



O TEMPO E O TRABALHO

**UMA GESTÃO DIFÍCIL,
MAS NÃO IMPOSSÍVEL**



SPONSORED BY



multipessoal



NÚMEROS

75% DOS COLABORADORES

elegem a empatia como uma das principais competências de um líder.

Fonte: Estudo da Community, 2022

52,1% DOS LÍDERES

defendem que a sua principal função nas empresas é inspirar a restante organização.

Fonte: GSP - Marketing Management & Research, 2023

METADE DAS MULHERES

já experienciaram microagressões no local de trabalho.

Fonte: "Estudo Escassez de Talento em Portugal" 2023, da Michael Page

42% DOS RECRUTADORES CONSIDERAM

o aumento das expectativas salariais como a principal razão para a escassez de talento.

Fonte: "Estudo Escassez de Talento em Portugal" 2023, da Michael Page

O cartão Ticket Restaurant® é a escolha com mais vantagens para a economia das empresas e dos colaboradores.



Até 9.60€/dia,
totalmente isentos
de impostos

» peça-nos uma proposta

Da Creche à Universidade, os tickets trazem muitos benefícios! Até aos 7 anos, **isenção total de contribuições!**



Conheça todas as nossas soluções de benefícios extrassalariais

Com os nossos produtos, a sua empresa poupa todos os dias!

Alimentação

Educação

Saúde

Premiação e Incentivos

Contactos:

SEDE
ticket@ticket.pt

PORTO
delegacao.norte@ticket.pt

LISBOA
delegacao.sul@ticket.pt

MADEIRA
delegacao.madeira@ticket.pt

ticket.pt

ESTÁ NA HORA DA ÁREA DE RH SE REGENERAR?

Numa época em que o mundo corporativo nos coloca muitas incertezas, novas variáveis e um futuro singular, cabe aos RH fazer ressoar em cada colaborador a sua missão? Estará a área a sofrer algumas dores de crescimento, algumas convulsões? Pela primeira vez, temos quatro gerações a conviverem no mercado de trabalho, uma realidade que impõe novos desafios aos gestores. E estes não ficam por aqui!



Catarina Tendeiro

HR SENIOR DIRECTOR PORTUGAL & GLOBAL FUNCTIONS NA HOVIONE



Vivemos um contexto de profundas mudanças sociais, demográficas e tecnológicas. A evolução tecnológica reforça a importância do talento, enquanto o “inverno demográfico”, entre outros fatores, gera escassez e guerra por talento. O papel do Diretor de Recursos Humanos tornou-se mais crucial do que nunca, e requer uma reinvenção contínua.

A tecnologia revolucionou formas de trabalho, e o RH não é exceção. A automação e a inteligência artificial simplificaram processos de RH, como recrutamento, integração e gestão de desempenho. A forma de trabalho tem tido mudanças relevantes. Os colaboradores millennial e geração Z são hoje uma parte substancial dos colaboradores, trazendo expectativas e estilos de trabalho diferentes. Ao se adaptarem às necessidades dessas gerações, os DRH podem ajudar a que as empresas permaneçam competitivas num contexto de “guerra de talento”.

Adicionalmente, as expectativas dos colaboradores evoluíram, com a valorização de um propósito e cultura, oportunidades de crescimento, e sentido de pertença. Esta evolução também obriga os DRH a uma reinvenção na forma como interagem com a estratégia de negócio para promover o bem-estar, a felicidade, a diversidade e inclusão e, ao mesmo tempo, desenvolver ferramentas de *feedback*, planos de desenvolvimento personalizados e criação de ambientes de trabalho que promovam a colaboração e a inovação produtiva – gerando maior produtividade, retenção e sucesso.



Eric Teixeira

DIRETOR CORPORATIVO DO GRUPO ETE



Encontramo-nos num contexto de forte dinâmica disruptiva na definição de modelos de gestão de Pessoas, onde pontuam ideias revolucionárias que ousam provocar o status quo de práticas já há muito consolidadas, e que estão a enfatizar o reforço do papel nuclear que é confiado ao Gestor de Pessoas, nomeadamente por balancear os interesses da empresa e dos colaboradores. O que estes novos tempos estão a evidenciar é a necessidade crítica do Gestor de Pessoas ser o elo “humanizador” desta nova dinâmica organizacional, elevando os níveis de mobilização e resiliência nas organizações, priorizando uma *employee experience* de proximidade como decisiva para melhor acolher, integrar, desenvolver e fidelizar colaboradores. Hoje, mais do que “garimpar” na procura ou fidelização de talentos, o Gestor de Pessoas terá de saber garantir o equilíbrio entre o racional, que calibra objetivos, desempenhos e resultados, com o emocional, que eleva percepções, experiências e sentires no plano individual, para que, ao final do dia, cada pessoa possa “brilhar” como ouro!



Joana Queiroz Ribeiro

PEOPLE AND ORGANIZATIONS DIRECTOR NA FIDELIDADE



Vivemos influenciados por um contexto nada estável, em mudança constante e muito exigente. As empresas enfrentam uma competitividade muito grande no mercado do talento, que é cada vez mais global. Há um trabalho de consolidação de cultura que tem de ser feito e que deverá diferenciar as empresas. Por outro lado, as equipas de RH devem continuar o caminho de transformação que têm vindo a fazer, começando por dentro, redesenhando a forma como estão organizadas para que respondam de forma ágil aos desafios do negócio. O bem-estar, a diversidade e inclusão, a falta de Pessoas com as competências de que precisamos, as novas formas de trabalho, a velocidade e imprevisibilidade em que vivemos obrigam-nos a romper com o que sempre fizemos. Precisamos, por um lado, de fazer uma revolução, por outro, de humanizar a experiência das nossas Pessoas.



Sílvia Nunes

DIRETORA SENIOR DA MICHAEL PAGE



Vivemos, sem qualquer dúvida, uma nova era, repleta de novos desafios e paradigmas. Assistimos a uma mudança eventualmente subtil, mas de facto transformadora.

De forma quase transversal, assistimos a mudanças de atitude, mas sobretudo de motivações por parte dos colaboradores, o que impacta diretamente na gestão de todas as organizações. Se dúvidas houvesse sobre o regresso à realidade pré-pandemia, hoje é seguro que não irá acontecer.

Perante os novos cenários, a atenção das organizações deverá também acompanhar os mesmos. Torna-se assim fundamental investir nas variáveis que hoje têm maior peso para os colaboradores, como é o caso do salário, da progressão de carreira, do desenvolvimento profissional e da flexibilidade. Outro dado curioso é que as variáveis não são alinhadas hoje da mesma forma que eram há uns anos, vindo o salário, por exemplo, muitas vezes depois de temas como o plano de carreira e a flexibilidade.



TIAGO FORJAZ

«Para ser legítimo construir património, decidi que haveria de distribuir o capital às pessoas»

 TitiAna Amorim Barroso

A The Epic Talent Society é uma consultora estratégica de Gestão de Talento que faz recrutamento de funções de fronteira para o futuro, mas não é só uma empresa de Recrutamento.

Tiago Forjaz estava no MOCO Museum na Holanda, a folhear o livro *Failed It*, de Erik Kessels, sobre a importância dos erros na arte, quando ao virar a primeira página se deparou com “Fail Epically”. A frase era forte e fê-lo pensar de imediato: se for para falhar que se falhe epicamente. E assim surgiu a semente para o nome da empresa de Consultoria que viria a criar. «Naturalmente, a palavra talento teria de fazer parte da marca e como Epic Talent estava registado, com a ajuda do João Peral (também fundador e desenhador da identidade corporativa), chegámos ao The Epic Talent Society. A palavra *society* foi contribuição do João e é uma alusão ao espírito e inspiração do filme *Dead Poets Society*. Queríamos que a marca fosse mais inclusiva e abrangente, por isso fez-nos sentido a junção destas três ideias», explica à *Líder* a origem The Epic Talent Society, criada há um ano.

Tiago é um empreendedor nato, são já quatro as empreitadas em negócios e organizações diferentes – Jason Associates, The Star Tracker e MighT – Talent Strategists, sempre na área do Talento. Hoje, com 50 anos e mais certezas, percebe que, em retrospectiva, há coisas que teria feito melhor ou diferente. E por isso tem bem definidos os desígnios corporativos e a certeza de que vai dedicar os próximos 10 anos da sua carreira a construir uma empresa que quer estar cá daqui a 100 anos. É claro para Tiago que não quer viver na esterilidade da

conversa, quer sim, em conjunto com a sua equipa, ajudar a sociedade a fazer uma utilização mais sã do potencial humano e construir essa história em conjunto.

Como é que quer que a sua empresa The Epic Talent Society seja conhecida?

Uma empresa de consultoria que liberta talento para o futuro. Um exemplo de empreendedorismo onde as pessoas são as construtoras desta empresa. A The Epic Talent Society foi desenhada para estar cá daqui a 100 anos e queremos que nessa altura se diga a mesma coisa, porque haverá sempre um futuro em construção no presente. Para isso a empresa teria de ser de todos aqueles que nela empreendem. Para ser legítimo construir património decidi que haveria de distribuir paulatinamente o capital às pessoas. A The Epic Talent Society é uma consultora estratégica de gestão de talento que faz recrutamento de funções de fronteira para o futuro, mas não é só uma empresa de Recrutamento.

“Para ver além dos caminhos conhecidos e papéis prescritivos, e vislumbrar corajosa e coletivamente futuros mais brilhantes para indivíduos, organizações e sociedade”. A frase está inscrita no vosso Manifesto. O que querem trazer de novo ao mercado?

A The Epic Talent Society vem integrar a área de recrutamento com a área de descoberta de carreiras na mesma organização. Até agora havia empresas de recrutamento que se focavam em preencher posições (normalmente em resultado da necessidade de substituição de pessoas que saíam das empresas), e por outro lado havia conselheiros de carreira que ajudavam as pessoas que precisavam de mudar de carreira (normalmente a encontrarem um trabalho ou um caminho profissional).

Estes dois mundos não conversavam, quase nem se tocavam. Enquanto uns se dedicavam fundamentalmente a apoiar a auto-descoberta, os outros estavam preocupados com a descoberta do mercado. Sem esse diálogo e conhecimento é impossível

“

Até agora havia empresas de recrutamento e conselheiros de carreira. Estes dois mundos não conversavam, quase nem se tocavam.

ajudar as pessoas. Por isso decidimos integrar ambas as atividades dentro da mesma organização. Naturalmente que em cada uma destas atividades diferenciámo-nos pela inovação de serviços e processos, com a ajuda da tecnologia.

A mentalidade das empresas nestas áreas necessita de grandes reformas?

Penso que as organizações são um conjunto de pessoas e líderes, são essas que precisam de mudar de perspectiva. É preciso assumir a responsabilidade individual pelo trabalho. Se queremos ser mais livres no trabalho, temos de assumir também a responsabilidade pela mudança que é preciso para nos adaptarmos à liberdade dos outros. Não podemos ignorar que para além de trabalhar individualmente numa função, trabalhamos cada vez mais em colaboração e com os outros. Essas pessoas também têm preferências de trabalho que precisam ser acomodadas. Não podemos esperar que sejam as empresas ou os recursos humanos a encontrar uma solução “one-size-fits-all” para as pessoas todas. Por outro lado, acredito que é preciso aceitar que a velocidade de mudança dos mercados exige uma maior adaptabilidade das empresas, dos seus organogramas e novas funções. Acredito que os profissionais de recursos humanos devem fazer mais *benchmarking* organizacional, envolver mais as pessoas no constante desenho de novas funções e considerar os talentos internos para desenvolver as funções.



Fala em libertar o talento, mas ainda se pode falar em caça-talentos, ou os talentos são agora impossíveis de “caçar”?

Claro que se podem recrutar pessoas, mas acredito que é preciso trabalhar em paridade e transparência com ambas as partes para fazer um bom trabalho de recrutamento. As pessoas hoje têm um mercado mais líquido e global de talento ao seu dispor, se as suas expectativas saírem goradas, sobretudo se sentirem que não estão a aprender, sairão da empresa tão depressa como entraram.

E a retenção? É agora um jogo de atrações?

As pessoas já não pensam tanto em estabilidade de carreira, pensam em longevidade de carreira. Para se ter uma carreira longa é preciso estar sempre a aprender. A empregabilidade das pessoas é muito mais importante, ou seja, as pessoas correm o risco de ficar obsoletas em muito menos tempo e por isso têm de garantir que estão a aprender. As empresas, por outro lado, deviam estar mais preocupadas em medir a agilidade de aprendizagem do que a experiência e as referências. As empresas em Portugal precisam de ser regeneradas, isso também significa baixar a média de idades das pessoas que trabalham nelas. Por isso faz sentido que elas se adaptem a um mundo onde cada vez mais promovemos os que continuam a saber aprender e ensinar. Costumo dizer que as empresas podem e devem “entreter” talento, mas não se devem preocupar em reter talento. Cada vez mais as empresas gerem talento em fluxo e veem as suas pessoas voltar, se forem tratadas e cuidadas durante e depois da sua passagem.

Fala-se muito na falta de mão de obra qualificada. É mesmo assim? Ou estamos todos a procurar os nossos iguais e nos mesmos locais?

Acredito que precisamos cada vez mais de *skills*, talentos aplicados a um determinado contexto. Por exemplo, uma pessoa pode ter um talento para comunicar, mas é diferente pregar (como faz um padre), apresentar (como faz um pivot de televisão), representar (como faz um ator) ou “pitchar” (como faz um empreendedor). Hoje as pessoas aprendem mais depressa *skills*, e as empresas precisam cada vez mais depressa de *skills*, elas não podem esperar e não há oferta suficiente para os “hot skills”, por isso acho que quando pensamos em mão de obra qualificada assumimos que isso significa especialização, estudos académicos superiores e longos, e esse paradigma já não casa com o que torna as pessoas produtivas e valiosas.

Os locais de trabalho serão cada vez mais diversos, multi-geracionais e mais envelhecidos. Que novos desafios impõe esta realidade aos gestores?

Nas empresas onde isso é verdade sente-se uma maior pressão e necessidade de desenhar estratégias de inclusão e uma urgência em desenvolver a alofilia. O termo alofilia é atribuído a Todd Pittinsky, mas na realidade já vem da antiga Grécia, e significa

“
Acredito que os profissionais de recursos humanos devem fazer mais *benchmarking* organizacional, envolver mais as pessoas no constante desenho de novas funções e considerar os talentos internos para desenvolver as funções.”

amar o que é diferente. O que é importante é pensar em ir para além da tolerância do que é diferente. As empresas, melhor, os líderes precisam mesmo de entender e desenvolver o potencial da complementaridade entre as pessoas. Ser diverso só não chega. Ter diversidade significa que temos pessoas diferentes a fazerem coisas diferentes, complementaridade significa que todas sabem qual o seu papel e quando o desempenham em condições de igual criticidade para o funcionamento da organização. Outra forma de olhar para este assunto é perceber que para ter diversidade temos pessoas diferentes, para termos complementaridade temos de ter compatibilidades e sinergias de relação.

As políticas de Inclusão e Diversidade estão mesmo a ser postas em prática ou não passam de meras intenções?

Há muito trabalho a fazer. Há legislação a chegar nesta matéria,



mas a maior parte das pessoas nas empresas que querem lidar com este desafio abordam-no da forma errada e por isso focam-se nas questões acessórias e cosméticas antes de realmente incluírem as pessoas. Aprendi com o meu amigo Pedro Carmo Costa que a inclusão deve preceder a diversidade. Isto significa que primeiro devemos assegurar que as pessoas que já estão na organização se sentem ouvidas e atendidas, antes de irmos à procura do tipo de pessoas que não temos, só para compor o ramalhete. Muito menos ainda devemos atrair essas pessoas com a expectativa de acomodá-las depois à nossa forma habitual de ver e gerir. Para isso temos de investir em *design thinking* e facilitar processos de descoberta coletiva que não estejam à partida fechados e condicionados à confirmação do que pensamos ser importante. É preciso ir além da cultura dos questionários e dos *surveys* para ouvir e atender as pessoas.

As competências emocionais dos líderes são mais relevantes no atual cenário. Deve um líder ser vulnerável e mais sensível?

Não pode haver uma resposta única a esta pergunta. Acredito que em termos gerais os líderes são melhores quando são autênticos, transparentes e comunicativos. Do meu ponto de vista o estilo de liderança predominante em Portugal (sim, porque todos seguimos arquétipos de liderança coletivos, normalmente os dos nossos pais) é pouco transparente, acha que não deve explicações a todos da mesma forma. Consideram que a sua credibilidade está relacionada com a sua consistência de comportamento e que a seriedade se pode confundir com a exigência. Por isso não somos suficientemente humanos, não rimos o suficiente e não celebramos os nossos erros com a leveza que devíamos. A liderança não se conjuga no verbo ser. Não sou um líder, estou líder. Como pai, tenho bons e maus momentos. Muitas vezes são

os meus filhos que me lideram. Aceitar isso exige muito mais sensibilidade e vulnerabilidade do que se vê no geral.

Como é que nos tornamos líderes épicos?

A palavra Épico é sinónimo de História, por isso acredito que para sermos líderes épicos temos de refletir, escrever e construir a nossa história com dedicação e esmero. Todos temos referências, mentores e ídolos, mas não é muito frequente tê-los na consciência, escrever para nós próprios, estudá-los e emulá-los no dia-a-dia. Hoje, as pessoas vivem a vida sem terem escrito um argumento, vão andando, quase com a convicção de que se forem gravando excertos e fazendo *selfies*, pode emergir uma obra-prima. O filme da nossa vida não se realiza assim. Para sermos líderes épicos temos de escrever, em permanência, a nossa história.

Quais devem ser as diferentes competências e áreas de atividade em que os profissionais e organizações se devem empenhar para fazer do futuro a sua realidade?

Na The Epic Talent Society estudamos essa pergunta e exploramos as respostas em permanência, mas sabemos que “hoje todas as funções são de futuro”, pois nenhuma função se faz de forma igual a ontem. Nasceram novos domínios de carreira todos os dias. Há uns muito óbvios e fáceis de identificar como a sustentabilidade, a mobilidade e as cidades, a inteligência artificial e a cibersegurança, mas há outras que nascem discretamente como competências. A saúde mental, a ética, a equidade humana ou mesmo o empresarialismo social e que muitas vezes têm designações diferentes em empresas diferentes, mas sobretudo ainda não são funções estruturadas nem ocupam departamentos ou chegam aos *boards*. As competências de transformação e empreendedorismo organizacional são aquelas que mais vezes vemos escondidas e que são essenciais para o sucesso destas novas áreas de atividade.

E no meio de todos os *quitings* que se inventaram – *silent, quiet, loud* – há mais alguma tendência, ou definitivamente já não se consegue prever nada?

Apesar de haver uma tendência para dar atenção a tudo o que é negativo em detrimento do que é útil ou positivo para a mudança, as pessoas acreditam mais nas empresas, nos líderes e na economia do que nos partidos, nos políticos e na sociedade em geral. Por isso é que quando a Humanidade tem um grande problema para resolver transforma-o num negócio. À primeira vista parece errado, mas depois percebe-se que os cidadãos se sentem mais influentes como clientes, porque compram e decidem todos os dias aquilo que compram. Essa tendência de participação crescente nos destinos do mundo parece-me uma tendência relevante. Mais do que focar nas pessoas que estão descomprometidas com o trabalho é preciso olhar para o quão e como estão ativas a mudar o mundo. ●

OS LÍDERES DA SEMANA DE QUATRO DIAS

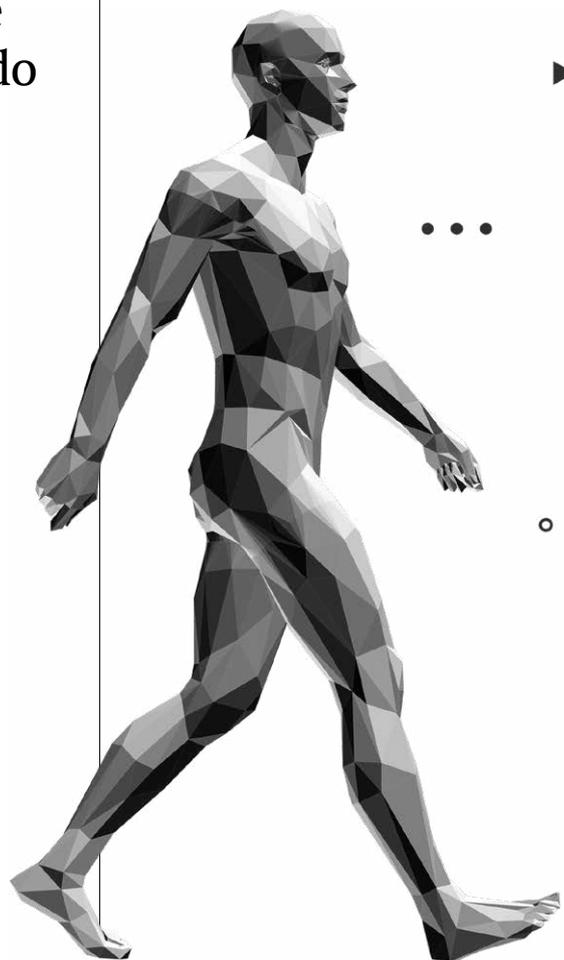
A terceira fase do projeto-piloto da semana de quatro dias arrancou em junho. O projeto conta com 39 empresas: 27 começam um teste de seis meses em junho, que se juntam a 12 empresas associadas que já adotaram a semana de quatro dias ao longo do último ano. O que torna estas empresas especiais? A sua liderança! No último ano, tenho passado muito tempo a falar com líderes que já adotaram a semana de quatro dias, nacionais ou estrangeiros. Todos, eles e elas, impressionam. Para além de uma personalidade cativante, partilham quatro características:

1 São curiosos e assumem riscos calculados. Estão sempre à procura de novas formas de dar uma vantagem às suas empresas. Inovar pressupõe sempre a possibilidade de insucesso. Falhar faz parte do processo de aprendizagem e nunca deve desencorajar a experimentação. Estes líderes exploram e pilotam novas ideias, sem precisarem da garantia de validação das grandes empresas. Já o fazem em várias dimensões e a organização dos tempos de trabalho é apenas mais uma. O risco de fazer um piloto de seis meses, acaba por ser muito pequeno, porque, numa grande maioria das empresas pode ser feito sem grande investimento financeiro inicial, e é rapidamente reversível.

2 Sentem-se confortáveis em não conhecer todos os pormenores. São líderes que sabem delegar e confiam na estrutura que criaram. Definem a direção a seguir, mas dão a responsabilidade e a autonomia ao resto das estruturas para definirem o caminho. No caso do teste da semana de quatro dias, confiam nas equipas e nos trabalhadores para encontrar o melhor formato para a semana de quatro dias e as soluções para os problemas que, inevitavelmente, aparecem.

3 Compreendem a vantagem de ser o primeiro a avançar. Não são seguidores – lideram enquanto a concorrência hesita. A discussão sobre a semana de quatro dias está a fazer-se entre as elites económicas, mesmo em Davos, no Fórum Económico Mundial. Muitos veem a semana de quatro dias como inevitável, mas estão a olhar uns para os outros para

«As empresas que adotam a semana de quatro dias ganham imediatamente um fator de competitividade único no mercado de trabalho eliminando problemas de recrutamento e retenção de trabalhadores.»



ver quem avança primeiro. Os líderes da semana de quatro dias percebem que existem muito mais vantagens em avançar do que esperar. Primeiro, porque vão avançar nos seus próprios termos, da forma que mais se adequa à sua empresa – não nos termos definidos por outras empresas, por sindicatos ou pelo Estado. São eles que estão a definir o futuro. Segundo, a exposição mediática associada a ser pioneiro acrescenta um enorme valor à marca. Como diz Andrew Barnes, CEO da Perpetual Guardian e fundador da 4 Day Week Global, nossa parceira no projeto, “o maior risco que a vossa empresa enfrenta não é testar a semana de quatro dias por seis meses, mas que um dos vossos concorrentes o faça primeiro”.

4 Valorizam os seus colaboradores que veem como “ativos humanos” essenciais para criação de valor da empre-

sa. Colaboradores felizes são mais empenhados, e colaboradores mais empenhados são mais produtivos. Para além disso, dificilmente abandonam a empresa. A atual escassez de mão de obra é um sintoma de que a procura é maior que a oferta. A pressão do mercado é na melhoria das condições para os trabalhadores, que pode ser

feita através de salários mais elevados, ou então oferecendo algo único cada vez mais valorizado – tempo. A resistência das empresas ao aumento de salários é semelhante à resistência dos sindicatos a uma redução de salários. Seguimos então, atualmente, com empresas com menos colaboradores do que deviam, criando uma pressão enorme nos outros colaboradores (o que torna mais prováveis demissões em cadeia) ou sacrificando a qualidade do serviço. As empresas que adotam a semana de quatro dias ganham imediatamente um fator de competitividade único no mercado de trabalho eliminando problemas de recrutamento e retenção de trabalhadores.

Quando decidimos o formato do projeto-piloto, a nossa principal decisão foi a de não oferecer qualquer tipo de compensação financeira às empresas, apenas apoio técnico e de investigação. Disseram-me, muitas vezes, que parecia pouco ambicioso, e que num ano de tantos problemas económicos, não iria gerar interesse. Foi a nossa melhor decisão!

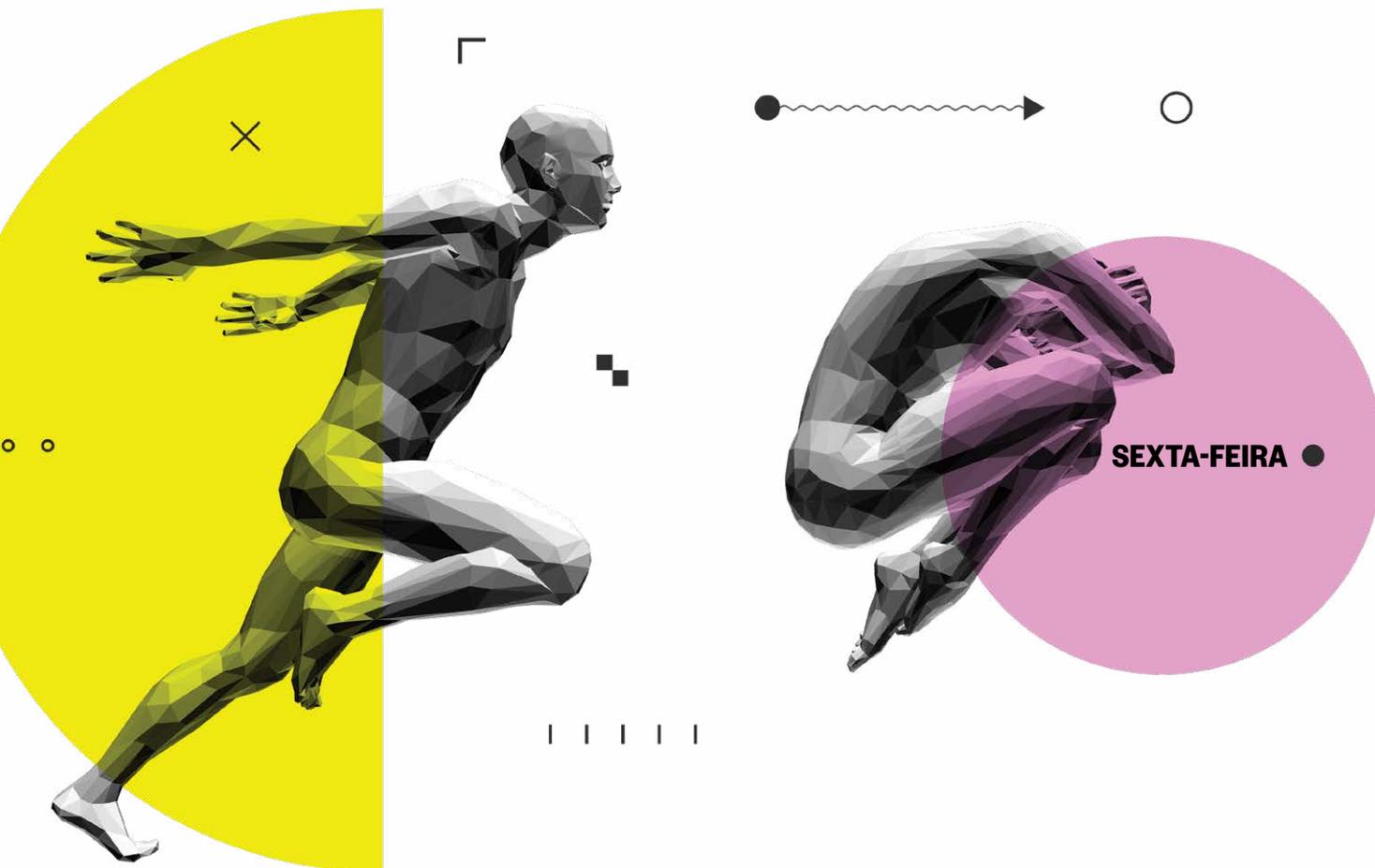
Se oferecêssemos financiamento, teríamos necessariamente de impor condições bem definidas à implementação da semana de quatro dias, e sanções no caso de não serem cumpridas.

O processo tornar-se-ia muito mais demorado, burocrático e complexo e, embora pudesse atrair outras empresas habituadas a captação de fundos públicos, certamente não iríamos atrair estas empresas, que têm uma perspetiva mais “ágil”, e valorizam o fato de não existir nenhum compromisso legal. São estas as empresas com quem queríamos trabalhar e são estes os líderes que me fazem confiar no futuro da nossa economia. ●



Pedro Gomes

Coordenador da experiência-piloto da semana de quatro dias, organizada pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e autor do livro *Sexta-Feira é o Novo Sábado* (Relógio D'Água)





Paulo Magro da Luz
CEO do Grupo Egor

A COMPETIÇÃO GLOBAL PELO TALENTO

No contexto global atual tem vindo a acentuar-se uma competição intensa pela atração e retenção de talento. A evolução tecnológica e as transformações sociais em curso têm criado necessidades renovadas de talento nas várias áreas da Economia.

Numa economia globalizada, este desafio ganhou contornos mais desafiantes. Com as mais recentes tendências de trabalho remoto ou híbrido, induzidas pela pandemia, ele tornou-se ainda mais complexo. E esta complexidade, associada às transformações sociais e geracionais em curso, tem vindo a potenciar fenómenos novos como a redução da semana de trabalho ou o rendimento mínimo garantido, ainda em fases experimentais. A competição por talentos tornou-se um fator crítico para a competitividade das empresas e dos países. Assim, a política de competitividade de um país passa, necessariamente, pela capacidade de endereçar um “binómio mágico” para criar condições estruturais para potenciar a atração global de talento, ao mesmo tempo que se cria o contexto adequado para as empresas serem competitivas nestes temas.

Sendo um tema vasto, salientam-se as dimensões mais relevantes deste binómio. Em termos das políticas públicas e recuperando referências internacionais:

- Um clima económico e fiscal estáveis;
- O desenvolvimento de programas de formação e educação especializados

para preencher a lacuna de competências técnicas, aumentando a atratividade do País;

- A implementação de incentivos fiscais e benefícios para os expatriados. Portugal tem vários exemplos nesta área (TechVisa, Start-up Visa, Regressar, etc.) que deveria aprofundar e renovar. Além disso, dado o presente contexto, adquirem especial importância soluções que possam contribuir especificamente para minimizar a saída de jovens qualificados.

- O alinhamento com as melhores práticas internacionais de Políticas Públicas na área Laboral, fator essencial para assegurar que o País é visto como um destino competitivo, de forma contínua e estável.

- As parcerias entre instituições de ensino e empresas internacionais para facilitar o recrutamento de profissionais qualificados e o acesso a redes de talento global.

- A divulgação proactiva da nossa cultura e estilo de vida atraentes.

Em termos dos fatores relacionados com as empresas:

- Cultura organizacional forte, positiva, colaborativa e inclusiva, desempenha um papel fundamental na atração e retenção de talentos.

- Processos de recrutamento proativos e eficazes, otimizados pelo potencial da tecnologia.

- Reconhecer, recompensar os colaboradores em função do desempenho.

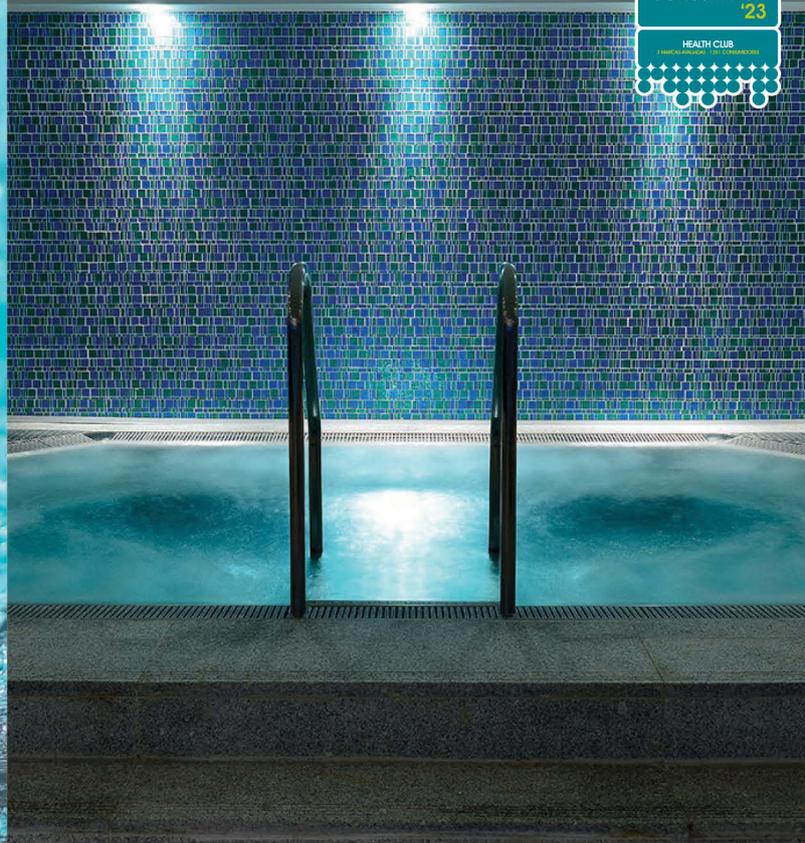
- Investimento no desenvolvimento e na

«A política de competitividade de um país passa, necessariamente, pela capacidade de endereçar um “binómio mágico” para criar condições estruturais para potenciar a atração global de talento.»

aprendizagem contínua dos colaboradores, fator que se mostra muito relevante na retenção.

- Flexibilidade no trabalho, como horários flexíveis, trabalho remoto ou programas de mobilidade interna.
- Benefícios e programas de bem-estar que atendam às necessidades dos colaboradores.

Trabalhando continuamente ao longo destas linhas, o País e as empresas poderão aprofundar a sua capacidade de competir, de forma sustentada, no mercado global de talento. ◉



um
estilo
de
vida

 HOLMES PLACE



Eduardo Marques Lopes

Diretor de Marketing e Comunicação
na Multipessoal

AQUI HÁ TALENTO!

No que toca ao panorama empresarial em Portugal, atualmente, vivemos uma realidade única. Houve uma ligeira inversão da taxa de desemprego em Portugal, mas continua a assistir-se a um cenário de escassez de talento, nomeadamente mais técnico/qualificado, que tenderá a expandir-se.

Com a inflação, as empresas portuguesas, em particular, têm dificuldade em competir com os salários internacionais, de países da Europa com economias mais robustas, e até mesmo de potências mundiais como os EUA. Ao mesmo tempo, em Portugal, o custo de vida nos centros urbanos está a tornar-se incomportável para muitos, mas ainda é nestes centros que existe a maior parte das oportunidades de emprego. Num país em que 20% da população

vive em 1,1% do território (Censos 2021), como podemos incentivar candidatos e empresas a “moverem-se” para o interior do país? Ou como podemos captar talento português que viu, lá fora, melhores oportunidades para evoluir profissionalmente?

Diria que a resposta está em pensar de forma mais holística, em pacotes de benefícios que, no seu conjunto, superem o valor do salário para os candidatos. Falo de repensar os pacotes de compensação, considerando, por exemplo, modelos de trabalho mais flexíveis, apostando em regimes remotos ou híbridos. Falo de considerar o trabalho dentro de todas as outras dimensões e de refletir sobre como é que este pode ajudar a alcançar melhor qualidade de vida, de um modo geral.

Muitas empresas estão a insistir em voltar a adotar um regime presencial, mas

será que essa convicção não as deixa ainda mais vulneráveis no que se refere à atração de talento, especialmente nos tempos de escassez de talento que hoje vivemos? Creio que sim. A solução pode passar por flexibilizar, compreender e adaptar as preferências dos candidatos à realidade das empresas portuguesas, criando oportunidades para todos. Há ainda empresas que, embora adotem um regime mais presencial, se têm movido para localidades menos urbanas, estabelecendo *hubs* em cidades mais pequenas, como forma de se potenciar enquanto marcas empregadoras e de colmatarem esta escassez.

Apesar das várias dúvidas que existem em relação às práticas das empresas no mercado de trabalho português, uma coisa é certa: aqui há talento! Podia estar a falar de um concurso televisivo, mas, na verdade, estou a referir-me à qualidade dos profissionais portugueses. E se, de facto, as empresas portuguesas reconhecerem esse talento, da mesma maneira que este é reconhecido lá fora, estaremos, com certeza, a atravessar um processo maravilhoso de mudança. Estaremos a criar condições de trabalho mais flexíveis, empresas mais ferozes no seu desenvolvimento, descentralização económica e geográfica, mais oportunidades e empresas nacionais mais competitivas com o mercado internacional. ●

«Se as empresas portuguesas reconhecerem a qualidade dos profissionais portugueses, da mesma maneira que esta é reconhecida lá fora, estaremos, com certeza, a atravessar um processo maravilhoso de mudança.»

multipessoal



Temos a solução de recursos humanos certa para o seu negócio.



multipessoal.pt





Filipa Martins

CEO da Edenred Portugal

COMO MOTIVAR E ENVOLVER OS COLABORADORES?



reat resignation, Quiet quitting, Loud quitting...

Em poucos anos, o mercado de trabalho tem visto surgir um conjunto de dinâmicas diferentes que evidenciam a necessidade de as organizações apostarem na motivação e no envolvimento dos colaboradores.

A questão é ainda mais premente se tivermos em conta que, de acordo com o estudo Global Talent Shortage, divulgado pelo ManpowerGroup no passado mês de abril, 84% dos empregadores portugueses revelaram dificuldades na contratação de colaboradores qualificados, posicionando Portugal como o quarto país do mundo com maior escassez de talento.

Com falta do talento certo e, em muitos casos, com pessoas que não se sentem envolvidas no trabalho, muitas empresas deparam-se com um problema de produtividade e sustentabilidade.

Para superarem este obstáculo e conseguirem atrair (e manter) os talentos de que necessitam para ter sucesso, é crucial que as organizações ofereçam uma melhor experiência ao colaborador, desenvolvendo uma cultura de compromisso com o seu bem-estar global. Afinal, as pessoas só se sentirão verdadeiramente motivadas numa organização que cuide e invista nelas.

Concretizar este compromisso passa por garantir que as pessoas têm

«Com falta do talento certo e, em muitos casos, com pessoas que não se sentem envolvidas no trabalho, muitas empresas deparam-se com um problema de produtividade e sustentabilidade.»

todas as condições para serem as suas melhores versões, o que inclui proporcionar-lhes um ambiente seguro, onde possam evoluir a nível profissional e pessoal, e dar-lhes as ferramentas para o fazerem. Implica também assegurar que as suas necessidades enquanto indivíduos são atendidas, porque só assim terão a indispensável disponibilidade mental para se dedicarem ao trabalho.

Face ao atual contexto de inflação, é ainda mais importante as empresas certificarem-se de que os colaboradores têm liquidez para ter uma alimentação nutritiva, que conseguem proporcionar uma boa educação aos seus filhos, que dispõem de verbas para investir na sua própria formação, que têm poder de compra para suportar despesas de saúde ou para apoiar os pais com encargos relacionados com lares e apoio domiciliário.

Todas estas rúbricas – essenciais para

as pessoas e que, como tal, devem ser contempladas num plano de atração e motivação de talento – podem ser facilmente atendidas através de uma política de benefícios extrassalariais que contemple vales sociais para diversos fins. Além da atribuição do subsídio de refeição em cartão, permitindo ao colaborador receber um valor isento superior, as empresas podem disponibilizar aos colaboradores vales de infância (creche), educação, formação, saúde e apoio social. Existem, inclusivamente, soluções que agregam estas últimas quatro categorias num só cartão, conferindo uma maior flexibilidade de utilização.

Com benefícios fiscais para empresas e colaboradores, os vales sociais são, assim, um instrumento crucial para ajudar as organizações a cuidarem das suas pessoas, aumentando o envolvimento dos colaboradores e tornando-se mais atrativas. ●



Junte mais educação, formação, saúde e apoio social num só cartão.

Com benefícios fiscais para empresas e colaboradores, o novo Edenred Flexível adapta-se às diferentes necessidades e fases de vida. Aumente o poder de compra e satisfação dos seus colaboradores com uma solução que lhes dá flexibilidade para suportarem despesas de Educação, Formação, Saúde e Apoio Social. Faça a gestão do benefício de forma simples no Portal Cliente, enquanto o seu colaborador acede à App MyEdenred. Descubra tudo o que a sua empresa e equipa têm a ganhar com o Edenred Flexível.

Novo Edenred Flexível. Dá mais valor à vida.