e Ovar, nas áreas de Termotecnologia, Multimédia Automóvel e Sistemas de Segurança. Em Lisboa está a subsidiária da BSH Eletrodomésticos, assim como a sede da Bosch, com uma equipa nas áreas de Vendas, Comercial e Marketing e serviços partilhados de Recursos Humanos para toda a Europa.

do futuro já existem no nosso país?

As unidades de produção e desenvolvimento da Bosch em Portugal – a Bosch Car Multimedia em Braga, a Bosch Termotecnologia em Aveiro, e a Bosch Security Systems em Ovar –, são sem dúvida bons exemplos daquilo que se pretende com o conceito de "Fábrica do Futuro". Aliás, atualmente já são mais do que um conceito, já são uma realidade. Podemos dizer que caminhamos a passos largos para uma produção cada vez mais inteligente, em que soluções conectadas garantem transparência e flexibilidade na produção, além de operações mais fiáveis. Estamos também a desenvolver, com cerca de 20 parceiros e entidades em Portugal, o projeto Augmanity, que vai trazer o 5G para a indústria, a começar na Bosch. Nós não fazemos só "Made in Portugal", mas também "Invented in Portugal", com talento português.

"Nunca te esqueças da tua Humanidade e respeita a dignidade humana nos teus negócios com os outros". A frase de Robert Bosch contrasta com a avalanche de tecnologia e automação dos sistemas e das indústrias. Na Bosch, onde fica o fator humano no desenvolvimento e adaptação a um futuro cada vez digital?

Na Bosch continuamos a ter muito em conta essa frase do nosso fundador. O fator humano, as pessoas continuam a ser a base de tudo, seja interna como externamente. Por um lado, desenvolvemos e produzimos "Tecnologia para a Vida", por outro sabemos que as pessoas são o nosso maior valor e queremos que elas estejam bem na Bosch. Não podemos fazer de conta que não existe esta transformação digital, e perante isto acho que a melhor atitude face à mudança é: não quero ter de adaptar-me ao futuro, eu quero dar forma ao futuro. Como? Formação contínua. E questionar as coisas: porquê fazemos assim? Fico nervoso quando dizem "sempre fizemos assim". Temos de estar disponíveis para mudar, evoluir e transformar, só assim conseguiremos fazer parte dos desafios do futuro.

Quais as suas ambições para o propósito da Bosch e como antevê a liderança no novo mundo das empresas e organizações?

Acredito que caminhamos para uma Bosch mais eficiente, focada no AIoT (Artificial Intelligence; Internet of Things) – aplicação da IA à IoT –, mais orientados não só a vender produtos, mas a vender serviços. Há um objetivo estratégico a fazer, até 2026, 10% do nosso *revenue* com serviços. Queremos fazer essa transformação também em Portugal e Espanha, e estamos a trabalhar para isso e até já estamos mais avançados que noutros países. A nível de liderança, considero que é essencial permanecer autêntico e ter a disposição para aprender toda a vida. Ser curioso sempre. E ter coragem. ●

Leia a entrevista na íntegra em:
lidermagazine.sapo.pt





CULTO DA IMAGEM

oficina + criativa



**design
+
produção**

Design · Impressão Digital · Impressão Têxtil
Decoração de Espaços Comerciais · Stands
Expositores · Caixas de Luz · Fresa · Laser
Esferovite · 3D



Av. Pedro Álvares Cabral 231, Armazém nº4 - 2710-297 Linhó
geral@cultodaimagem.com | www.cultodaimagem.com

COMO RECOMPENSAR O TRABALHO?



O QUE VALEM BENEFÍCIOS COMO SEGUROS, TICKETS REFEIÇÃO, EDUCAÇÃO ENTRE OUTROS? TER UM CARRO DA EMPRESA AINDA É VISTO COMO UM BENEFÍCIO? TELEMÓVEL E COMPUTADOR SÃO AINDA VALORIZADOS COMO BENEFÍCIOS OU SÃO APENAS FERRAMENTAS DE TRABALHO? ATÉ ONDE PODE IR A CRIATIVIDADE DAS EMPRESAS NA ATRIBUIÇÃO DE *FRINGE BENEFITS*? E QUE VANTAGENS FISCAIS PODEM AS EMPRESAS TER? A EDENRED E A SODEXO AJUDAM A RESPONDER A ESTAS QUESTÕES.



TITULARIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS: UM PASSO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO



Filipa Martins

Diretora-Geral
da Edenred Portugal

Num contexto em que a demografia da força de trabalho está a mudar profundamente, com novas expectativas acerca da forma como esse trabalho deve ser compensado, o ambiente económico é incerto e os objetivos corporativos estão em constante revisão, é imperativo olhar para a estrutura de compensação e adequar os benefícios extrassalariais para construir uma proposta de valor interessante, que permita atrair o talento adequado. Os colaboradores que se sentem confortáveis e valorizados estão mais motivados e contribuem mais para o sucesso das organizações. Do ponto de vista macroeconómico, o sistema de titularização dos benefícios sociais (os vales sociais, cujo benefício fiscal é superior ao pagamento dos benefícios em *cash*), com mais de 50 anos e de prática generalizada em toda a Europa e resto do Mundo, vem materializar estas necessidades em ofertas concretas, que permitem às empresas oferecer múltiplos benefícios aos seus colaboradores (sendo o subsídio refeição em título o caso mais conhecido). Simultaneamente, fomenta o desenvolvimento da economia local, ao promover a utilização desses benefícios em redes de estabelecimentos locais, estabelecendo um círculo virtuoso para todos os intervenientes: os estabelecimentos aderentes porque têm maior volume de negócios; os empregadores porque aumentam a produtividade com menores custos, por usufruírem do benefício fiscal; os trabalhadores por terem mais benefícios e mais rendimento disponível; o Estado porque aumenta a atividade económica, as receitas fiscais e contributivas, diminuindo a economia não registada. O passado recente veio, no entanto, acelerar o aparecimento de modelos mais abrangentes, que respondam às necessidades dos colaboradores. Há pressão nas empresas, para que adequem esses benefícios a novas necessidades, há pressão no mercado de benefícios, para diversificar

a sua oferta e adequá-la a uma nova realidade, e há pressão para reabilitar a economia. Nesse sentido, a titularização de soluções é um mecanismo por excelência para diversificar os benefícios extrassalariais a oferecer aos colaboradores, como forma de manter um círculo virtuoso¹ e dinamizar setores tão afetados pela pandemia, como o da Restauração, Turismo e Cultura.

O futuro passa, por isso, pela oferta de soluções multibenefício, que combinem alimentação, mobilidade, educação/ formação, saúde, cultura, etc. Paralelamente, com consumidores cada vez mais exigentes em relação à experiência de utilização, que desejam autonomia e flexibilidade na decisão de como e onde usufruir dos seus benefícios, é fundamental uma experiência digital de excelência. As ofertas têm de convergir para soluções digitais, ágeis, que deem ao colaborador a flexibilidade de usar esses benefícios onde e como lhe for mais conveniente (pagamentos seguros, *cashless*, *online*, etc.).

A Edenred tem uma vasta experiência (+50 anos, total 46 países, em Portugal há 35 anos) na gestão de benefícios extrassalariais que respondem às necessidades de empresas, colaboradores e mercado. A digitalização da oferta e a gestão dos benefícios dos colaboradores de forma abrangente são as que mais têm marcado a nossa atuação. A App MyEdenred, que conta já com mais de meio milhão de utilizadores, evoluiu para permitir aos colaboradores gerir toda a sua relação com os cartões Euroticket de forma digital; a relação com as empresas e retalhistas é também totalmente digital, através de portais específicos que lhes conferem a autonomia e flexibilidade na gestão da sua relação com a Edenred.

Conectando empresas, colaboradores com as redes de comércio local, materializamos o propósito do Grupo - Enrich connections. For good. ●

¹Segundo um estudo na Nova IMS de setembro de 2018, por cada euro de consumo via título de refeição são injetados 2,9 euros na economia, aumentando o PIB em 2,1 euros.

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

30.000
ESTABELECIMENTOS
ALIMENTARES
Maior rede
do país



INOVAÇÃO COMO APOSTA NA ADAPTAÇÃO AO MERCADO

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS É UM DESAFIO CADA VEZ MAIS EXIGENTE PARA AS EMPRESAS, EM QUE O NÍVEL REMUNERATÓRIO JÁ NÃO É O ÚNICO FATOR DE RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS. OS BENEFÍCIOS SOCIAIS ESTÃO NA ORDEM NO DIA E NOS PACOTES DE OFERTA DE EMPREGO. A SODEXO, EMPRESA ESPECIALIZADA EM SERVIÇOS DE QUALIDADE DE VIDA, DISPONIBILIZA SOLUÇÕES PARA EMPRESAS EM TODO O MUNDO. EM CONVERSA COM A *LÍDER* FICÁMOS A SABER O PERFIL DO SEU NEGÓCIO, PRINCIPAIS DESAFIOS E AMBIÇÕES PARA O FUTURO.

Como se posiciona a Sodexo no setor dos benefícios extrassalariais?

A Sodexo está sempre atenta às novas tendências mundiais do setor para desenhar produtos e serviços inovadores, competitivos e enquadrados nas necessidades dos seus clientes, parceiros e utilizadores. Temos mais de 50 anos de experiência, na área de benefícios extrassalariais. Este histórico ajuda-nos a compreender a evolução do setor: das novas necessidades, novas tendências e novos produtos.

Que novos desafios trouxe a pandemia à vossa área de negócio?

A pandemia foi um fator completamente imprevisível nas nossas vidas, exigindo uma enorme capacidade de adaptação. Na Sodexo, a adaptação foi atenuada pela forte componente de inovação da empresa. No nosso dia-a-dia analisamos e antecipamos tendências de consumo, por exemplo a crescente adoção do delivery e take away para a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, de forma a responder inteiramente às necessidades das



CLÁUDIA ANDRADE, DIRETORA DE MARKETING
E VENDAS DA SODEXO PORTUGAL

empresas, parceiros e utilizadores. Temos como objetivo impactar positivamente a vida de todas as pessoas que utilizem os nossos produtos e serviços, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida.

Que soluções apresenta a Sodexo e o que procuram empresas e colaboradores?

Neste momento, o portfólio da Sodexo é constituído pelo Sodexo Refeição Pass e Sodexo Saúde Pass, com soluções personalizadas para os seus clientes e com uma proposta de valor assente numa base tecnológica, associada ao Portal Cliente e à App Sodexo. O processo comercial pós-venda e o suporte à equipa de Recursos Humanos e aos colaboradores das empresas são também fatores essenciais de diferenciação da Sodexo. No caso das empresas são valorizadas propostas que motivem os seus colaboradores, que ofereçam um suporte dedicado e personalizado. Já os colaboradores procuram soluções que acompanhem o seu estilo de vida e que sejam adequadas às suas necessidades profissionais e pessoais. Valorizam a ampla rede de aceitação, a existência de diversas formas de pagamento e benefícios exclusivos, como o Sodexo Club, uma área de descontos online que oferece um vasto leque de produtos com descontos. ●



Portal Cliente Sodexo

A GESTÃO FACILITADA

Gestão simples e autónoma do subsídio de refeição
através do cartão Sodexo Refeição Pass.

Pedidos e Substituições | Cancelamentos | Carregamentos | Consulta de Faturas

SAIBA MAIS EM [SODEXO.PT](https://www.sodexo.pt)



EMPLOYER BRANDING

ATRAIR TALENTO É TALVEZ O GRANDE DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES QUE QUEREM TRABALHAR COM OS MELHORES. COMO DEVEM AS ORGANIZAÇÕES CONSTRUIR A SUA MARCA PARA ATRAÇÃO DE TALENTO? NÃO É SUFICIENTE PENSAR NO MARKETING DE PRODUTOS E SERVIÇOS, IMPORTA AGORA PENSAR TAMBÉM NO MARKETING DO TALENTO. COMO SE FAZ? QUE BOAS PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING SEGUIR?

E AS PESSOAS COMO, PODEM HOJE GERIR AS SUAS CARREIRAS? QUE FERRAMENTAS TÊM À SUA DISPOSIÇÃO PESSOAS E EMPRESAS PARA GESTÃO DE CARREIRAS QUANDO A MERA PROMOÇÃO HIERÁRQUICA JÁ NÃO TEM O IMPACTO POSITIVO QUE TINHA HÁ UNS ANOS?

FORAM ESTAS AS PERGUNTAS QUE INSPIRARAM A EMA PARTNERS, A MADE2WEB E A UMAN XPERT NOS ARTIGOS DAS PÁGINAS SEGUINTEs.

BOYER DINDING



EMPLOYER BRANDING: MITOS E REALIDADE

Por: Rui Guedes de Quinhones, Managing Partner da EMA Partners

Há poucas semanas, falava com o CEO de uma organização internacional que pondera a deslocalização para Portugal de uma das suas unidades de desenvolvimento aplicacional. Para esta empresa, uma das maiores do Mundo no desenho de soluções de automação, a opção é estratégica e crítica para os seus objetivos nos próximos cinco anos. E, durante cerca de duas horas, falámos apenas de uma coisa: de pessoas. De qual a capacidade que o País teria em entregar, em quantidade, qualidade e sobretudo rapidez, o número de engenheiros necessário para o início das operações. Esta conversa, idêntica a muitas outras que têm ocorrido nos últimos meses, apesar da pandemia ou dos sucessivos confinamentos, é reveladora da importância da atração de talento e posiciona esta matéria num dos mais relevantes temas da gestão e do sucesso dos negócios. Contudo, continuo a cruzar-me com organizações para quem a sua marca empregadora não tem relevância, não gera impacto na atração de talento, é apenas mais uma moda. Não é, e para o provar, analisemos os mitos mais comuns.

1.º - É um assunto dos "Recursos" Humanos

Ao contrário do que se possa acreditar, os esforços da sua marca de empregador não são "propriedade" de ninguém. Representam uma responsabilidade do C-Level e dos

**CONTINUO A CRUZAR-ME
COM ORGANIZAÇÕES PARA QUEM
A SUA MARCA EMPREGADORA
NÃO TEM RELEVÂNCIA, NÃO
GERA IMPACTO NA ATRAÇÃO
DE TALENTO, É APENAS MAIS
UMA MODA.**

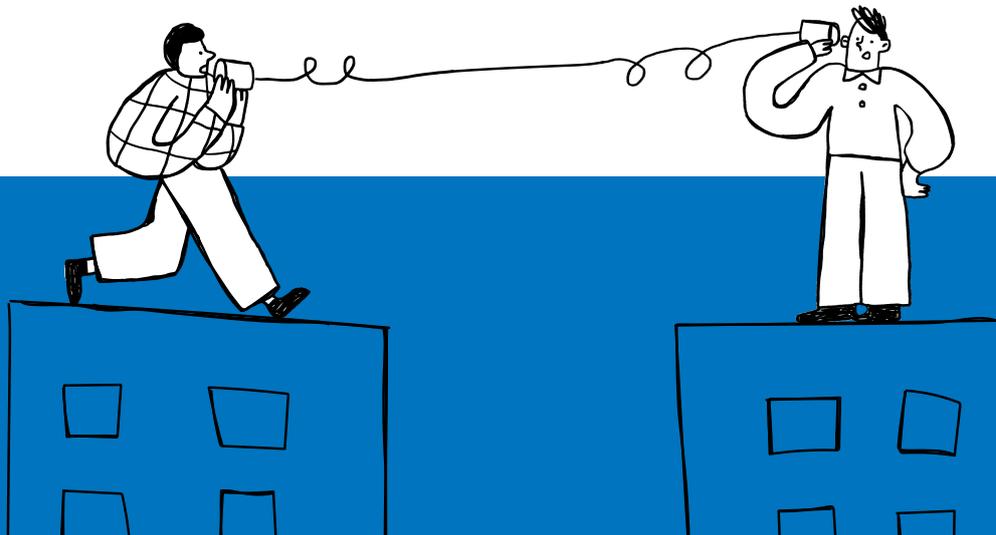
Boards (lembre-se da história do CEO que quer vir para Portugal mas quer garantir que não chega ao final do dia com um moderno e atraente escritório, mas totalmente vazio), mas tem de representar a voz da sua organização, em todos os níveis e diferentes áreas ou departamentos. Embora a gestão diária de processos ligados à criação e ao desenvolvimento da sua marca de empregador possam ser liderados por um departamento ou porta-voz da sua organização, começa de dentro para fora e representa o sentimento dominante sobre o que as suas pessoas dizem da sua organização quando não está na sala (desculpa Jeff Bezos, mas também se aplica aqui).

2.º - Construir uma marca de empregador, sim ou não?

A sua marca como empregador já existe, independentemente da sua decisão consciente para a construir ou não. Quando um carregador de papiro no Egito de há 4000 anos, decidiu que trabalharia com um armador e não com outro, foi a marca de empregador de ambos, a perceção que geraram nessa determinada pessoa, que determinou a sua escolha (mesmo que a razão de fundo tenha sido optar por aquele que era conhecido por assentar um menor número de vergastadas aos seus trabalhadores). Por isso, não é uma decisão sua, construir ou não uma marca de empregador. A sua opção é se a quer controlar ou deixar ao sabor do vento.

3.º - É uma opção muito cara!

Construir uma marca para os seus consumidores custou-lhe muito tempo e um determinado



SÓ EXISTE UMA COISA MAIS CARA DO QUE NÃO TER O TALENTO QUE PRECISA PARA O SEU NEGÓCIO, É TER CONSIGO PESSOAS QUE NÃO SABEM O QUE FAZER E POR QUE RAZÃO O FAZEM.

investimento, correto? Embora existam semelhanças, a sua marca de empregador já existe e este trabalho é uma tarefa de todos, não está sozinho na empreitada. Alimente a ideia através dos seus valores, partilhe os seus objetivos, as vitórias e os desafios e maximize os seus recursos. Só existe uma coisa mais cara do que não ter o talento que precisa para o seu negócio, é ter consigo pessoas que não sabem o que fazer e por que razão o fazem.

4.º - A marca do empregador é apenas para grandes empresas

Quando desenvolvemos projetos para uma *startup* costumamos começar com o fundador e tentar perceber o que significa para ele dar esse passo. Por que razão é importante ter uma marca de empregador e quanto do seu tempo está disposto a investir nisso. Numa PME procuramos perceber a história que já existe e onde se quer chegar, quem é o embaixador da ideia e quem a patrocina, quais os meios disponíveis e qual o *output* desejável. Na abordagem a uma grande empresa ou a uma multinacional procura-se maximizar tudo o que já está feito, corrigir alguns caminhos e potenciar a comunicação. É possível, desejável e mandatário que se adeque a intervenção ao ecossistema e aos objetivos, por isso pode

ser para todos e não apenas para os grandes. Diria que a exceção são as empresas que procuram disfarçar políticas desastrosas de gestão do capital humano, com uma comunicação gira, "p'rá" malta nova, "p'ros" millennials e tal: esses podem ficar fora da equação.

5.º - Se pagar bem e tratar bem as pessoas, não preciso de uma marca de empregador!

Se pagar bem, tratar com justiça as suas equipas, se promover um ambiente de trabalho criativo e colaborativo, se o seu propósito é conhecido e entusiasmo quem o rodeia, se proporciona *feedback* constante e promove o desenvolvimento pessoal e profissional, se comunica de forma transparente e genuína, dentro e fora da sua organização, se todos sabem para onde se dirige e qual o papel de cada um nessa jornada, então é verdade que não precisa de se preocupar em construir uma marca de empregador porque já tem uma.

Percebeu a questão? Employer Branding não significa comprar mesas de snooker para a entrada, fruta fresca para os lanches e fazer *happy hours* às quintas-feiras (pode fazer isso tudo, ninguém levará a mal). Tem que ver com cultura, com propósito e com comunicação. ●

EMPLOYER BRANDING E O MARKETING DIGITAL

ATRAIR, GERIR E RETER TALENTO NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

As características da forma como o trabalho é executado no presente e será no futuro próximo estão a alterar-se com particular relevância nas empresas e profissionais ligados à economia do conhecimento. Vamos assistir a mais trabalho remoto ou misto, equipas multidisciplinares com diferentes linhas hierárquicas em ambientes mais abertos e inclusivos, onde a relação de trabalho vai ser mais informal e ao mesmo tempo flexível, promovendo o trabalho de relação variável em formato talento *on-demand*.

Os profissionais, particularmente os mais jovens, por outro lado, vão tendencialmente dar preferência a trabalhos com mais significado para o seu desenvolvimento e que em simultâneo lhes permitam mais autonomia em termos de objetivos a atingir, tempo de execução e localização.

Esta nova forma de olhar o trabalho, muito focada em projetos ou iniciativas, vai colocar em causa o conceito tradicional de "carreiras", que visa um percurso estruturado da evolução individual dentro de uma organização. Nesta nova era tende a emergir a dicotomia "leadership/ followership" onde o processo evolutivo assentará na transição de profissionais entre projetos, onde nuns assumem funções de liderança e noutros de colaboração, promovendo uma evolução profissional dinâmica e mais flexível ao longo do tempo.

O trabalho remoto associado a uma maior autonomia de localização vai também criar pressão nas remunerações e conseqüentemente na atração e retenção de talento. A assimetria económica entre geografias poderá permitir que o talento tenha acesso a melhores remunerações no caso das economias menos desenvolvidas e o oposto nas mais desenvolvidas. Por outro lado, iremos igualmente assistir a uma mobilidade de talento em função da maior atratividade geográfica.

Face a esta realidade emergente, as empresas deverão encontrar mecanismos para lidar com estes desafios e, ao mesmo tempo, assegurar o desempenho organizacional a par da eficaz colaboração entre as equipas e o compromisso individual com a empresa.



Miguel Vicente

Executive Director
da Made2Web

**NESTA NOVA ERA TENDE
A EMERGIR A DICOTOMIA
"LEADERSHIP/FOLLOWERSHIP"
ONDE O PROCESSO EVOLUTIVO
ASSENTARÁ NA TRANSIÇÃO DE
PROFISSIONAIS ENTRE PROJETOS,
ONDE NUNS ASSUMEM FUNÇÕES
DE LIDERANÇA E NOUTROS DE
COLABORAÇÃO.**

As direções de RH vão ter de se transformar em autênticos "digital marketers" de talento, porque agora todo o mercado de trabalho remoto passa a ser global e por isso muito mais competitivo. Estratégias de Inbound Marketing, Content Marketing, Social Media, E-mail Marketing, Blogging, plataformas de mediação de serviços e estratégias de gamificação farão parte do jargão corrente das atividades de atração, gestão e retenção de Recursos Humanos. Estas práticas tão usadas no desenvolvimento digital dos negócios irão ser usadas em igual medida pelos RH. Simplesmente, não são os clientes, mas sim o talento que se pretende atrair e nutrir.

Esta transformação não vai ocorrer em simultâneo no imediato e será assimétrica. Cada geografia, consoante a sua cultura mais hierarquizada ou paternalista, resistirá mais ou menos à mudança. Contudo, poderá ser difícil lutar contra o impacto dos vasos comunicantes inerentes à globalização, através do uso da tecnologia e estratégias digitais que possibilitam a interação e a colaboração em qualquer hora, e em qualquer lugar. As organizações terão algum tempo para se transformarem, mas o relógio não para. A espécie que melhor se adaptar, sobreviverá. ●



Não tem de ser assim!

Sales and Digital Marketing
ao serviço do crescimento
da sua empresa


Made2Web
sales & digital marketing


Google Partner


HubSpot
Platinum
SOLUTIONS PARTNER
PROGRAM

 VIDEO SELLING
CERTIFIED

www.made2web.com
(+351) 214 106 747 . geral@made2web.com



Fernando Silva

Operations Manager
uMan Xpert

INVESTIR NA RETENÇÃO DE TALENTO? SIM, É RETORNO GARANTIDO

O Mundo evolui, a tecnologia inova a cada segundo e, diariamente, são temas quentes o Big Data, o Business Intelligence, a Inteligência Artificial. Mas as pessoas são o grande trunfo diferencial das organizações. De repente, coadjuvada pela pandemia e privilégio do trabalho remoto, a Retenção de Talento tornou-se a maior preocupação dos profissionais de Recursos Humanos. Os Colaboradores estão cada vez mais exigentes e não abdicam de ambientes tecnológicos.

Estudos revelam que 51% dos colaboradores consideram que o processo de *Onboarding* pode ser melhorado e que 69% dos colaboradores permanecem na empresa por mais tempo se tiverem uma experiência diferenciada.

A entrada de sangue novo é fundamental, mas conseguirmos cativar e desenvolver aqueles que impulsionam a cola organizacional é igualmente decisivo.

A ferramenta certa pode oferecer uma experiência de *Onboarding* inesquecível, agilizar a integração de novos colaboradores, aumentar a produtividade e, por fim, mantê-los por mais tempo, diminuindo o *turnover*. Economiza tempo valioso para os Recursos Humanos e dinheiro à organização. A Felicidade traz retorno! Assim, para reter talento e oferecer experiências de integração originais iremos lançar o BWelcome, um *software* dedicado às pessoas que acompanha o ciclo de vida dos colaboradores na organização. Inclusivamente, sentimos já uma grande procura do mercado. Marcar pela diferença e proporcionar momentos divertidos de aprendizagem através de vídeos

A ENTRADA DE SANGUE NOVO É FUNDAMENTAL, MAS CONSEGUIRMOS CATIVAR E DESENVOLVER AQUELES QUE IMPULSIONAM A COLA ORGANIZACIONAL É IGUALMENTE DECISIVO.

e questionários que espelham a cultura e ambiente da empresa, a importância da partilha e das experiências vivenciadas na organização. Um colaborador motivado, valorizado e com um sólido sentimento de pertença não se desvinculará facilmente da organização, porque se sente parte de uma engrenagem e contribui para o seu crescimento.

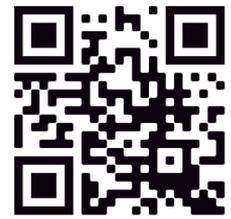
O Employer Branding sai vencedor. O colaborador sai vencedor. A sociedade sai vencedora com a implementação de melhores práticas. Uma solução integrada que valoriza as pessoas.

Há que inovar e dar passos rumo à excelência, considerando o investimento numa solução de *Onboarding*. ●



SAY HELLO TO A BETTER WORK-LIFE.

Software inovador dedicado às
Pessoas. Potencie uma experiência de
Onboarding inesquecível com o
BWelcome!



SAIBA MAIS



**bWelcome**
Powered by uMan Xpert

ACADEMIAS DE FORMAÇÃO





AS ACADEMIAS DE FORMAÇÃO DENTRO E FORA DAS EMPRESAS SÃO UMA TENDÊNCIA QUE VAI CRESCER OU TERÃO DE ADAPTAR OS SEUS MODELOS DE ENSINO PARA QUE ISSO ACONTEÇA? O ENSINO REMOTO VAI PÔR EM CAUSA UMA MODALIDADE DE APRENDIZAGEM MAIS PRESENCIAL? COMO SERÃO AS ACADEMIAS DE FORMAÇÃO NO FUTURO? FAZ PARTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES IREM ALÉM DA FORMAÇÃO QUE LHES É IMPOSTA POR LEI OU SERÁ MERO INTERESSE EMPRESARIAL?

A LISBON DIGITAL SCHOOL E A TALENTER ACADEMY DEIXAM-NOS O SEU TESTEMUNHO REAL SOBRE ACADEMIAS DE FORMAÇÃO.

ACADEMIAS DE FORMAÇÃO COMO ELEMENTO AGREGADOR ENTRE ORGANIZAÇÕES E PESSOAS



Natacha Gama
Pereira

CEO da Lisbon
Digital School

A pandemia veio acelerar a digitalização das empresas e a urgência de reinventar a formação dentro das organizações, e acreditamos que nada será como antes. Temos assistido ao desenvolvimento de uma cultura de inclusão nas organizações, mais permeáveis a uma formação contínua dos seus recursos, não só como uma obrigação legal, mas tomando também consciência de que necessitam fazê-lo para que possam motivar equipas e acompanhar as exigências do mercado, numa procura constante de inovação e competitividade.

A aposta na formação dos recursos faz parte do conceito de Employer Branding. Fazer os colaboradores sentirem-se felizes, enquanto responsáveis social, mas também poderem tirar valor deste investimento, porque são eles os principais influenciadores da marca, assim como quem desenvolve os seus produtos e serviços, precisando de formação contínua para continuarem a acrescentar valor. Mas o seu sucesso depende de uma adaptação às necessidades da empresa e à nova realidade que o ecossistema de RH vive, num modelo híbrido, com um plano de formação ajustado aos recursos, e que lhes permita sentirem-se peças fundamentais e integrantes da empresa, capacitados e felizes.

O papel da Lisbon Digital School (LDS) junto das organizações tem sido o de estar ao lado dos seus clientes para em conjunto desenharem uma pegada digital robusta, que lhes permita uma diferenciação no mercado onde atuam.

Nas nossas academias entregamos uma experiência *tailor made*, com conteúdos exclusivos e atuais, por profissionais experientes, que conhecem o ecossistema, acompanhados de *briefings* reais, tendo conseguido casos de sucesso. É o caso de uma empresa na área do retalho, que apostou na formação das suas equipas, através de uma Academia robusta, capacitando-os com conhecimentos na área de Marketing Digital. Um programa onde toda a organização

foi envolvida, começando pelos recursos em cargos de liderança, até à equipa comercial, que permitiu a esta marca, que até aqui só vendia no canal *offline*, na pandemia, estar capacitada com competências digitais e presença no canal digital, e a reinventar-se, tendo assistido a um constante crescimento de vendas.

Uma relação de parceria, em que nos orgulha ver empresas passarem por processos de transformação digital, bem conseguidos e sustentados através de formação e capacitação das suas equipas. É um processo de literacia digital, em que temos estado presentes em muitas organizações de diversos setores, desde a Banca, Seguros, Farmacêutico, Retalho, Automóvel, Energia, Turismo, entre outros.

Centrado na experiência do cliente – organização e recursos formados, com um acompanhamento dedicado, uma formação desenhada com base na realidade da audiência, e uma adaptação ao seu *mindset* e maturidade digital.

Acredito que a formação vai cada vez mais assumir relevância nas organizações, por todo o valor que acrescenta, permitindo uma vantagem competitiva no mercado: com recursos preparados para assumir a mudança e a necessidade de digitalização das empresas. A pandemia fez-nos questionar o modelo tradicional do ecossistema das empresas e seus recursos, e foi a oportunidade para se perceber que afinal é possível um modelo híbrido.

As organizações perceberam as vantagens da formação em *remote learning*. Conseguimos juntar numa formação equipas espalhadas pelo mundo ou pelo País, reduzindo o esforço financeiro das empresas, e otimizando tempo. As academias atuam como elemento agregador e garantem o alinhamento entre cultura, estratégia, negócio e competências das pessoas e equipas. É um modelo vencedor. ●

Media, tecnologia, dados e criatividade num único local? Isso não existe!

Why?

No **WYgroup** reunimos as valências de equipas multidisciplinares para dar resposta aos mais variados desafios, contemplando todas as necessidades da sua marca. Estudamos e analisamos dados, procuramos o ângulo certo para a criatividade e inovamos de forma constante na media e na tecnologia.

Tudo o que sua empresa precisa, integrado num único local.

Curioso? Para saber mais: joao.santos@wygroup.net



shaped
by *curiosity*

bliss
APPLICATIONS

BloomCast.
MEDIA & PUBLIC RELATIONS ACTIVATION

by interactive
brands
agency

FEVER.

performancesales
YOUR DIGITAL PARTNER

NERVO.

white
way

A REINVENÇÃO DAS ACADEMIAS DE FORMAÇÃO



José Barbosa

Business Director na
Talenter Academy

Pensar Formação, após o recente período de confinamento pandémico, é hoje uma realidade manifestamente diferente da vivida antes desse período. Se é verdade que a pandemia colocou em perspetiva a forma como a Formação foi assumida pelas empresas – tendo-se assistido a uma contração da Procura, influenciada pela incerteza face ao desconhecido –, não deixa de ser verdade que hoje temos vindo a assistir a uma inversão desta tendência, com um aumento crescente da procura de soluções formativas por parte das empresas.

Antes do período de confinamento, as empresas deram primazia à Formação dita tradicional, muito assente em modelos presenciais e expositivos. A pandemia teve o mérito de trazer a lume a caducidade destes modelos, bem como a necessidade do mercado se reinventar, passando a adotar novas formas de ver e assumir a Formação. Hoje, mesmo com a possibilidade de regresso à Formação presencial, não deixa de ser curioso notar que os modelos de aprendizagem à distância continuam a crescer e prosperar, facto muito impulsionado pela boa experiência de aprendizagem vivida no período de confinamento, bem como da necessidade que as organizações sentem de reorganizar e reposicionar os seus processos de aprendizagem.

Nos dias que correm, pensar Formação, vai muito além do espaço físico, do conteúdo programático ou do *curriculum* do formador, na medida em que a Formação passa a ser assumida como experiência de aprendizagem. Assumir a Formação como um modelo integrado desta natureza, traz consigo desafios acrescidos às tradicionais Academias de Formação, que têm agora de se reorganizar e reinventar, se quiserem prosperar e sobreviver no mercado.

O espaço físico deixa de ser o critério primordial de decisão, passando a experiência de aprendizagem a ser a pedra angular na hora das empresas optarem por uma Academia em detrimento de outra. Por outro lado, com a aceitação e habituação dos modelos de formação à distância,

as empresas estão agora mais focadas em chegar, ao mesmo tempo e de forma mais eficiente, a mais colaboradores. Contudo, se a pandemia trouxe consigo a primazia dos modelos de formação à distância, não deixa de ser verdade que as empresas de Formação ficam agora mais expostas, num mercado cada vez mais global e concorrencial. De facto, hoje, as empresas de Formação do globo, esgrimem argumentos na mesma arena e em posição de igualdade, na medida em que todas estão inseridas no mesmo mercado. Na minha opinião, este aumento da concorrência foi um dos principais benefícios que o confinamento nos trouxe. De facto, se até aqui as empresas estavam mais dependentes das Academias de Formação que se inseriam dentro do seu raio geográfico de influência, hoje estas empresas têm mais opções. Com o conseqüente aumento da concorrência, derivado da globalização do negócio, a verdade é que as empresas de Formação, ao terem de esgrimir argumentos com qualquer Academia do Mundo, sentem-se forçadas a inovar e a aportar mais valor às suas soluções formativas. Como facilmente podemos depreender, o mercado sai reforçado e a ganhar qualidade com esta globalização de serviços.

Economias como a portuguesa, em concreto, abrem horizontes para as Academias de Formação, que começam já a ser tidas em consideração, em concursos internacionais. No caso concreto da Talenter™ Academy, temos vindo a apostar na inovação dos nossos modelos de formação, facto que se tem traduzido em oportunidades de negócio em várias partes do globo. As nossas equipas estão já preparadas para assumir projetos internacionais, facto que se tem vindo a reforçar e a crescer nos últimos tempos. Em suma, a Talenter™ Academy soube reinventar-se, estando hoje mais preparada para o mercado global, ao agregar modelos de formação à distância, testados com padrões de qualidade internacional, facto que se tem consubstanciado no crescimento das nossas soluções de aprendizagem. ●

A PANDEMIA TEVE O MÉRITO DE TRAZER A LUME A CADUCIDADE DESTES MODELOS, BEM COMO A NECESSIDADE DO MERCADO SE REINVENTAR, PASSANDO A ADOTAR NOVAS FORMAS DE VER E ASSUMIR A FORMAÇÃO.

Programas Formativos Empresariais

Na Talenter™ Academy estamos comprometidos em preparar o futuro das empresas e das pessoas.

Há mais de 10 anos no mercado aliamos o rigor do conhecimento à qualidade dos formadores, com programas formativos assentes em metodologias inovadoras.



Calendário Empresas
2º Semestre
2021

- Academias Especializadas
- Formação Corporate
- Consultoria
- Programas de Desenvolvimento de Pessoas e Talento
- Teambuilding

Curso	Carga Horária	1ª Edição	2ª Edição	Formador	Investimento
Recrutamento 4.0	14h	15 e 16.11	-	Ana Silvestre	€ 635
Cálculo e Processamento Salarial	7h	12.10	-	Paulo Reis	€ 390
Desenvolvimento de Talento	7h	16.09	-	Sandra Brito Pereira	€ 390
Comunicação Interna: da Estratégia à Ação	7h	21 e 22.09	25 e 26.11	Pedro Morais Barbosa	€ 390
Remunerações, Compensações e Benefícios	7h	23.09	18.11	Paulo Reis	€ 390
Burnout e Saúde Mental nas Empresas	7h	28.09	18.11	Ana Silvestre	€ 390
Como Construir uma Academia Corporativa de Sucesso	7h	29.09	24.11	Sandra Brito Pereira	€ 390
Recrutar no LinkedIn	7h	07.10	14.12	Pedro Caraméz	€ 390
O Plano de Comunicação Interna	3h30	14.10	30.11	Pedro Morais Barbosa	€ 195
Entrevistas de Seleção	14h	18 e 19.10	13 e 14.12	Ana Silvestre	€ 635
Employer Branding	7h	16 e 17.12	-	Pedro Morais Barbosa	€ 390
Gestão Administrativa de Recursos Humanos	14h	08 e 09.11	16 e 17.12	Paulo Reis	€ 635

Utilizamos diversos formatos para formação: Presencial, Live Training e E-Learning.