



AVALIAR E HUMANIZAR AS LIDERANÇAS

Sponsored by:



BEYOND KNOWLEDGE*

FUNDOS DE PENSÕES

Sponsored by:



OUVIR O CORPO, INSTINTO E TÉCNICA

O PERFIL
DE UMA ATLETA
DE ELITE



PATRÍCIA MAMONA, ATLETA PORTUGUESA DE TRIPLO SALTO E VENCEDORA DA MEDALHA DE PRATA NOS JOGOS OLÍMPICOS DE TÓQUIO 2020 (EM 2021), É O EXEMPLO DA CONSTRUÇÃO DE UM CAMINHO NA ALTA COMPETIÇÃO, PLENO DE DESAFIOS E OBSTÁCULOS, COM O FOCO NUMA PERFORMANCE EXÍMIA. AMBIÇÃO E FORÇA MENTAL, CONSISTÊNCIA. O TALENTO É IMPORTANTE, MAS É APENAS UMA PARTE, TUDO O RESTO CONSTRÓI-SE A PARTIR DO TRABALHO E DEDICAÇÃO. APESAR DE SE DEFINIR COMO PERFECCIONISTA, DIZ QUE NÃO PODE HAVER MEDO DE ERRAR, HÁ QUE EXPERIMENTAR E TESTAR OS CAMINHOS. UM LÍDER NÃO SE FAZ SOZINHO, MAS PATRÍCIA MAMONA NÃO SE VÊ COMO LÍDER. AS CONQUISTAS SÃO RESULTADO DE PERSISTÊNCIA E PACIÊNCIA, CENTÍMETRO A CENTÍMETRO, E DO SUPORTE DE UMA EQUIPA QUE CRIOU COM O SEU TREINADOR, O MESMO HÁ 20 ANOS, COMPOSTA POR UM BIOMECÂNICO, UM NUTRICIONISTA, UM MÉDICO, DOIS PSICÓLOGOS E UM FISIOTERAPEUTA. ESTUDOU CIÊNCIAS MÉDICAS NA UNIVERSIDADE DE CLEMSON, NA CAROLINA DO SUL, E ESTÁ A TIRAR A SEGUNDA LICENCIATURA EM ENGENHARIA BIOMÉDICA. NESTA ENTREVISTA À LÍDER FIQUE A CONHECER A ATLETA QUE SALTOU MUITO ALÉM DOS 15,01 METROS QUE A LEVARAM AO PÓDIO, E QUE ACREDITA QUE AS PESSOAS TÊM DE SER SOBRETUDO MAIS HUMANAS, INDEPENDENTEMENTE DE SEREM HOMEM OU MULHER.

Por: Rita Saldanha Fotos: Direitos reservados

A caminho dos 33 anos, a Patrícia está no seu melhor momento, reflexo de 20 anos de entrega e total dedicação ao atletismo. No início, o incentivo eram os donuts no final das provas do desporto escolar. Agora, o que a motiva nessa constante superação?

Hoje em dia já não é só um incentivo, é uma responsabilidade. Desde que comecei a representar Portugal, o que faço tem de ser feito com dignidade. Sou uma pessoa que está sempre a procurar a perfeição e preciso de ter um objetivo e uma direção – aquilo que faço tem de ser validado pelos meus resultados, pelos quais batalho muito e onde sei ter dado o meu melhor. Após ter atingido a fasquia dos 15 metros sinto um misto de motivação, em querer ser melhor e ter ao mesmo tempo a responsabilidade de ter um País “atrás de mim”. Hoje a Patrícia faz parte do grupo restrito de atletas que ultrapassaram os 15 metros. No princípio, disseram-lhe que era baixa para a modalidade e que não tinha perfil.

Mesmo depois de recuperar da COVID-19, sagrou-se campeã europeia, ganhou a medalha de prata de Tóquio 2020 e ainda bateu o record nacional. Como se constrói a mentalidade de um atleta de elite entre as adversidades e até os imprevistos?

Acho que tenho muita sorte porque sinto que nasci com uma personalidade muito forte. Se me dizem que não sou capaz de fazer alguma coisa, tento sempre provar o contrário e ter começado a treinar às escondidas dos meus pais, foi prova disso. Não me autorizavam treinar porque diziam que iria influenciar negativamente o meu percurso escolar, mas eu continuei, sem eles perceberem, pois, as boas notas mantinham-se. Acabaram por descobrir porque fui apanhada a andar de comboio sem bilhete! Acredito em mim, tenho uma autoconfiança que vem desde pequena, e quando cresci ficou mais forte e ajudou-me a encarar os desafios, o que me fez evoluir e tornar-me mais robusta. Mas aprendi que muito disso é treinável, não se nasce boa de um dia para o outro. Em competições de alto nível todas as raparigas são muito boas, o que faz a diferença é o trabalho, e ter muita paciência. Acredito que a autoconfiança também se trabalha e se aprende.

Que qualidades a Patrícia reconhece como sendo essenciais num bom líder. Como é que conseguimos autoliderar e inspirar os outros?

O desporto ensina a sermos líderes da nossa própria vida, aos poucos vamos conquistando desafios e novas valências que podem ser muito úteis, não necessariamente para ser atleta profissional, mas que podem ajudar na vida pessoal. Não quero ser líder, quero ser um veículo para mostrar o meu trabalho. A Patrícia Mamona ganhou uma medalha, mas não se vê a equipa que está por trás, e cada pessoa é fundamental para conseguir o resultado final.



Não sou líder do meu próprio destino, tenho uma equipa a quem devo mostrar que temos de trabalhar com o mesmo objetivo comum, partilhado. Depois é ser líder pelo exemplo, em que palavras e atos têm de ser coerentes, por forma a ganhar a confiança da equipa. Há que manter a coesão, tem de haver sinergia entre os elementos, e um líder pode servir de moderador, em que no meu caso tenho falar com o fisioterapeuta, depois com o psicólogo, e o meu treinador. Tem de haver uma ligação e ter a capacidade de identificar o que está mal, comunicar. Sou conhecida por ser das atletas com a melhor técnica de triplo salto, quase perfeita, como se tivesse sido tirada de um livro. Mas depois percebi que para saltar muito a técnica não chega, tenho de ter *free style* e muita garra, independentemente de a técnica ser ou não ideal. Foi difícil deixar o perfeccionismo de lado e deixar entrar alguma criatividade, pensar fora da caixa. Hoje sinto-me cada vez mais confortável em sair da minha zona de conforto, e voltar ao meu nível base, que já é muito bom, se perceber que não é o caminho certo. Vou buscar coisas novas às minhas adversárias, características que vejo nelas que são importantes e que podem melhorar a minha *performance*. Não tenho medo de perguntar: "O que fazes para chegar ali?". Peço conselhos, e descobri que há atletas que querem aprender comigo, e pode haver uma troca de informação que é útil. Depois, no momento-chave, é a pessoa sozinha que consegue ligar tudo, canalizando a informação para o que realmente interessa. Pode-se ter o melhor treinador do Mundo, mas se o atleta não consegue receber a informação corretamente, de nada vale.

Como atleta de alta *performance* e competição vivem-se os limites ao máximo, do esforço físico e emocional, algumas vezes para além do humano. Que competências físicas e emocionais não se podem perder e qual a real fronteira?

Em primeiro lugar é a capacidade de conseguir ouvir o corpo. Ele dá-nos indícios de que está cansado, e devo comunicar isso ao meu treinador, sob o risco de me lesionar. Hoje reparo que o ser humano quer chegar ao espaço, mas temos de estar atentos ao que se passa cá dentro. Ter a capacidade de conseguir perceber o que estou a sentir, comunicar ao meu treinador e fazer os

ajustes ao planeamento nesse sentido. A nível físico é muito importante o atleta conhecer o funcionamento do seu corpo. A nível emocional é ter capacidade de procurar ajuda, não criar tabus, bichinhos na cabeça. Um dos obstáculos é aquilo que pensamos, que muitas vezes não reflete a realidade. Depois é ter a coragem de comunicar, pedir ajuda.

Estes jogos olímpicos ficaram também marcados pelo abandono da tetracampeã Simone Biles em nome da saúde mental, falando nos "demónios" com que tem de lidar quando está em competição. É importante saber quando devemos sair do pódio?

No caso da Simone, eu senti uma grande ligação porque muitas das pessoas não conseguem perceber o quanto a parte mental afeta o lado físico. Por não ter a cabeça no sítio certo, ela teria arriscado uma lesão grave. São movimentos milimétricos de micro segundos, em que um pé mal posto pode acabar com a própria carreira. Nessas provas a pressão mental, em que todos esperam um resultado, é uma pressão de que eu gosto, põe-me no meu pico, mas há atletas que não conseguem lidar com isso e perdem a confiança. Mas tudo é treinável, um atleta pode aprender a focar-se e a mostrar os seus resultados nos momentos-chave. Aqui a intuição, a experiência e saber ouvir o corpo é fundamental.

Quais são as próximas metas?

São sempre os Jogos Olímpicos, mas também é importante ter metas mais curtas para ter validação, como em blocos de treino, por exemplo. Mas também falo de uma época, como as grandes competições, como o Mundial de Pista coberta em que a minha melhor marca é o 4.º lugar, o "lugar do morto"! Quero muito aumentar essa marca específica, tenho mundiais de ar livre e campeonatos da Europa em que quero estar no pódio e, a nível pessoal, e mais específico, é lutar para melhorar os 15,01 metros, em que sei que tenho margem para melhorar. Mas estou ciente que não é fácil – repeti-lo não é fácil. Entre 2016 e 2021, melhorei um centímetro! Mas sinto que o dia vai chegar e dou o melhor, e se não acontecer sei que durmo descansada porque dei tudo nas pistas, acabei os treinos estafada e a minha equipa deu o melhor. ●

Oferta Especial



SPA | NUTRIÇÃO | FISIOTERAPIA

AULAS DE GRUPO | PERSONAL TRAINER | PLANT-BASED DIET

*Consigo em
todos os momentos*

ONE LIFE. LIVE IT WELL.



HOLMES PLACE
PREMIUM FITNESS CLUBS

INOVAÇÃO NA GESTÃO DE TALENTO. UNILABS E ISQE: UMA PARCERIA DE SUCESSO

Valorizar os Recursos Humanos através do reforço e atualização de competências das Pessoas nas empresas é a missão do ISQe. A empresa do grupo ISQ, referência no mercado português no desenvolvimento e implementação de soluções de gestão do talento e capital humano, conta com 15 anos de experiência e parcerias com diversas organizações no tecido empresarial nacional e internacional.

"Unitalent" é o nome de uma solução inovadora que surge da parceria de sucesso entre a Unilabs e o ISQe, baseada num propósito muito claro – criar uma identidade própria para um novo programa de acolhimento da Unilabs Portugal. A solução tecnológica desenvolvida pelo ISQe, e suportada pela plataforma Cornerstone on demand, foi a resposta para a criação de um projeto único, apelativo e envolvente, totalmente alinhado com a imagem e cultura da empresa. Atuando no setor da Saúde, e sendo líder de mercado nos meios complementares de diagnóstico, com mais de mil unidades de atendimento e cerca de dois mil colaboradores em Portugal, para a Unilabs o desafio estava identificado: consolidar uma identidade e cultura únicas, uniformizar políticas e processos e tirar o máximo partido da tecnologia.

Assim surgiu a solução Unitalent, capaz de gerir todos os processos inerentes à gestão de Recursos Humanos, desde o recrutamento, passando pelo onboarding e até aos planos de carreira. Mas não só. Envolver toda empresa, e não apenas os novos colaboradores, consolidar um módulo de learning e até disponibilizar uma biblioteca digital, são parte de uma solução única e personalizada.

"Para toda a componente de onboarding mais institucional, que vai desde a apresentação da Unilabs, às boas-vindas da nossa Direção Executiva, ao ciclo de vida do colaborador, e a temas como a Qualidade, a Segurança, o RGPD, e a Cibersegurança, desafiamos e fomos desafiados pela equipa do ISQe a procurar diversificar e inovar nos formatos", refere Raquel João Ribas, Sourcing & Development Director da Unilabs. Suportados nos módulos de Learning e de Gestão de Desempenho,

foi criado um "mundo Unilabs, um cenário virtual e interativo, onde a nossa mascote, o Gotas, vai lançando vários desafios, que incluem diferentes módulos formativos e momentos de check-in com o gestor, ao longo dos primeiros seis meses", acrescenta.

A Unilabs Portugal é constituída por um universo variado e diversificado de empresas, com diferentes realidades e culturas, e com uma ampla rede dispersa geograficamente. A aposta numa única plataforma era por si evidente, e Raquel João Ribas acrescenta que "desde que temos em uso a Unitalent, acessível a todos os colaboradores de norte a sul do País, conseguimos não só informatizar e agilizar os procedimentos, tornando mais transparente todo o processo, como estar mais próximos e capazes de responder em tempo útil aos pedidos dos nossos clientes internos".

Para uma empresa com a dimensão e variedade da Unilabs, é fundamental que o recrutamento seja bem-sucedido e por isso torna-se crucial encontrar a ferramenta certa que dê suporte ao volume desse procedimento. A solução Unitalent representou uma mais-valia pela visão integrada, quer da área de atração de talento como um todo, quer de cada processo de recrutamento, desde o pedido de recurso até à admissão. O próprio acompanhamento da experiência do candidato teve ganhos significativos, tais como feedback em todas as fases do processo, informação disponível para consulta do estado dos processos, entre outras. Um ganho secundário da utilização do módulo de recrutamento foi a maior facilidade no cumprimento das regras do RGPD.

Usar esta solução tecnológica representou também uma aposta na atração de talento. Raquel João Ribas afirma que a empresa tem presente a ideia de que "cada vez mais as novas gerações são verdadeiros nativos digitais e que temos de chegar a esta franja de talento da forma mais digital possível, assegurando em paralelo a transparência dos processos e uma comunicação constante". A este nível o módulo de recrutamento foi por isso essencial. Para a Unilabs, o employer branding



**Raquel
João Ribas**

Sourcing &
Development
Director da Unilabs



depende não só dos esforços para o robustecer e comunicar, como também da capacidade de humanizar cada interação, seja ela com quem procura para fazer um estágio, um potencial candidato ou um colaborador. Se o desafio é garantir uma cultura comum, com o foco nas pessoas, o processo de acolhimento de um novo colaborador é determinante para potenciar o sentido de pertença e o compromisso com o projeto da empresa. Sendo uma etapa determinante para todas as organizações, reveste-se de particular importância no caso da Unilabs, tendo em conta a coexistência de diferentes realidades que têm de convergir para uma cultura única. "É essencial que desde o primeiro minuto mergulhemos na nossa realidade, e tenhamos uma visão integrada da nossa oferta de serviços, para que o contributo de cada um continue a impactar e a marcar a diferença na vida dos nossos clientes", realça Raquel João Ribas, que refere a necessidade de rever e transversalizar o respetivo programa de acolhimento, mantendo o foco nas pessoas e assegurando uma dupla vertente, uma componente mais institucional e uma componente mais técnica, que no seu conjunto dotam os novos colaboradores de competências e ferramentas

para responder aos desafios de trabalhar numa empresa com o ritmo e intensidade da Unilabs, sem descorar a qualidade.

De referir ainda o módulo de Learning que, tal como as demais funcionalidades da plataforma, está acessível a todos os colaboradores, e onde já foram lançadas formações transversais para targets mais específicos, para além do registo das diferentes formações que ocorrem em sala ou em contexto real de trabalho, que permite capitalizar o investimento feito no programa de acolhimento. Isto porque as diferentes formações que irão constar do acolhimento de novos colaboradores serão também disponibilizadas a quem já faz parte da equipa Unilabs, para refresh das temáticas, para reforçar o compromisso e tirar partido da gamificação associada. Ainda com suporte do módulo de Learning para efeitos de registo, mas a decorrer presencialmente, existe a componente de formação técnica on job. Por último, e tirando partido da Uniteca, a biblioteca digital criada na plataforma UniTalent, é possível disponibilizar dicas, tanto para os gestores como para os novos colaboradores, para que ambos tirem o máximo de partido desta informação. ●

O SUCESSO DAS EMPRESAS ESTÁ NO CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

FUNDADA HÁ 40 ANOS, A SANITANA FOI A PRIMEIRA EMPRESA CERÂMICA PORTUGUESA DEDICADA EXCLUSIVAMENTE AO FABRICO DE LOUÇA SANITÁRIA. MANUEL OLIVEIRA É HUMAN RESOURCES MANAGER DA EMPRESA, QUE HOJE É PARTE DO GRUPO INTERNACIONAL ROCA, E QUE CONTA COM MAIS DE 800 TRABALHADORES EM PORTUGAL NAS TRÊS UNIDADES INDUSTRIAIS (DUAS DE CERÂMICA E UMA DE COMPÓSITOS) LOCALIZADAS NA ANADIA. EM ENTREVISTA À REVISTA *LÍDER*, MANUEL OLIVEIRA FALA SOBRE OS FATORES CRÍTICOS AO SUCESSO DA EMPRESA E DOS DESAFIOS QUE O SETOR DA INDÚSTRIA ENFRENTA, BEM COMO SOBRE O FUTURO DO MUNDO DO TRABALHO, EM QUE AS PESSOAS SÃO E VÃO CONTINUAR A ESTAR NO CENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.

Por: Rita Saldanha

O que distingue a Sanitana e qual o propósito da marca desde o seu início?

Fomos a primeira empresa portuguesa dedicada exclusivamente ao fabrico de louça sanitária, e do mesmo modo, inovadores na produção de banheiras e bases de chuveiro em acrílico, produzindo as primeiras peças em 1988. Acreditamos que a Sanitana se diferencia exatamente pelo que a nossa assinatura de marca procura traduzir – *Improving Simplicity* (Aperfeiçoando

a simplicidade). Procuramos diariamente alcançar a máxima simplicidade e eficiência em tudo o que fazemos: nos processos, nos produtos, na qualidade, no serviço – num processo de melhoria contínua e constante.

Atrair o talento é o grande desafio das empresas. Na sua opinião, como devem as organizações construir a sua marca para atração de talento e quais as práticas da Sanitana nesta temática?

Temos nos nossos quadros uma elevada percentagem de colaboradores com mais de 15 anos de serviço, com um conhecimento enorme das especificidades do nosso tipo de negócio. O crescimento só tem sido possível pela permanência desta mão-de-obra especializada, e a capacidade que têm de partilhar este conhecimento com todos aqueles que se juntam aos nossos quadros. Esta

AGORA, MAIS DO QUE NUNCA, QUEM GERE A SUA CARREIRA SÃO AS PRÓPRIAS PESSOAS. A EMPRESA PODE DESENHAR PLANOS DE CARREIRA INTERNOS, METAS, OBJETIVOS, PLANOS DE CRESCIMENTO, QUE SE NÃO ESTIVEREM ALINHADOS COM AS EXPECTATIVAS DOS COLABORADORES, DE NADA ADIANTA.

valorização do capital humano parece ser reconhecida, e temos um bom barômetro: o número de candidaturas espontâneas que nos chegam semanalmente e a notoriedade da empresa quando abrimos processos de recrutamento. Depois, e apesar de sermos uma empresa com mais de 800 trabalhadores, temos nas fábricas três níveis hierárquicos, e nas áreas de suporte um ou dois. O que nos permite ser uma empresa ágil, onde o processo de decisão está descentralizado. Somos uma empresa de relações informais, cultura de porta aberta, tolerância ao erro, poucos níveis hierárquicos, flexibilidade de processo. Todavia, enfrentamos, como a Indústria em geral, uma crise de atração e retenção de talento. Para as novas gerações, a Indústria passou a ser pouco apelativa.

Hoje, a mera promoção hierárquica já não tem o impacto

positivo de há uns anos. A gestão de carreiras é um ponto fulcral para empresas e pessoas. Que ferramentas existem para o fazer?

Sempre tive uma opinião sobre "gestão de carreiras" um pouco diferente das que concetualmente me foram ensinando. E parece que o tempo vai confirmando que não estava enganado. Agora, mais do que nunca, quem gere a sua carreira são as próprias pessoas. A empresa pode desenhar planos de carreira internos, metas, objetivos, planos de crescimento, que se não estiverem alinhados com as expectativas dos colaboradores, de nada adianta. As ferramentas de *coaching*, *mentoring* e *facilitação*, são as mais poderosas, porque são focadas e centradas na pessoa de forma holística. O grande desafio das empresas é criar um terreno fértil onde as pessoas cresçam e se desenvolvam.



PARA SERMOS JUSTOS A PREMIAR OS MELHORES, E A IDENTIFICAR OS MAIS TALENTOSOS E DEDICADOS, DEVEMOS TER UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA.

Numa fase pós-Pandemia, as academias de formação dentro e fora das empresas são uma tendência a crescer? Quais as adaptações aos modelos de ensino?

Antes da Pandemia já havia academias de formação internas, de consórcios, ou fora das empresas. Creio que a tendência vai ser de crescimento: o conhecimento e especialização dessas academias no negócio, as economias de escala, a adequação ao público-alvo, a possibilidade de ter formadores internos, são fatores determinantes. A adaptação a novos modelos já está a ocorrer: o virtual chegou (*live*, assíncrona ou e-learning) a que se juntará a uma grande velocidade a "realidade aumentada". Acredito, no entanto, que pós-Pandemia, no regresso à dita normalidade, voltaremos a querer estar juntos em sala. A formação cada vez mais terá de ser "aprender a aprender".

O mundo do trabalho está em transformação, com novos modelos e exigências por parte dos colaboradores, como maior flexibilidade e benefícios. O salário é hoje uma parte da compensação. O que esperam as pessoas das organizações como recompensa pelo seu trabalho?

É difícil de responder a essa pergunta, felizmente temos vários tipos de pessoas nas organizações e vivemos um momento histórico. Devido às reformas mais tardias e à velocidade a que o mundo gira, consegue-se identificar nas empresas três ou quatro gerações diametralmente opostas nas motivações, aspirações, anseios e preocupações. É neste xadrez que a empresa tem de se mover e flexibilizar o seu portfolio de compensações. Enquanto os Baby-Boomers (até 1964) estão focados na remuneração anual bruta, foco em trabalho e na segurança, a geração Z (depois de 1995) prefere mais flexibilidade no trabalho, organizar o seu próprio tempo, trabalhar as horas justas, eventualmente semana de quatro dias, mesmo com menos remuneração, e para além do salário, a compensação em viagens, *gadgets*, propinas de estudos pós-graduados, acréscimo de férias.

Qual o valor dos *fringe benefits* e até onde pode ir a criatividade das empresas na sua atribuição?

O valor dos *fringe benefits* depende do que motiva o colaborador e o seu contexto, as suas necessidades pessoais. O elevado peso da carga fiscal sobre os salários em Portugal, penalizando os colaboradores com taxas de impostos elevadas, deve obrigar a empresa a ser criativa nesta matéria, podendo assim oferecer um portfolio, nuns casos universais, noutros de escolha livre: complemento de subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de acidentes pessoais e de vida, plano de pensões, dias de férias extras, educação dos colaboradores ou filhos, creche, subsídios de férias, empréstimos/adiantamentos,

viatura, subsídio de refeição, tickets oferta, etc.

Os resultados continuam a ser os grandes balizadores do desempenho? Como premiar os melhores, mais talentosos e mais dedicados?

Os resultados, porque a empresa vive deles, devem ser considerados para premiar. Mas isso é redutor, até perigoso, pois foca-se apenas no curto prazo. Balizar apenas nos resultados é centrar toda a nossa atenção no "quanto". E isso é facilmente mensurável. Mas chegará? Os que obtêm os melhores resultados são os melhores e mais talentosos? Nem sempre. E se forem, podem melhorar? Sim. Para sermos justos a premiar os melhores, e a identificar os mais talentosos e dedicados, devemos ter um sistema de avaliação de competências. A avaliação de competências e potencial coloca o foco no futuro, o que esperamos para o colaborador e o caminho que lhe podemos propor. Tem como objetivo a melhoria contínua e o desenvolvimento profissional do colaborador, baseado em parâmetros previamente definidos e homogêneos para toda a organização sobre "como" desenvolver o trabalho para a obtenção de resultados. Como se atingem os resultados, numa fase em que todas as empresas têm os seus códigos de ética, de sustentabilidade, responsabilidade social, assume especial importância. Dizia o filósofo Séneca: "Quando se navega sem Destino, nenhum Vento é favorável".

A revolução digital, a inteligência artificial e a automação estão a transformar o mercado do trabalho tal como o conhecemos. Qual a sua visão para o futuro do trabalho?

Acredito que as grandes alterações no mundo do trabalho serão provocadas pela chegada ao mercado dos Nativos Digitais. Mais do que a revolução digital. Soma-se a isso o que se passou ao longo dos últimos dois anos, o já conhecido "Mundo VUCA", (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity). Estarão as empresas preparadas para receber esta geração, neste clima de incerteza? Acredito que sim. O futuro do trabalho será em empresas com estruturas pouco hierarquizadas, comunicação próxima e informal, teletrabalho e horários de trabalho flexíveis, desafios inovadores, oportunidades de desenvolvimento e liderança de apoio e personalizada. O sucesso continuará na gestão das pessoas. Isso será diferenciador. Como sempre foi. ●



SAPO JORNAIS



NUM SÓ LUGAR, TODAS AS CAPAS
PARA FICAR A PAR DE TUDO.

Faça o download na App Store ou Google Play



PRIMAVERA E BEL PORTUGAL

UM CASO DE INOVAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

Desafiar o desconhecido, explorar possibilidades, transpor barreiras e inovar, são os princípios da tecnológica Primavera, a primeira empresa a desenvolver soluções de gestão para Windows em Portugal. Os 28 anos no mercado marcados por uma vasta oferta de soluções de software e gestão, contam muitas histórias e desafios que fazem aliar a PRIMAVERA a um leque variado de empresas, seja um micronegócio ou uma grande multinacional. Uma dessas histórias aconteceu com a Bel Portugal, empresa especialista em laticínios e cuja prioridade da equipa de Recursos Humanos são as mais de 600 pessoas que integram a organização. Caracterizando-se como uma empresa de valores fortes e dimensão humana, a sua ambição é ter pessoas comprometidas e realizadas com o seu propósito – contribuir de forma positiva para um mundo sustentável; fazer parte da solução para alimentar o mundo. A equipa de Recursos Humanos reconheceu que as tarefas administrativas absorviam uma grande parte do

seu tempo. “Eu tinha duas pessoas, uma tarde por mês, a envelopar recibos de vencimento e a distribuí-los”, conta Emília Roseiro, Diretora de Recursos Humanos da Bel. Estava identificado um bloqueador para além das questões de viabilidade e consistência da informação nos vários sistemas, nomeadamente no processo de entrada de um novo colaborador que dependia do seu registo individual em cada um dos sistemas.

Foi então que a PRIMAVERA chegou! Hernâni Andrés, Corporate Business Director da empresa, partilha que a solução encontrada para a Bel foi focada no Pay Roll, o que permitiu agilizar o trabalho administrativo desde ao processamento salarial, à contratação e alterações mensais, tarefas que exigiam um grande fluxo de trabalho administrativo. Para além disso, numa empresa com a dimensão da Bel (mais de 600 colaboradores) e um tipo de atividade gerida por um sistema internacional, as frequentes alterações da legislação provocavam uma grande dificuldade de





garantir o cumprimento atempado da legislação. Com a implementação da solução de gestão de Recursos Humanos PRIMAVERA, esse acompanhamento da evolução fiscal passou a ser automático, tal como a ligação à Segurança Social. "Isto é o *core* da solução que permite reduzir significativamente aquilo que é o trabalho administrativo, respondendo a todas as exigências e libertar as pessoas da área dos Recursos Humanos para outras tarefas importantíssimas na gestão de pessoas nas organizações", afirma Hernâni Andrés. Mas não ficou por aqui. Outra das soluções foi incorporar a ferramenta PRIMAVERA Business Analytics à área dos RH, uma ferramenta dotada de mecanismos de Business Intelligence que permite obter dashboards de gestão com diferentes análises, cruciais para tomar decisões e gerir de forma eficaz o talento dentro da organização. "Sem informação não conseguimos premiar, acompanhar e antecipar cenários dentro

das organizações. Também é uma forma para que as pessoas se sintam felizes e reconhecidas dentro das organizações", realça o responsável da tecnológica. Emília Roseiro reconhece os benefícios do compromisso com a PRIMAVERA, pois não só existe maior facilidade de integração entre sistemas, como as atualizações legais tornaram-se mais rápidas e muitos processos manuais passaram a ser automatizados, permitindo assim que a equipa de RH mantenha o foco no que considera o mais importante: as pessoas. Uma das suas grandes ambições viu-se também concretizada em fevereiro de 2021 com aquilo que diz ser a "concretização de um sonho", a emissão de recibos digitais. É com base na realização de outros tantos sonhos e ambições que a PRIMAVERA procura incessantemente inovar e desenvolver novas soluções, deixando-se guiar num simples provérbio africano: "Se quer ir rápido vá sozinho. Se quer ir longe, vamos juntos." ●

WORK LIFE – UMA QUESTÃO DE EQUILÍBRIO, PROPÓSITO OU FELICIDADE?



Maria João Ceitil

HR Consulting
Coordinator na CEGOC

Já se perguntou o que representa o trabalho para si? Que importância tem o ato de trabalhar, que papel desempenha nas nossas vidas? Numa visão mais superficial podemos encarar o trabalho como uma forma de subsistência, um veículo para a estabilidade e até para a sobrevivência. É um facto que precisamos de trabalhar... mas precisaremos apenas de trabalhar para sobreviver, ou precisamos também de trabalhar para viver? É no trabalho que passamos uma grande parte do nosso tempo, é no trabalho que conhecemos muitas pessoas, é no trabalho que vivemos uma panóplia de experiências que nos moldam, nos todam, por vezes nos condicionam, noutras vezes nos fazem evoluir e crescer. É também lá (e na nossa vida pessoal) que sentimos angústias, que enfrentamos desafios, que celebramos conquistas, que reforçamos os nossos talentos e lutamos contra os nossos defeitos. E é por isto que o trabalho não é só trabalho... é uma parte integrante da nossa identidade. E é por isto que é tão importante falarmos nas questões do equilíbrio vida pessoal, vida profissional.

Muitas vezes ouvimos falar no *worklife balance* numa ótica de equilíbrio, uma melhor e mais proporcional distribuição do tempo, do foco e da concentração das pessoas entre os aspetos da sua vida profissional e a sua vida pessoal. É aqui que os modelos de trabalho flexível, trabalho remoto ou trabalho híbrido têm um enorme papel, de proporcionar maior flexibilidade às pessoas para que possam organizar o seu tempo de modo a conciliar as suas necessidades na vida pessoal com as necessidades na vida profissional. Outras correntes abordam este tema numa ótica do propósito, numa perspetiva de que o verdadeiro equilíbrio vida pessoal vida profissional se alcança quando atingimos um nível elevado de alinhamento entre o nosso propósito pessoal de vida e o propósito do nosso trabalho. É a abordagem da concretização plena, de vivermos com um sentido constante de "missão cumprida", de satisfação por sentirmos que na nossa vida pomos em prática os valores que defendemos, em que acreditamos, seja em contexto pessoal ou profissional.

**MAS SE ESTAMOS NUMA
ALTURA DE HUMANIZAÇÃO, SE
QUEREMOS EFETIVAMENTE
TRANSFORMAR AS EMPRESAS,
AS LIDERANÇAS E O TRABALHO
NUMA EXPERIÊNCIA HUMANA
ENRIQUECEDORA, NÃO
DEVERÍAMOS FALAR EM *WORK
LIFE HAPINESS* (FELICIDADE
PESSOAL E PROFISSIONAL)?**

Mas se estamos numa altura de humanização, se queremos efetivamente transformar as empresas, as lideranças e o trabalho numa experiência humana enriquecedora, não deveríamos falar em *Work Life Happiness* (felicidade pessoal e profissional)? Se aqui estivéssemos (ou estamos, ou estamos a caminhar para lá), o que nos importa não é debater se devemos ou não ter modelos de trabalho presencial, ou remoto, ou híbrido... não importa debater se os nossos processos promovem o sentido de propósito e se partilhamos os nossos valores com os colaboradores das nossas empresas.

Se aqui estivéssemos, ou se aqui quisermos estar, o que importa debater é de que forma estamos a criar condições nas nossas empresas para as pessoas sentirem apoio quando dele precisam, de um ombro para chorar quando as coisas correm mal, de pessoas para festejar quando correm bem. Porque na vida, seja ela qual for, a felicidade encontra-se na forma como sentimos e nos permitimos sentir connosco e com os outros. ●



O futuro prepara-se no presente!



Leader of the Future

Programa internacional de desenvolvimento
de líderes, 100% imersivo e online



Participe nesta experiência transformadora que lhe vai
permitir interagir com líderes de todo o mundo e acelerar
a sua performance pessoal e profissional.

Agarre esta
oportunidade
e saiba como se
inscrever aqui



AINDA VALE A PENA INVESTIR EM FUNDOS DE PENSÕES?



Os Fundos de Pensões desempenham, hoje em dia, um papel assinalável nas sociedades modernas.

Desde logo porque visam complementar as pensões de velhice pagas pelos Sistemas Públicos de Pensões, os quais, na generalidade dos países desenvolvidos, têm vindo a reduzir os benefícios pagos, de modo a dar resposta às pressões provocadas pelo envelhecimento da população e pela diminuição da população ativa.

Com efeito, no *The Ageing Report 2021*, publicado esta primavera pela Comissão Europeia, são apresentados vários indicadores demográficos e económicos sobre como evoluirá a demografia nos diferentes países europeus e a respeito do impacto esperado da mesma nos Sistemas Públicos de Pensões e nas pensões de velhice pagas aos cidadãos europeus.

A esperança média de vida aos 65 anos (EMV65), idade que marca muitas vezes a passagem à reforma, no conjunto dos países da União Europeia, aumentará para mais de 90 anos, no caso das mulheres e para mais de 86 anos, no caso dos homens, ou seja, uma variação positiva de 6,1 anos nas mulheres e de 7,4 anos nos homens, quando comparada com o valor deste indicador no final de 2019. Em Portugal, a situação é semelhante: a EMV65 das mulheres chegará aos 90,4 anos, em 2070 (84,8 anos em 2019) e nos homens

atingirá os 85,7 anos (78,6 anos em 2019).

Em simultâneo, a taxa de fertilidade manter-se-á abaixo dos dois filhos por mulher, levando a que se verifique uma inversão da pirâmide demográfica, com a população com idade superior a 65 anos a representar mais de 30% da população europeia (20,4% em 2019). Em Portugal, cerca de um terço da população residente será população idosa, uma subida de 11,1% relativamente a 2019.

Na medida em que os Sistemas de Pensões Públicos funcionam numa lógica de repartição, em que as pensões que estão a ser pagas são financiadas pelas contribuições dos trabalhadores em atividade, a redução do número de contribuintes e o aumento do número de pensionistas trará uma pressão acrescida para a sustentabilidade financeira desses sistemas, a qual só poderá ser mitigada pelo aumento da idade da reforma e/ou pela redução dos benefícios concedidos.

O *The Ageing Report 2021* não antecipa grandes variações no peso das pensões públicas, em percentagem do PIB, o que só pode ser compreendido, tendo em conta o acima exposto, à luz das reformas que os diversos Estados-membros têm vindo a implementar, no sentido de tornar os seus Sistemas Públicos financeiramente sustentáveis. Em Portugal, por exemplo, o peso das pensões pagas pelo Estado terá uma

ANO FINAL DE SETEMBRO, OS FUNDOS DE PENSÕES GERIAM UM TOTAL DE 23,7 MIL MILHÕES DE EUROS, MAS O NÍVEL DE COBERTURA DA POPULAÇÃO É, AINDA DIMINUTO.

redução de 3,2%, no período entre 2019 e 2070, quando medido em percentagem do PIB.

O "milagre" explica-se pela redução no valor das futuras pensões. A Comissão Europeia estima que, no conjunto dos países europeus, a taxa de substituição (valor da pensão de reforma a dividir pelo último salário) reduzir-se-á para 37,5%, em 2070, menos 8,7% do que em 2019. Em Portugal, a redução será ainda mais significativa: no final de 2070, a taxa de substituição será de 41,4% o que compara com 74,0% em 2019.

É neste cenário que os Fundos de Pensões, seja de âmbito individual, seja de âmbito profissional, adquirem uma importância fundamental para que os cidadãos possam manter um nível de vida adequado, ao passarem à reforma e trocarem o salário que auferiam até então, por uma pensão de velhice. Os Fundos de Pensões podem e devem servir para garantir um rendimento extra que permita mitigar a perda decorrente da entrada na reforma.

Mas o papel dos Fundos de Pensões não se esgota no pagamento de pensões aos seus Beneficiários.

O facto de serem geridos em capitalização, ou seja, as contribuições que são efetuadas pelos contribuintes ou por conta destes são utilizadas, exclusivamente, para o pagamento das suas pensões, determina que estes veículos vão acumulando montantes de dinheiro significativos, resultantes das contribuições dos Participantes e/ou das suas entidades patronais, que são aplicadas no financiamento da economia, através dos mercados de capitais, revelando-se essenciais, não apenas por essa função de financiador da economia e, por essa via, de facilitador e catalizador do crescimento económico, mas, igualmente, pelo papel interventivo que têm vindo cada vez mais a adotar, junto das empresas onde investem, procurando que a gestão das mesmas se pautar por maior transparência, bem como pelo cumprimento das melhores práticas em matéria ambiental, social e de governação (ESG).

Uma vez que as responsabilidades com o pagamento das pensões têm uma duração muito longa, tal permite aos Fundos de Pensões investir em empresas e em projetos numa lógica de longo prazo, facilitando o acesso a financiamento por parte de startups, PME e projetos de infraestruturas, por exemplo, onde o retorno, na maioria das vezes, exige a manutenção do investimento por um extenso período de tempo, com o qual outros tipos de investidores não têm capacidade de se comprometer ou não tem o desejo de o fazer.

O papel de financiador da economia é evidenciado pela OCDE, na sua publicação *Pension markets in Focus*, divulgada

no passado mês de novembro. No conjunto dos países que fazem parte daquela Organização, os Fundos de Pensões detinham, no final de 2020, ativos no valor de 54 biliões de USD. Desse total, mais de 31%, ou seja, cerca de 12 biliões de USD são ações de empresas, enquanto que o peso de instrumentos de dívida representa quase 26% (7,4 biliões de USD).

É neste quadro que a APFIPP há muito vem defendendo a ideia da necessidade de criação de um ambiente regulatório e fiscal que contribua decisivamente para o desenvolvimento do mercado de Fundos de Pensões, em Portugal. No final de setembro, os Fundos de Pensões geriam um total de 23,7 mil milhões de euros, mas o nível de cobertura da população é ainda diminuto, na medida em que os Fundos de Pensões existentes estão concentrados em alguns setores, particularmente no setor financeiro, com a Banca em destaque, na medida em que, até há alguns anos, a pensão dos trabalhadores bancários era exclusivamente financiada por Fundos de Pensões.

Faltam medidas que levem as empresas a ponderar mais seriamente a criação de Planos de Pensões a favor dos seus trabalhadores, mas também que incentivem as pessoas a efetuarem, elas próprias, de forma voluntária, contribuições para instrumentos de poupança para a reforma.

Neste âmbito, a APFIPP avalia como muito positiva a recente criação do Produto Pan-Europeu de Poupança Individual para a Reforma (PEPP), cujo lançamento será possível a partir de março do próximo ano, e que esperamos venha contribuir para uma maior consciencialização de todos para a necessidade de poupar para a reforma e assegurar o nosso futuro. ●



JOÃO PRATAS

Presidente da Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios (APFIPP)

A CHAVE PARA A DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO



Carla Teixeira

Responsável pela Área de Marketing Institucional e Gestão de Clientes Empresa, Direção Comercial e de Marketing da Futuro

A constituição de um Complemento de Reforma para os trabalhadores é um benefício comum nas empresas multinacionais, essencialmente, com origem anglo-saxónica. Relativamente ao tecido empresarial nacional, quer pela cultura, quer pela disponibilidade financeira, ainda é menos usual, no entanto, a tendência está a mudar.

Nos últimos anos, com as novas exigências do mercado de trabalho e perspetivas de carreira, temos assistido ao interesse crescente das empresas na atribuição de benefícios extrassalariais e, neste âmbito, os Complementos de Reforma assumem uma procura crescente. Para as empresas se tornarem competitivas, atraírem e reterem talento, esta diferenciação no mercado tem-se revelado essencial. Já não é suficiente um pacote de remuneração tradicional assente apenas no salário.

Uma empresa que se preocupa em constituir um Complemento de Reforma para os seus trabalhadores, centra-se, de forma global, no bem-estar das suas pessoas. No ativo, é uma forma de aumentar a remuneração (possível isenção de IRS e/ou Segurança

PARA AS EMPRESAS SE TORNAREM COMPETITIVAS, ATRAÍREM E RETEREM TALENTO, ESTA DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO TEM-SE REVELADO ESSENCIAL. JÁ NÃO É SUFICIENTE UM PACOTE DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL ASSENTE APENAS NO SALÁRIO.

Social) e mais tarde, no momento da reforma, a forma do trabalhador ter as suas necessidades cobertas, uma vez que poderá colmatar o decréscimo do rendimento proveniente da pensão da Segurança Social. Entendemos que as vantagens são alcançadas por duas vias: a primeira, pela melhor gestão do capital humano. Empresas que se preocupam com o bem-estar geral dos seus trabalhadores, certamente promovem a motivação, desempenho e produtividade, e isso reflete-se no sucesso de qualquer negócio. A segunda, pelos incentivos fiscais, que permitem a atribuição de uma remuneração líquida mais elevada. Se a opção for a constituição de um Plano de Pensões para a generalidade dos trabalhadores, o benefício é estipulado ao abrigo do Art.º 43.º do CIRC e possibilita a dedução até 15% da massa salarial, isenção de Segurança Social e de IRS no momento da subscrição, desde que abranja a generalidade dos trabalhadores e o plano de pensões seja definido com critério objetivo e equitativo. Se a opção for a constituição de um PPR ou um Fundo de Pensões Aberto, o benefício é definido ao abrigo do Art.º 23.º do CIRC, considerado Custo Fiscal sem limite e está isento de Segurança Social. Neste caso, o valor em causa é considerado como rendimento de trabalho dependente, no entanto, permite ao trabalhador deduzir no seu IRS o montante subscrito (de acordo com o Art.º 21.º EBF e Art.º 78.º CIRS). Como é normal, dependendo da faixa etária, os trabalhadores têm maior ou menor consciência da importância deste benefício. É fundamental apostar na literacia sobre estes benefícios, transmitir conhecimento e incentivar a cultura da poupança. Desta forma, é possível chamar a atenção dos trabalhadores para que estes atribuam a importância necessária e atempada ao tema. A Futuro tem apostado nesta área e a experiência diz-nos que, quando é explicada a importância de começar a poupar cedo e exemplificado o benefício, facilmente são reconhecidas as vantagens. ●

A sua empresa tem
um **Plano de Pensões?**

Sabe quais são as **vantagens?**

 Siga-nos em [futuro.sa](https://www.instagram.com/futuro.sa)

Fale connosco!
Saiba mais em www.futuro-sa.pt.

FUTURO – SOCIEDADE GESTORA DE FUNDOS DE PENSÕES, S.A.

R. Carmo, 42, 6º - 1200-094 LISBOA

Tel.: **+(351) 210 416 005** | E-mail: scorempresas@futuro-sa.pt

Capital Social € 2.566.800 | Nº Único de Matrícula e de Pessoa Coletiva 501 965 963 | Registada na C. R. C. de Lisboa
Entidade autorizada e supervisionada pela ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões com o nº 3805.

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.