



# TALKS

Acompanhe em direto na plataforma multimedia JE TV, em [www.jornaleconomico.pt](http://www.jornaleconomico.pt)

11 fevereiro | 15h00

Conheça as empresas portuguesas certificadas no Top Employers 2021. **Esperamos por si!**

Participação Especial: Marisa Martins, European Business Development Manager | Top Employers Institute



Este suplemento comercial é parte integrante do Jornal Económico N° 2079 não pode ser vendido separadamente

5 fevereiro 2021 | ESPECIAL



SUPLEMENTO

# TOP EMPLOYERS PORTUGAL

**CONHEÇA AS TOP EMPLOYERS EM PORTUGAL**

Conheça as empresas portuguesas que fazem parte da lista de organizações certificadas em 2021 pelo Top Employers Institute em Portugal.

As organizações Top Employers colocam os colaboradores no centro da organização e oferecem-lhes condições excecionais.

O Top Employers Institute é a principal entidade certificadora das melhores práticas de Recursos Humanos em organizações de todo o mundo.

Assume o propósito organizacional de contribuir para acelerar o impacto da estratégia de gestão de pessoas para enriquecer o mundo do trabalho.

## TOP EMPLOYERS PORTUGAL



COM BASE NUM ESTUDO INDEPENDENTE REALIZADO EM 2019 AOS TOP EMPLOYERS CERTIFICADOS DE TODO O MUNDO, OBTIVE-SE O **FEEDBACK** ACERCA DA RELEVÂNCIA DOS BENEFÍCIOS OBTIDOS COM A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO. DESTACAMOS ALGUNS DOS PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES:

**85%**

Concorda que o Programa de Certificação do Top Employers Institute cria valor para sua organização.

**93%**

Valoriza os quatro pilares de benefícios do Programa, sendo o Brand e o Benchmark os mais valorizados.

**74%**

Utiliza o Selo de Certificação para se destacar como empregador de primeira escolha.

**92%**

Recorre ao Selo de Certificação Top Employers na sua estratégia de atração e retenção do talento.

**73%**

Usam dados do Relatório de Calibração para alinhar e ajustar as suas estratégias e práticas de RH em diferentes países.

**82%**

Mencionaram ter conseguido identificar best practices internas e minimizar os gaps de comunicação entre os diferentes países.

**84%**

Participam dos eventos Top Employers para acompanhar as tendências e melhores práticas de RH.

# O PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO TOP EMPLOYERS

O Top Employers Institute é a autoridade global no reconhecimento da excelência nas práticas de Recursos Humanos.

Estabelecido há 30 anos, o Top Employers Institute tem certificadas 1 691 organizações em 120 países/regiões. Estes Top Employers certificados, impactam positivamente a vida de 7 milhões de colaboradores.

O Top Employers Institute tem como propósito fundamental contribuir para enriquecer o mundo do trabalho, procurando acelerar o impacto das estratégias de gestão de pessoas em todo o mundo. Focado em ajudar as organizações a crescer como empregadores de topo, tem por base um programa de certificação local, regional e global.

O programa de certificação do Top Employers possibilita às organizações perceber o seu posicionamento no âmbito das suas práticas de Recursos Humanos, permitindo identificar as áreas de melhoria e as áreas onde se diferenciam positivamente.

A participação no programa de certificação tem um impacto po-

sitivo em diferentes áreas da organização, beneficiando um melhor ambiente de trabalho e o *employer brand*. Os quatro pilares do Top Employers foram definidos de forma a proporcionar às organizações o máximo benefício em diferentes aspetos:

**BRAND:** Fortalecer e alavancar o employer brand. O Selo de Certificação identifica e reconhece o status de Top Employer certificado.

**BENCHMARK:** Comparar os resultados com outros Top Employers. Obter *feedback* quantitativo e qualitativo acerca das principais oportunidades de melhoria nas diversas áreas estratégicas de recursos humanos.

**BENCHMARK:** Comparar os resultados com outros Top Employers. Obter *feedback* quantitativo e qualitativo acerca das princi-

pais oportunidades de melhoria nas diversas áreas estratégicas de recursos humanos.

**ALIGN:** Comparar as políticas e práticas de Recursos Humanos do HQ às das diferentes regiões. Identificar o grau de alinhamento e aplicação a todos os colaboradores, quer localmente, quer nos diferentes países abrangidos pela participação.

**CONNECT:** Pertencer a uma comunidade global de Top Employers, onde se partilham práticas, conhecimento, tendências e o sucesso, através de eventos online e offline.

O processo de certificação Top Employers tem inerente um processo rigoroso e exigente, que recorre a uma metodologia global e única.

A HR Best Practices Survey é

composta por mais de 200 práticas, tendo sido desenvolvida com base nos standards globais, de forma a englobar as melhores práticas de RH. Esta *survey*, é composta por 6 domínios estratégicos da gestão de pessoas, em que, cada domínio é composto por um conjunto de subdomínios que se relacionam:

**DIRIGIR:** foca a Estratégia de Negócio, a Estratégia de Pessoas e a Liderança.

**TRANSFORMAR:** incide sobre a Organização e a Gestão da Mudança, o Digital HR e o Ambiente de Trabalho.

**ATRAIR:** inclui o *Employer Branding*, a Aquisição de talentos e o On-boarding. Desenvolver: incide sobre o Desempenho, a Gestão de Carreiras e a Formação.

**COMPROMETER:** abrange o Bem-estar, o Engagement, a Remuneração e Reconhecimento, e o *Off-boarding*.

**UNIR:** engloba os Valores, a Ética e Integridade, a Diversidade e Inclusão, e a Sustentabilidade.

### OS SELOS TOP EMPLOYERS:



# “Através de um plano de comunicação robusto, mantivemos, ainda que à distância, a cola social que nos une.”

**EDUARDO MENDES**  
Diretor de Recursos Humanos da Whitestar



**Imagino que ser certificado TOP Employer Portugal em 2020 tenha sido positivo.**

**Ganhar dois anos consecutivos é ainda melhor?**

A resposta é um inequívoco “sim”. É uma validação da consistência do trabalho que estamos a fazer e é o reconhecimento da qualidade dos profissionais que compõem a nossa equipa de Recursos Humanos e a nossa equipa de Gestão.

Este é um sinal de que, mesmo num ano em que tivemos de reinventar muito daquilo “que” fazemos e “como” o fazemos, nos mantivemos fieis aos nossos valores, destacando os nossos colaboradores e o seu bem-estar.

**O facto de serem a única empresa do setor da gestão e recuperação do crédito dá ainda mais relevo a este reconhecimento?**

Em 2020 conseguimos, como Servicer, reforçar a nossa liderança no mercado, em virtude da qualidade dos nossos profissionais e da robustez dos nossos processos de negócio. A recertificação Top Employer é a validação externa de que, adicionalmente, somos um empregador de referência no setor.

**É inevitável falar-se de confinamento e de teletrabalho. Como é que se adaptaram a esta nova realidade?**

A segurança e bem-estar dos nossos colaboradores estão no centro das nossas prioridades. Por isso, iniciámos o trabalho em regime remoto antes de qualquer confinamento aprovado pelo Governo, no início de março de 2020.

Houve uma resposta muitíssimo ágil de todos. Em particular do nosso departamento de IT, na disponibilização de toda a infraestrutura tecnológica necessária.

De realçar ainda o trabalho extraordinário da nossa equipa de Comunicação. A Whitestar é uma empresa com uma cultura de proximidade e amizade muito forte. Através de um plano de comunicação robusto, mantivemos, ainda que à distância, a cola social que nos une.

Também fizemos a diferença através das nossas políticas. São exemplo o reforço da nossa política de horário flexível, com opção das sextas-feiras à tarde livres, que se manteve com o teletrabalho ou a disponibilização de materiais para os nossos colaboradores equiparem o seu posto de trabalho em casa.

**E os colaboradores, como é que reagiram?**

**Adaptaram-se bem?**

Sim, em Abril lançámos um questionário com o objetivo específico de avaliar a adaptação ao teletrabalho. Os resultados foram animadores, com 88% das pessoas a mostrarem-se disponíveis para prolongar esta modalidade mesmo após pandemia.

Mais recentemente, no questionário de clima organizacional, os nossos colaboradores voltaram a dizer-nos que gostam desta modalidade pela flexibilidade que lhes possibilita, o que nos encorajou a adotar um modelo híbrido no futuro.

**Como é que mantêm os colaboradores motivados após mais de 10 meses em teletrabalho e com confinamentos pelo meio?**

O trabalho articulado da equipa de RH e Comunicação e de toda a Gestão tem sido essencial. Deixei apenas alguns exemplos: disponibilizámos um programa de apoio ao colaborador, com recurso ao telefone, para apoio psicológico, jurídico e aconselhamento gratuito; iniciámos um ciclo de podcasts internos com entrevistas a colaboradores; lançámos inúmeras iniciativas de Wellbeing; disponibilizámos um personal trainer virtual e, recentemente, fizemos a nossa Gala de Natal em formato virtual, preparada por muitos dos nossos colaboradores.

**Qual foi o maior desafio quando passaram do escritório físico para o virtual?**

A nível coletivo, foi proteger a nossa cultura organizacional que, acredito, constitui uma vantagem competitiva da Whitestar, como refletem as iniciativas acima.

A nível individual, foi a proteção do bem estar emo-

cional dos nossos colaboradores. Aqui, procurámos trabalhar na antecipação, surpreendendo os nossos colaboradores e prevenindo alguns impactos potencialmente nefastos das consequências desta pandemia. A título de exemplo, aquando da decisão recente de fecho das escolas em Janeiro de 2021, endereçámos um conjunto de iniciativas e passatempos direcionados aos filhos dos nossos colaboradores.

**Em termos de formação à distância, como é que isso se materializa?**

Com inovação e criatividade nos meios e plataformas. Acolher um novo colaborador em contexto remoto traz desafios. Mas adaptámos o nosso processo e a formação inicial de novos colaboradores, preparando também as lideranças para melhor os acolherem.

Criámos uma plataforma de conteúdos em e-learning a que chamámos SMART Learning e, mais recentemente, disponibilizámos contas de LinkedIn Learning a todos os colaboradores, o que lhes permite acesso a um amplo conjunto de conteúdos formativos.

**2020 foi um ano difícil para as empresas.**

**O que é que antecipa 2021?**

Os primeiros meses vão ser ainda marcados pela pandemia. Antecipo também uma inflexão no final do ano que nos colocará no caminho do novo normal. Isto dá-nos a oportunidade de reforçar o nosso posicionamento como empregador de referência, tenhamos nós o talento de nos anteciparmos na resposta ao que os nossos colaboradores, atuais e futuros, vão esperar de nós numa década que será um ponto de rutura em termos de workplace. A ambição é clara: queremos renovar o selo de Top Employer durante o ano de 2021.

## TOP EMPLOYERS PORTUGAL

# O VALOR DA CERTIFICAÇÃO TOP EMPLOYERS PARA O EMPLOYER BRAND

Como os Top Employers de todo o mundo potenciam e defendem o seu ‘employer brand’?

Esta foi a questão discutida na sessão online no Evento World Employer Branding Day, realizado no dia 5 de novembro de 2020. Partilhei algumas das principais conclusões acerca dos benefícios que as organizações podem obter no seu *employer branding* através da participação no Programa de Certificação.

A necessidade de lidar com os desafios da pandemia, quer na gestão das condições de trabalho remoto, onde a força de trabalho está dispersa, quer devido à necessidade de adaptação de práticas de RH e da liderança, torna este contexto crucial para as organizações.

É comum que o *employer branding* seja visto como uma estratégia direcionada à aquisição de talento, quando na verdade deve ser uma abordagem de dentro para fora, focada em todas as áreas relacionadas com a experiência dos colaboradores na organização. Isto revela a necessidade de garantir que as melhores práticas de gestão de pessoas estão definidas, para orientar a forma como os colaboradores percebem a organização e o trabalho que realizam.

Os dados da pesquisa realizada na edição 2020 a mais de 1.600 organizações Top Employers em 119 países, mostram que antes da pandemia, estas organizações já tinham as práticas de gestão de pessoas necessárias para apoiar seus colaboradores em áreas que se revelaram fundamentais, desde o bem-estar físico e emocional, até ao trabalho remoto e à colaboração.



**Adrian Seligman**

Chief Commercial Officer / Board Director Top Employers Institute

## 85%

Dos Top Employers indicaram que o bem-estar dos colaboradores já era uma prioridade definida.

## 70%

Ofereciam condições de trabalho flexíveis, incluindo trabalho remoto e horários flexíveis.

## 86%

Garantiam que os locais de trabalho (físicos e virtuais) estavam criados para otimizar / apoiar a colaboração das equipas.

## 84%

Referiram que a tecnologia social estava amplamente reforçada em toda a organização, como uma ferramenta chave de comunicação e colaboração.

Desta forma, quando a pandemia atingiu as organizações Top Employers, estas já estavam preparadas para dar resposta a muitos dos desafios, tendo conseguido mais facilmente adaptar-se e continuar focadas tanto no negócio, como em melhorar as suas práticas de gestão de pessoas.

Na análise do impacto do programa relativamente à forma como potencia o *employer branding*, existem duas áreas principais de destaque na atitude dos Top Employers, sendo reconhecidas como fundamentais no sucesso de todos os projetos: “O que vamos fazer ou por onde vamos começar?”, e “Como vamos medir o sucesso?”.

**Avalie a maturidade da organização ao nível da Gestão Estratégica de RH:**

Em primeiro lugar é fundamental

avaliar a maturidade da organização relativamente à estratégia e às práticas de recursos humanos.

É aqui que entra a Top Employers HR Best Practices Survey. Esta ferramenta possibilita aos líderes de RH, identificar prioridades e áreas de melhoria, mas também, medir o sucesso dos seus esforços.

Como parte do processo de certificação, as informações são reunidas nos seis domínios e posteriormente validadas por uma equipa de auditores de RH. Os resultados são comparados, avaliados e partilhados com a organização. Este processo de benchmarking irá destacar as áreas de maior fragilidade para a organização, anteriormente desconhecidas, bem como identificar as áreas onde se distingue positivamente.

É frequente que os Diretores de Recursos Humanos identifiquem oportunidades de fortalecer uma de-

terminada área, mas não conseguem a aprovação do investimento para fazer algo a esse respeito. Em muitos casos, a apresentação de dados de organizações externas que evidenciem o *gap* entre a organização e o mercado, é suficiente para desbloquear *budget* e consequentemente promover o desenvolvimento e a evolução do departamento de RH.

### Medir os resultados da certificação

Potenciar o *employer brand* trata-se de um processo longo, cujo o impacto muitas vezes se verifica a médio-longo prazo. Este contexto, possibilita aos líderes de RH a oportunidade de definir metas mais ambiciosas. O segundo ingrediente para o sucesso é medir os resultados nas diversas áreas abrangidas pelo programa. As organizações procuram a integração das quatro principais áreas de benefícios de participação no programa (*Brand, Benchmark, Align e Connect*), para fortalecer o seu *employer brand*.

**EIS ALGUMAS ÁREAS QUE SÃO FREQUENTEMENTE MEDIDAS NA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO PROGRAMA TOP EMPLOYERS**

■ O reconhecimento da marca entre os candidatos, é regularmente usado como um resultado tangível.

■ O *alignment*, ao ser um elemento importante para garantir a eficácia interna. Os executivos definem políticas e práticas globais, no entanto, é comum que não sejam totalmente adotadas em toda a organização. Neste sentido, as organizações calibram os resultados obtidos nos diferentes países que participam no programa, a fim de identificar potenciais lacunas.

■ O *feedback* dos colaboradores acerca das práticas de RH. Cada organização deve adaptar as práticas da HR Best Practices Survey de acordo com seu próprio contexto, tornando-as exclusivas da sua organização. Nessa linha, a participação proporciona o foco e melhoria das áreas críticas na estratégia de gestão de pessoas.

# “Na JTI, a nossa prioridade é o bem-estar dos nossos colaboradores”

A JTI é a empresa de tabaco que mais cresce no mercado português desde há vários anos. As suas expectativas ambiciosas de um crescimento sólido e assente na ética, tem um segredo que está à vista: dar a homens e mulheres as mesmas oportunidades de carreira, contribuindo para a igualdade de género na sociedade. O melhor exemplo disso é a licença de parentalidade de vinte semanas para todos os colaboradores.

## Desde março de 2020, vivemos uma situação sem precedentes com numerosos desafios para todos. Como é que a JTI tem vindo a lidar com a pandemia?

Na JTI, a nossa prioridade é o bem-estar dos nossos colaboradores, bem como das suas famílias, clientes, parceiros e comunidades onde nos inserimos. Sempre foi assim e, desde o início da pandemia, essa prioridade tornou-se ainda mais clara. Desde março de 2020 que todos os colaboradores de back-office têm estado a trabalhar a partir de casa e nesta data também suspendemos todas as viagens internacionais de negócios. A empresa disponibilizou desde logo todos os meios e equipamentos necessários para criar as melhores condições de trabalho a partir de casa e os fluxos de trabalho foram redefinidos para garantir uma priorização e flexibilidade na execução das tarefas diárias. Acreditamos que a nossa forma de trabalhar Agile nos possibilita ter mais ferramentas para lidar com situações extremas, como esta. Tomámos todas as medidas possíveis, dentro das restrições locais, para minimizar a interrupção dos negócios e os efeitos adversos que isso poderia trazer ao nosso ecossistema.

## Como se traduz, na prática, esse bem-estar?

Trabalhamos diariamente para criar o ambiente de trabalho certo, que permita aquisição e desenvolvimento de talento. Fazemos tudo para que haja uma constante evolução e aprendizagem, tendo em conta o bem-estar dos nossos colaboradores. O bem-estar, na JTI, não é um chavão, é uma forma de estar, que ganha vida diária através do programa IKIGAI, totalmente dedicado a esta vertente. Este programa foi lançado em 2019 e durante o último ano tem sido fortemente desenvolvido com diversas iniciativas na promoção de um estilo de vida saudável dentro da organização e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal com medidas inovadoras de conciliação e horários de trabalho flexíveis.

Orgulhamo-nos ainda de ter um sistema de compensação atrativo, oportunidades de mobilidade interna (vertical e entre departamentos) e internacional e planos de formação à medida.

## O tema da igualdade de género e meritocracia está na ordem do dia. Quer partilhar connosco a visão da JTI?

O sucesso dos nossos colaboradores é o nosso sucesso. E o sucesso dos colaboradores da JTI depende apenas da qualidade do seu trabalho e do seu esforço, sem que existam barreiras de género, etnia ou orientação sexual. Sempre estivemos concentrados e continuamos a lutar pela igualdade de género em cargos de liderança. Acabamos de dar um passo significativo, com o lançamento da nossa política global de licença familiar, da qual muito nos orgulhamos. Desde 1 de janeiro de 2021, os nossos colaboradores em todo o mundo, independentemente do género, orientação sexual ou forma de conceção, beneficiam de, pelo menos, vinte semanas de licença



**YANNICK GIRAULT**  
Country Manager da JTI Portugal

de parentalidade integral. Com este passo contribuímos para equiparar os papéis de homens e mulheres na sociedade. Temos o compromisso de perseguir o nosso objetivo de aumentar a representação das mulheres em cargos de liderança, além de alcançar a paridade de género em todos os níveis. Em Portugal, mais de metade dos nossos colaboradores são mulheres e, nos cargos de gestão, a percentagem sobe até perto dos 60%.

## Qual é o significado desta distinção para a JTI?

Este ano é particularmente gratificante pois estamos no pódio - fomos considerados pela TOP EMPLOYER, a terceira melhor empresa para trabalhar em Portugal. Mantivemos também a tripla certificação: somos Top Employer pela quarta vez consecutiva em Portugal, pela décima vez consecutiva na Europa e pela sétima vez consecutiva a nível global. Tudo isto é motivo de grande orgulho. Esta é a confirmação de que continuamos no caminho certo, tornando o nosso local de trabalho um ambiente seguro e flexível para todos os nossos funcionários. Oferecemos aos colaboradores de todos os níveis da empresa o apoio de que precisam para crescer tanto pessoal quanto profissionalmente - e esse trabalho nunca termina. Estamos ansiosos para desenvolver isso ainda mais nos próximos anos. Somos uma organização que valoriza a iniciativa, sabendo que cada colaborador tem muito para contribuir com o seu know-how e experiência. Isto está ligado di-

retamente à filosofia “Kaizen” ou “melhoria contínua”, que é parte do nosso ADN japonês.

## Qual é a relação da JTI com o mercado português?

A JTI tem uma relação forte e duradoura com o mercado ibérico e com o mercado português, em particular. Em Portugal, somos o segundo player no setor do tabaco e também aquele que mais cresce. Estamos convictos de que os nossos colaboradores estão no centro do nosso sucesso. Oferecemos planos de carreira e oportunidades de desenvolvimento, criando um ambiente de trabalho diverso e inclusivo. Na JTI, todos os colaboradores podem ser eles próprios e potenciar a sua inovação e criatividade. Estamos fortemente envolvidos com a sociedade e empenhados em tornar as nossas sociedades mais inclusivas, defendendo a liberdade de escolha para os nossos consumidores, sempre guiados pela integridade e transparência.

## Como é o futuro da JTI em Portugal?

O objetivo da JTI em Portugal passa por continuar a crescer de modo sustentável e sempre com duas palavras em mente: ética e responsabilidade. A essas acrescentamos outras como respeito, profissionalismo, cumprimento rigoroso da legislação e excelência. Como sempre, tudo se resume a fazer o melhor pelas nossas pessoas e por todas as pessoas a quem acrescentamos valor, diariamente.

## TOP EMPLOYERS PORTUGAL

# OS OITO PASSOS FUNDAMENTAIS PARA O SEU 'EMPLOYER BRANDING'

Ser considerado um empregador de referência tem implícito o reconhecimento de que a organização valoriza os seus colaboradores e os considera fundamentais para o sucesso organizacional.

Os benefícios associados a este status manifestam-se de forma direta e indireta sobre diferentes áreas estratégicas na organização. Ser um empregador líder implica ter a capacidade de atrair e reter os melhores talentos, compromete-los com os objetivos organizacionais, procurando proporcionar uma experiência profissional positiva que os leve a ser verdadeiros embaixadores da organização.

Potenciar o reconhecimento requer uma gestão estratégica do *employer branding* que deve partir,

inevitavelmente, de dentro para fora. Nesse sentido, recomenda-se um conjunto de passos fundamentais:

## CONHEÇA A SUA ORGANIZAÇÃO

Antes de qualquer outra etapa, é crucial conhecer profundamente o que a sua organização tem para oferecer aos colaboradores. Procure entender quais os fatores que estão na base da capacidade de atrair candidatos, bem como, os aspetos pelos quais os colaboradores deci-

dem permanecer na organização.

Neste processo de análise, considere tanto os fatores tangíveis como, o salário, os benefícios, as funções e a carreira, bem como, os intangíveis, como a competitividade, o clima organizacional, a flexibilidade, entre outros.

Recomenda-se também a avaliação de aspetos institucionais, como a política interna, a missão, a visão e os valores, sem deixar de lado aspetos inerentes ao negócio.

O conjunto destes fatores contribuirá para a construção do EVP

— *Employee Value Proposition*, ou em português, Proposta de Valor ao Empregado.

Com toda esta informação, chega o momento de definir a imagem que a sua organização quer passar, e o tipo de experiência interna que quer proporcionar aos colaboradores. Lembre-se de que o seu EVP deve ser diferenciador, mas conciliador das expectativas criadas.

## PLANOS DE AÇÃO

Crie planos de ação e defina prazos para colocá-los em prática. A definição do seu employer branding e da sua EVP pode desencadear a necessidade de mudanças organizacionais. É comum estes processos tenham implicações no clima organizacional, no estilo de liderança, nos planos de carreira, nos programas de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como na cultura da organização. Dessa forma, é essencial um planeamento estruturado sobre os próximos passos.

## DÊ VOZ AOS COLABORADORES

O *feedback* dos colaboradores é extremamente precioso para a análise da organização enquanto marca empregadora. São os colaboradores quem melhor conhece o cotidiano da organização da qual fazem parte. Identifique os aspetos a



melhorar, este processo demonstra aos colaboradores que organização procura as suas opiniões, e lhe dá voz.

No caso do *feedback* ser negativo, reúna com o colaborador logo que possível, procurando obter informação factual sobre os assuntos inerentes à opinião. Procure perceber o problema e mostre o interesse da organização em solucionar essa insatisfação.

## PROPORCIONE QUALIDADE DE VIDA AOS COLABORADORES

Uma das melhores formas de aumentar o reconhecimento da organização como empregador, é proporcionar mais qualidade de vida aos seus colaboradores. Não se centre somente nos benefícios financeiros, mas também, nos funcionais e psicológicos.

A implementação de medidas de bem-estar tem sido uma tendência cada vez mais marcante, a par das adaptações funcionais derivadas do contexto da pandemia. Aproveite esta fase de mudança para implementar programas que beneficiem os colaboradores, tanto a nível pessoal como profissional.

Perante a necessidade de ser diferenciador, estabeleça o perfil de talento que procura atrair, e com base nas aspirações e desejos do seu *target* determine as medidas de RH a desenvolver e/ou implementar.

## LÍDERES COMPROMETIDOS

Os líderes são fundamentais no fortalecimento da marca empregadora. O papel dos líderes está diretamente relacionado com a gestão de medidas organizacionais, que inevitavelmente influencia o desempenho e a motivação das equipas.

Perante isto, incentive o desenvolvimento da liderança alinhado





com a cultura organizacional. O estilo de liderança é tendencialmente mais transparente e humanizado, onde se privilegia a proximidade das relações entre os líderes e os colaboradores. Torna-se fundamental preparar os líderes para serem facilitadores do processo de aprendizagem e de evolução pessoal e profissional das suas equipas.

Os líderes, devem ser um exemplo de humanidade e empatia, por forma a proporcionar o seu reconhecimento enquanto elementos fundamentais de uma experiência positiva na organização.

#### REFORCE A COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna deve ser delineada de forma a que, para além de promover a integração das equipas e garantir que os colaboradores estão alinhados com a organização, consciencialize também que todos são importantes, transmitindo com transparência a informação a todos os níveis hierárquicos.

Para facilitar a comunicação e garantir a sua efetividade, coordene diferentes canais, como o mural de avisos, comunicação na intranet, comunicação por e-mail, TV corporativa, entre outros.

É importante referir, que cada organização deverá identificar os meios de comunicação de acordo com a sua realidade e contexto, pelo que, cada canal e cada *target* requererá uma abordagem diferente.

#### OBTENHA CERTIFICAÇÕES

As certificações são uma forma de garantir, através de entidades independentes, que a sua organização está efetivamente focada em garantir altos standards de Recursos Humanos. Apesar de sabermos que não existem organizações per-

feitas, uma coisa é certa, o reconhecimento interno e externo de que a organização investe na melhoria das condições para os seus colaboradores é, já por si, um enorme atrativo.

As melhores certificações do mercado têm implícito um processo de avaliação rigoroso e contínuo, que implica a apresentação de evidências e a auditoria dos processos. Por conseguinte, a certificação também estimula o compromisso com a melhoria contínua das práticas de RH.

#### COMUNIQUE A SUA MARCA

Numa fase em que já foram definidas, implementadas e medidas as boas práticas necessárias para garantir o posicionamento do seu *employer brand*, o próximo passo é divulgar esse trabalho para o talento externo.

Nesta fase, é fundamental o uso de técnicas de marketing aplicado aos RH. Além de criar anúncios diferenciadores em sites de emprego, invista na produção de conteúdo para blogues e redes sociais, mantendo-as ativas. Mostre o cotidiano da organização através da partilha de fotos, de vídeos e de relatos dos próprios colaboradores. Outra boa alternativa é levar especialistas do negócio para conferências, feiras de recrutamento e eventos de *networking*. Desta forma, eles podem difundir o seu *employer brand* e contribuir para uma maior capacidade de atração de talento.

No contexto atual, onde a informação é altamente difundida pela internet, e os profissionais estão cada vez mais capacitados e exigentes, é fundamental a monitorização e ajuste das estratégias com frequência. Procure aperfeiçoar continuamente as ações desenvolvidas, por forma a aumentar a visibilidade da organização.



MATILDE CORUCHE  
HR Director

## Segurança e bem-estar é prioridade em tempos pandémicos

Num período tão exigente e desafiante como o que atravessamos, decorrente da pandemia da COVID-19, a preocupação com as nossas Pessoas torna-se ainda mais relevante. Garantir a segurança e o bem-estar dos nossos colaboradores tem sido, sem dúvida, uma constante ao longo dos últimos meses. Os nossos colaboradores entraram em teletrabalho, antes mesmo de qualquer medida implementada nesse sentido. Do ponto de vista informático, a companhia estava de tal forma bem equipada que tomámos a decisão num dia e no outro tínhamos todos os colaboradores a trabalhar a partir de casa. Paralelamente, e no que à atividade com os clientes diz respeito, também fomos muito rápidos na mudança para os canais digitais, pois era um caminho que estava a ser preparado, foi apenas necessário acelerar a sua implementação.

No período de confinamento, que gerou alguma ansiedade e stress, na AstraZeneca apostámos no desenvolvimento de diversas iniciativas virtuais – sessões regulares de exercício físico, com nutricionista e com psicóloga – de modo a manter o corpo e a mente dos nossos colaboradores saudáveis. Também desenvolvemos uma ação, com especialistas externos, com vista à melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com grande foco na gestão das crianças. Apostámos, também, na definição de boas práticas de teletrabalho – como a não marcação de reuniões entre as 12h e as 14h ou antes das 9h ou que terminassem depois das 18h – para permitir manter o equilíbrio na gestão da vida profissional e pessoal. São pequenas medidas que fazem a diferença no dia-a-dia das nossas Pessoas.

Mas a pandemia foi apenas um plus aos desafios da gestão de recursos humanos! Continuámos a trabalhar para garantir uma das melhores ofertas em termos de benefícios, a recrutar, a fazer onboarding à distância, a apostar no desenvolvimento das nossas Pessoas e a oferecer-lhes novas oportunidades dentro da companhia! Sim, tudo de forma virtual! O que há uns meses era praticamente impensável, foi implementado num ápice e com resultados muito positivos.

Assim, se num ano dito normal o reconhecimento Top Employer é um orgulho, num ano como o de 2020, esse orgulho é necessariamente maior.

Por fim, gostaria de salientar que a pandemia tem sido um dos maiores desafios das nossas vidas, sem dúvida alguma, mas também nos mostrou que somos capazes de nos adaptar e de melhorar a um ritmo vertiginoso! No período pós-pandemia, que todos almejamos, muitas das mudanças agora implementadas vão passar a fazer parte do nosso quotidiano. E nós, cá estamos para continuar a inovar e a dar resposta às reais necessidades das nossas Pessoas, de modo a que estas se sintam felizes e motivadas para cumprir a nossa missão enquanto companhia – disponibilizar aos doentes terapêuticas que mudam vidas.

# Top Employers Portugal 2021



## AS ORGANIZAÇÕES TOP EMPLOYERS EM PORTUGAL

A lista oficial das organizações Top Employers é tornada pública atualmente em 120 países. Esta publicação dá a conhecer as 1691 organizações que vão estar na mira do talento, em cada um desses países.

As organizações têm sido confrontadas com enormes desafios e transformações, por consequência da pandemia que vivemos. Estas organizações Top Employers provaram ao mundo que mantêm o foco nos seus colaboradores, e que contribuem para um melhor mundo do trabalho, adotando medidas e práticas de excelência na gestão de pessoas.

Todas estas organizações foram submetidas a um rigoroso processo de análise e auditoria, que conferiu o seu compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas da organização, cumprindo os exigentes standards globais do Top Employers Institute.

O programa Top Employers certifica as organizações a nível local (países), a nível regional continental (Europa/Asia Pacific/Latin America/North America/Africa/Middle East) e nível global, onde a presença geográfica da organização é necessariamente ampla (Certificação de 3 continentes e pelo menos 25 países).

A edição TOP EMPLOYERS 2021, certificou em Portugal 21 organizações, saiba quais são:

# Pela diferença positiva e **TOP** na vida das pessoas

Há uma expressão do Simon Sinek que eu considero muito importante: “Se não percebes de pessoas, então não percebes de negócios.”

Na Takeda orgulhamo-nos em ser people-driven, quer interna quer externamente, com os nossos doentes e as pessoas com as quais nos relacionamos, sejam profissionais de saúde ou parceiros. Importamo-nos com as pessoas e tudo o que lhes é essencial. A nossa visão é descobrir e disponibilizar medicamentos que transformam a vida, guiados pelo nosso compromisso com os doentes, as nossas pessoas e o nosso planeta.

Ser nomeada Top Employer, pelo segundo ano consecutivo, é um enorme reconhecimento para a Takeda, pois é o resultado do nosso trabalho para melhorar, continuamente, as nossas práticas de Recursos Humanos, para termos as nossas

pessoas felizes, motivadas e em contínuo desenvolvimento das suas potencialidades. Esta preocupação com as pessoas e com o ambiente em que vivemos está em tudo alinhada com o nosso propósito. A Takeda tem uma herança e história de 240 anos focada na procura de soluções que melhoram a saúde e o futuro de quem mais precisa e assente em quatro pilares de decisão PTRB (Patient, Trust, Reputation, Business).

Esta certificação ganha ainda mais valor nos tempos atípicos que vivemos, com todas as condicionantes, afastamento físico, entre outras medidas que se impõem para, em equipa, vencermos esta pandemia. O selo TOP Employer representa de alguma forma uma manifestação de interação e uma celebração da vida que nos permite encarar com novo fôlego a continuidade destes tempos desafiantes que vivemos.

**CARLOS RIBEIRO**  
Diretor geral da Takeda



A Takeda representa o espírito de resiliência próprio de uma empresa que já viveu 240 anos de história, com altos e baixos, com momentos de grande felicidade e momentos de grande estímulo e mudança. A equipa que temos em Portugal também representa esse espírito. Somos um grupo heterogêneo que se tem complementado e entreadorado na força e na fraqueza, que se tem desafiado e melhorado, mesmo estando fisicamente afastados. Este ano fortaleceu-nos enquanto equipa e demonstrou-nos que mesmo na adversidade estamos preparados.

Recentemente, a Takeda, em parceria com todos os profissionais de saúde e entidades reguladoras na área da saúde, trouxe para Portugal o primeiro tratamento com células estaminais. É um exemplo de que continuamos empenhados em trazer inovação para Portugal e a assegurar que os doentes Portugueses têm acesso a essa inovação, mesmo neste tempo de pandemia.

O meu obrigado à equipa Takeda por tornar possível esta certificação que nos dá ânimo para continuarmos a fazer a diferença positiva na vida das pessoas e da comunidade em que estamos inseridos.



## Melhor saúde, melhor futuro.

Podemos fazer mais para ajudar a melhorar a vida das pessoas.

Impulsionados pela paixão por atingir este objetivo, na Takeda fornecemos à sociedade medicamentos inovadores capazes de mudar vidas, desde a nossa fundação em 1781.

Como empresa biofarmacêutica líder a nível global, a Takeda é inabalável na sua contribuição para trazer melhor saúde e um futuro melhor para as pessoas em todo o mundo.

[www.takeda.com](http://www.takeda.com)



## TOP EMPLOYERS PORTUGAL



A Angelini Pharma é uma organização farmacêutica comprometida em ajudar os pacientes. É uma organização com extensos e reconhecidos programas de I&D, fábricas de produção de “classe mundial” e atividades de comercialização internacional de ingredientes ativos e medicamentos líderes no mercado.

Em Portugal é um dos laboratórios mais abrangentes do mercado atuando em áreas como Doenças do Sistema Nervoso Central e Distúrbios Mentais; Dor e inflamação; Saúde oral e Anti gripe, Dermo Cosmética e Suplementos Alimentares. Sediada em Algés, conta atualmente com 115 colaboradores.



A AstraZeneca é uma companhia bio farmacêutica global orientada para a inovação, focada na investigação, no desenvolvimento e na comercialização de medicamentos para o tratamento de patologias em três áreas-terapêuticas principais – Oncologia, Cardiovascular, Renal & Doenças Metabólicas e Respiratória. Opera em mais de 100 países.

Em Portugal conta com cerca de 200 colaboradores que todos os dias dão o seu contributo para o avanço e melhoria dos cuidados de saúde.



Presente há cinco anos em Portugal, o Bankinter tem o objetivo claro de apoiar financeiramente as famílias e as organizações a realizar os seus projetos. Um banco que conta com mais de 50 anos de experiência e 503 pontos de venda em Espanha. Em Portugal, juntam-se 81 Agências, 4 Centros Private, 2 Centros Corporate e 10 Centros de Organizações e mais de 220 mil Clientes, superando um milhão de Clientes em ambos os países. Um banco decididamente diferente que acredita em soluções personalizadas.



A Cetelem é uma marca do banco BNP Paribas Personal Finance, subsidiária 100% do Grupo BNP Paribas.

Somos líderes europeus no crédito ao consumo.

Em Portugal conta com 740 colaboradores e cerca de 20 000 a nível global, opera em 30 países com 1,37 milhões de clientes. Oferece uma gama completa de produtos de crédito pessoal.

É também um ator líder no campo do crédito responsável e na literacia financeira.



A DHL Parcel possui uma das mais fortes redes nacionais e internacionais do mercado, o que nos permite oferecer o melhor serviço aos nossos clientes em todos os pontos de contacto. Queremos ser a primeira opção quando o cliente pensa num transportador rodoviário nacional e internacional, negócio em que já somos especialistas. Esta especialização vai permitir-nos focar 100% no negócio Rodoviário onde já somos líderes em B2B, e introduzir-nos no mercado B2C e e-commerce, com total adaptação aos novos canais.



Na DHL Supply Chain trabalhamos todos os dias para conectar milhões de pessoas em todo mundo, através de uma atividade tão essencial como o transporte de cargas. Armazenamos e distribuímos desde alimentos, produtos básicos ou medicamentos, até equipamentos ou componentes tecnológicos da indústria aeroespacial.

Vamos onde é necessário, mesmo que seja o último canto do mundo, e por trás dos milhões de pedidos e remessas que lidamos todos os dias, existem inúmeras histórias a partir das quais a DHL se inspira para construir um mundo melhor.



Com 40 anos de história, temos vindo a construir uma presença relevante no cenário energético mundial, com presença em 19 países, em 4 continentes. Com mais de 11.700 colaboradores, estamos presentes em toda a cadeia de valor da eletricidade e na atividade de comercialização de gás. Somos a quarta maior produtora de energia eólica do mundo e quase 66% da nossa energia é produzida a partir de recursos renováveis.

O Grupo aderiu à Euronext Lisbon em 1997 e a EDP Brasil e a EDP Renewables são também sociedades cotadas. Somos membros do Índice Dow Jones de Sustentabilidade..



A EDP Renováveis é líder mundial no sector das energias renováveis e é o quarto produtor mundial de energia eólica. Com uma sólida carteira de projetos em desenvolvimento, ativos de qualidade máxima e uma capacidade de exploração líder no mercado, a EDPR registou um crescimento pujante nos últimos anos e está hoje presente em 14 mercados internacionais.

A Energias de Portugal, S.A. («EDP»), o acionista principal da EDPR, é uma companhia elétrica internacional líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade. A EDP fez parte do Índice Dow Jones Sustainability durante 12 anos consecutivos.



A Huawei é um fornecedor líder global de soluções de tecnologia da informação e comunicação (ICT). Comprometidos com operações responsáveis, inovação contínua e colaboração aberta, contamos com um portfólio competitivo de soluções ICT em telecomunicações e redes organizacionais, dispositivos e serviços de cloud. As nossas soluções ITC, produtos e serviços são usados em mais de 170 países e regiões. Com mais de 170.000 funcionários, a Huawei está comprometida com a informação futura da sociedade e em construir um Mundo Melhor Conectado.



# “Estamos comprometidos com cada colaborador que integra o grupo EDP e queremos continuar a ser uma referência de boas práticas na gestão de pessoas”

A certificação TOP Employer da EDP e da EDP Renováveis como duas das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, é uma distinção que demonstra mais uma vez, o compromisso do Grupo EDP para com a experiência de todos os seus colaboradores, mesmo num ano atípico como o que vivemos em 2020. Pela primeira vez, a EDP foi reconhecida como uma empresa Top Employer, em Portugal. Apesar do ano de 2020 nos ter obrigado a repensar prioridades, a agir de forma rápida e, acima de tudo, a reforçar a importância das pessoas enquanto principal ativo da organização, a EDP iniciou o seu processo de certificação e reforçou o seu compromisso com a experiência que proporciona a todos os seus colaboradores, nas mais diversas temáticas de gestão de pessoas, posicionando-se cada vez mais como employer of first choice.



Dos resultados da EDP, destacamos:

**100% de score em Business Strategy**  
(vs. 98% PT; vs. 97% EU;)

**100% de score em Engagement**  
(vs. 86% PT; vs. 83% EU;)

**94% de score em People Strategy**  
(vs. 88% PT; vs. 90% EU;)

**95% de score em Digital HR**  
(vs. 81% PT; vs. 81% EU;)

Esta certificação, que tanto nos orgulha, reforça o compromisso para com as nossas pessoas e a sociedade em geral. Este compromisso está particularmente refletido nas várias iniciativas desenvolvidas durante o último ano, procurando contrariar a tendência do mercado e proporcionar uma experiência positiva aos nossos colaboradores, mas também dinamizar uma maior oferta para aproximar os jovens do mercado de trabalho. Em 2020, colocámos a saúde e segurança das nossas pessoas em primeiro lugar, num contexto em que tivemos mais de 70% dos colaboradores em teletrabalho. Desenvolvemos ainda diversos programas de saúde mental e física e outros benefícios, programas de desenvolvimento e liderança, e outras iniciativas, muito apreciadas por todos aqueles que fazem parte da EDP, principalmente durante este período desafiante. A nível externo, impactámos cerca de 10 mil jovens com diversas iniciativas, atividades e programas de atratividade, como o EDP Professional Internship e o EDP Trainee Program e, algumas novidades lançadas para este mesmo público-alvo, como o EDP Ambassador e o EDP Recall.



Além da EDP, também a EDP Renováveis alcançou este reconhecimento em Portugal e, pelo terceiro ano consecutivo, foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar em seis países: Espanha, França, Portugal, Itália, Polónia e



**MIGUEL STILWELL D'ANDRADE**

Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP

Roménia – alcançando assim a certificação TOP Employer Europe. Miguel Stilwell d'Andrade, presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP, afirma que “Tanto na EDP, como na EDP Renováveis, acreditamos firmemente que as pessoas e o seu talento são a base das nossas empresas e é precisamente essa filosofia que nos levou a ser reconhecidos com a prestigiada certificação Top Employer. Num ano difícil para todos, conseguimos continuar a criar as condições ideais para que nossa equipa possa crescer tanto profissionalmente, como

pessoalmente. Estamos comprometidos com cada colaborador que integra o grupo EDP e queremos continuar a ser uma referência de boas práticas na gestão de pessoas”. Num ano extremamente conturbado e de adaptação para todos, o Grupo EDP orgulha-se de ter ido mais além nas diversas áreas de gestão de pessoas. Em 2021, vamos procurar, independentemente do contexto que nos rodeia, reforçar a nossa estratégia de Gestão de Pessoas e, consequentemente, melhorar o nosso desempenho enquanto TOP Employer.



Com o apoio

## TOP EMPLOYERS PORTUGAL



Com uma equipa de 44 colaboradores em Portugal, a JTI é membro do Japan Tobacco Group of Companies e conta com 44.000 colaboradores originários de todo o mundo com mais de 115 nacionalidades. Somos uma organização global e comercializamos marcas de tabaco de renome mundial em mais de 130 países, com um foco na sustentabilidade do nosso negócio no longo prazo sendo a organização que mais cresce no setor. Na JTI estamos centrados no bem-estar dos nossos colaboradores. Queremos equilibrar as oportunidades de carreira para homens e mulheres equiparando os seus papéis na sociedade.



A Novartis está a reimaginar a medicina para melhorar e prolongar a vida das pessoas. Como uma organização global líder em medicamentos, usamos a ciência inovadora e tecnologias digitais para criar terapêuticas transformadoras em áreas com grandes necessidades médicas. Na procura de novos medicamentos, posicionamo-nos de forma consistente como uma das organizações que mais investe em investigação e desenvolvimento. Os produtos da Novartis chegam a 800 milhões de pessoas em todo o mundo. Cerca de 109 000 pessoas de mais de 145 nacionalidades trabalham na Novartis, em todo o mundo.amos



Como fabricante líder mundial de tecnologia de precisão ótica e digital, a Olympus oferece soluções inovadoras para sistemas médicos de última geração, câmaras digitais e soluções científicas. Os produtos premiados da organização são fundamentais na deteção, prevenção e cura de doenças.

Fundada em 1919, a Olympus inventou a primeira câmara gastronômica do mundo em 1950. A Olympus manteve sua posição de liderança mundial em endoscópios médicos desde então e os sistemas médicos se tornaram a sua maior área de negócio.



Os produtos PepsiCo são apreciados pelos consumidores mais de mil milhões de vezes por dias em mais de 200 países e territórios de todo o mundo. O portfólio de produtos inclui uma ampla gama de agradáveis alimentos e bebidas incluindo 23 marcas.

No propósito da PepsiCo está a nossa visão de ser o Líder Global em vendas de Alimentos e Bebidas assente na filosofia "Resultados com Responsabilidade". Esta filosofia reflete a nossa ambição de ganhar de forma sustentável no mercado e incorporar esta finalidade em todos os aspetos do negócio.



A Randstad é líder global no sector dos Recursos Humanos. Combinamos o poder da tecnologia existente com a nossa paixão por pessoas. Chamamos a isto "Human Forward". A nossa oferta é transversal cobrindo todo o espectro da indústria, incluindo trabalho temporário, outsourcing, inhouse services, recrutamento e seleção, outplacement, RPO e consultoria. Em Portugal, assumimos uma posição de liderança, contamos com 350 colaboradores, 21 delegações, localizações inhouse e contact centres. Colocamos cerca de 30 mil pessoas a trabalhar diariamente nos nossos clientes. Somos o terceiro maior empregador privado em Portugal..



A Saint-Gobain é uma das 100 maiores indústrias, uma das 100 organizações mais inovadoras do mundo e referência global em Sustentabilidade. Com mais de 350 anos de história, procura oferecer soluções que nos permitem enfrentar os desafios essenciais da atualidade, desenvolvendo produtos e soluções inovadoras, e materiais de alto desempenho que aumentem nosso conforto e contribuam para melhorar o nosso Habitat e vida diária. É líder mundial e/ou europeu no mercado Habitat(construção), vidro para materiais automotivos e tecnológicos. A Saint-Gobain Portugal, conta com 2 centros de produção, em Aveiro e Carregado e tem apostado fortemente na inovação como pilar fundamental da sua liderança.



A SAP iniciou a sua atividade em 1972, com uma equipa de 5 colegas que tinham em comum o desejo de fazer algo novo. Juntos, alteraram por completo os softwares organizacionais e reinventaram a forma como o negócio era feito. Atualmente, o mesmo espírito empreendedor continua a guiar a nossa cultura de criatividade, diversidade e colaboração. Acreditamos que juntos conseguimos transformar indústrias, fazer crescer a Economia e a Sociedade e tornar o ambiente mais sustentável. Porque são as organizações mais bem geridas que fazem com que o mundo funcione melhor e melhore a vida das pessoas.



A Novartis está a reimaginar a medicina para melhorar e prolongar a vida das pessoas. Como uma organização global líder em medicamentos, usamos a ciência inovadora e tecnologias digitais para criar terapêuticas transformadoras em áreas com grandes necessidades médicas. Na procura de novos medicamentos, posicionamo-nos de forma consistente como uma das organizações que mais investe em investigação e desenvolvimento. Os produtos da Novartis chegam a 800 milhões de pessoas em todo o mundo. Cerca de 109 000 pessoas de mais de 145 nacionalidades trabalham na Novartis, em todo o mundo.



A Scania é um dos principais fabricantes mundiais de camiões e autocarros para aplicações de transporte pesado e de motores industriais e marítimos. Empregando cerca de 42.000 pessoas, a organização opera em cerca de 100 países. Como distribuidor da marca sueca em Portugal comercializa todos os produtos do grupo, bem como vários serviços associados.

Atualmente, a rede de serviços Scania Portugal é constituída por seis concessionários cativos, localizados em toda a área geográfica portuguesa. Os 163 empregados tornam possível a atividade.



# FOCO NAS PESSOAS

## Um dos pilares da Gestão na Saint-Gobain Portugal



A Saint-Gobain nasceu em 1665, aquando da fundação de “La Compagnie des Glaces”, para o fabrico do vidro do Palácio de Versalhes, pelo ministro do Rei LOUIS XIV, Jean-Baptiste Colbert.

Desde então o seu crescimento e transformação têm sido contínuos, sendo hoje um dos maiores grupos industriais em todo o mundo, com um volume de negócios superior a 42 mil milhões de euros.

Com mais de 170.000 colaboradores em 70 países, a Saint-Gobain projeta, fabrica e distribui materiais e soluções para os mercados da construção, mobilidade, saúde e outras aplicações industriais. Desenvolvidos através de um processo de inovação contínua, estes mate-

riais e soluções podem ser encontradas em todos os lugares onde vivemos diariamente, proporcionando bem-estar, performance e segurança, respondendo em simultâneo aos desafios da construção sustentável, da eficiência de recursos e do combate às alterações climáticas.

Em Portugal, a Saint-Gobain está presente desde 1962, após a aquisição de parte das ações da Companhia Vidreira Nacional (Covina), tendo desde aí, investido ativamente no mercado português, quer no setor dos materiais de construção quer no setor automóvel.

Hoje, a Saint-Gobain conta em Portugal com mais de 700 empregados, 11 empresas, 8 fábricas, dezenas de centros de reparação de vidro automóvel, 3 centros



**JOSE MARTOS**  
CEO Saint-Gobain Portugal

de distribuição de materiais de construção e ainda 1 centro de I+D (Aveiro), estando presente no mercado nacional, com marcas reconhecidas como sinónimos de inovação e qualidade como GLAS-SDRIVE®, Norton ou Sekurit para os profissionais da Indústria, CLIMALIT®, ISOVER®, LECA®, PAM, Placo® ou Weber, para os profissionais da construção.

Atualmente, o grupo Saint-Gobain, através da sua estratégia de crescimento clara e responsável, pautada pelo seu propósito “MAKING THE WORLD A BETTER HOME”, pretende dar resposta à ambição partilhada por todas as mulheres e homens do Grupo, no sentido de tornar diariamente o mundo num lugar mais bonito e sustentável para se viver.

### VALORES E PESSOAS | COMPROMISSO COM AS NOSSAS EQUIPAS

Perante um momento tão desafiante como o que passamos, não nos resta qualquer dúvida de que na Saint-Gobain o cuidado com as pessoas é uma prioridade constante, e de facto, as pessoas são o maior ativo da nossa organização. Tudo foi posto à prova nos últimos meses e tem sido incrível o esforço, a solidariedade e flexibilidade de todos na adaptação à mudança. Surgiram novas formas de trabalhar, novas formas de comunicar, novas necessidades ao nível da saúde e segurança de colaboradores, a aceleração de todos os processos digitais... enfim... um ano de mudança superado pelos nossos recursos humanos. Fruto de todas as políticas e processos de RH como: a atração, seleção e desenvolvimento de talento, o bom desempenho no que diz respeito à ética, integridade, liderança e RSC, assim como os esforços desenvolvidos na criação de canais de feedback e reconhecimento dos colaboradores, tornaram possível a renovação da certificação da Saint-Gobain Portugal como TOP EMPLOYER, honra que apenas 21 empresas têm no país.

### CLIENTES | FOCO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Tendo por base o profundo conhecimento do mercado e tentando ir continuamente ao encontro das necessidades dos seus Clientes, a Saint-Gobain Portugal reorganizou os seus negócios para se concentrar mais nos clientes e criar uma nova proposta de valor conjunta, agora com as marcas Weber, Placo® e ISOVER®, facilitando assim a sua interação e aumentando o valor das sinergias estabelecidas entre os vários negócios. A relação de proximidade com os Clientes tem sido um fator chave para trabalhar a Experiência de Cliente, conseguindo perceber as suas “dores”, tudo fazendo para as minimizar ou corrigir, bem como os pontos mais valorizados mantendo-os e melhorando-os a cada dia.

### INOVAÇÃO | I+D COMO MOTOR DE LIDERANÇA.

A Saint-Gobain Portugal mantém a sua forte aposta na inovação como pilar fundamental da sua liderança no mercado português e exemplo disso, é o laboratório da Saint-Gobain Weber Portugal, situado em Aveiro. Este atua no Grupo Saint-Gobain, como centro de competências global para argamassas industriais de colagem de cerâmica, o que faz com que esteja nas mãos das equipas portuguesas de ID, a liderança dos projetos mais avançados nesta área e, consequentemente, a possibilidade de lançar sistematicamente produtos inovadores no mercado nacional.

### SUSTENTABILIDADE | CUIDAR DO FUTURO DO NOSSO PLANETA E DE QUEM O HABITA

As soluções da Saint-Gobain podem desempenhar um papel fundamental na abordagem dos atuais desafios no que diz respeito à sustentabilidade. Contudo, para a Saint-Gobain, a sustentabilidade é uma realidade com vários eixos de atuação, não se prendendo apenas com o cuidado com o planeta, mas também e mais uma vez, com as pessoas que nele habitam. Assim colocamos a responsabilidade social corporativa no coração do nosso modelo de negócio; A ética como um valor presente no contacto com partes interessadas para juntos construirmos relações de longo prazo; A saúde e segurança dos nossos colaboradores e parceiros como prioridade diária e as equipas amplamente diversificadas para construir uma cultura corporativa aberta e envolvente. Estamos comprometidos em alcançar a Neutralidade de carbono até 2050, um objetivo alinhado com a tarefa de limitar o aquecimento global em 1,5°C. O nosso grande desafio será responder às necessidades crescentes com menos carbono e menos recursos despendidos. Contribuir para uma economia de baixo carbono capaz de preservar o bem comum e mudar a forma como concebemos, produzimos e distribuímos os nossos produtos e soluções, para desenvolver a economia circular, são os enormes desafios que teremos no futuro, do ponto de vista da construção e indústria. Desta forma enfrentaremos ambiciosos planos de ação, que impactarão a forma como estamos presentes nos negócios, as matérias-primas que utilizamos, os nossos processos produtivos, a forma como reutilizamos materiais para minimizar o desperdício. Ou seja, de uma forma geral, todas e cada uma das nossas ações terão como objetivo contribuir positivamente para o futuro do nosso planeta.

Estamos seguros que, a Saint-Gobain em Portugal pode contribuir orgulhosamente e de forma sustentável para o desenvolvimento do país, fornecendo soluções e/ou produtos inovadores e robustos, que melhorem o conforto e as condições de vida dos nossos clientes, respeitando o nosso ambiente e quem nele habita.

## TOP EMPLOYERS PORTUGAL



Somos uma organização farmacêutica internacional, governada por uma fundação sem fins lucrativos com sede em Suresnes, França. Desde a abertura do nosso primeiro laboratório em 1954, estamos comprometidos com o progresso terapêutico para responder às necessidades dos doentes.

A atividade da Servier é impulsionada pela inovação em cinco áreas de excelência: doenças cardiovasculares, imunoinflamatórias e neuropsiquiátricas, oncologia e diabetes. Somos uma força líder em cardiologia - número 2 na Europa, número 6 no mundo - e pretendemos tornar-nos uma referência na área da oncologia.



A Takeda é uma bio farmacêutica líder global. Sediada no Japão distingue-se com uma longa história, tendo sido fundada em 1781. Baseia a sua atividade de R&D no comprometimento em proporcionar melhor saúde aos pacientes. Com medicamentos altamente inovadores, centra-se em quatro áreas terapêuticas: Oncologia, Gastroenterologia (GI), Neurociência e Doenças Raras.

A Takeda está presente em 80 países.



## WHITESTAR ASSET SOLUTIONS

A Whitestar Asset Solutions é a organização líder em Portugal na gestão e recuperação de carteiras de crédito e imobiliário. Fundada em 2007 e integrada em 2015 no Grupo Arrow Global, oferece um serviço integrado e completo de gestão de ativos para investidores e originadores, incluindo consultoria, gestão imobiliária, titularização e estruturação e business analytics.



# A SAP Portugal orgulha-se de ter sido certificada, pelo segundo ano consecutivo, como **Top Employer**.

1º LUGAR



@ 2021 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.



THE BEST RUN





# SEIS PRÁTICAS DE RH INOVADORAS: UMA PERSPETIVA EUROPEIA

A metodologia do Programa de certificação do Top Employers Institute tem por base o HR Best Practices Survey, que reúne 200 práticas de recursos humanos. Este questionário é aplicado a organizações de todos os sectores, em todos os países onde a Top Employers opera. Com base na análise dos resultados obtidos na edição Top Employers 2021, foram identificadas seis práticas inovadoras, que revelaram um crescimento significativo na Europa, comparativamente com a edição anterior.

## Fabiane Panaro

International HR Auditor | Top Employers Institute

## Marisa Martins

European Business Development Manager | Top Employers Institute

### LIDERANÇA MAIS PRÓXIMA E TRANSPARENTE

Desenvolver lideranças mais humanas tem sido uma prioridade para as organizações. Mais de 46% das organizações têm optado por encorajar os líderes a partilhar os

objetivos de desenvolvimento pessoal com a sua equipa. Esta prática pode sugerir a vulnerabilidade da pessoa, insinuando alguns dos seus desejos profundos. É comum que devido à natureza desses objetivos, os líderes tendam a manter os seus objetivos e visões para si mesmos. Nesse sentido, esta prática procura incentivar e promover uma maior transparência por parte dos líderes. A partilha dos objetivos de desenvolvimento deve ser vista como parte da liderança, na medida em que, os líderes serão um exemplo no seu compromisso com o desenvolvi-

mento pessoal e organizacional. Esta prática desperta a empatia nos colaboradores, chamando-os a contribuir, na medida das suas possibilidades, para que os objetivos sejam alcançados. Esta dinâmica é uma oportunidade de impulsionar a coesão entre os membros da equipa.

### DINAMIZAÇÃO DA COLABORAÇÃO E CONEXÃO INTERNA ENTRE AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO

O ambiente de trabalho tem sido alvo de transformações significativas. Nesta edição identificou-se

que 40% das organizações têm definido formalmente os líderes de *networking* interno. Estes líderes são responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção da rede de conexão entre as pessoas da organização. Trata-se de um papel formalizado onde estes líderes têm formação e diretrizes específicas. As redes internas são dinamizadas procurando incentivar a interação entre colaboradores, através da promoção de *brainstormings*.

Neste processo de liderança outro objetivo é fomentar a criação de comunidades profissionais,

onde as redes sirvam como estruturas de trabalho colaborativo. Estas redes, permitem desta forma ultrapassar estruturas matriciais complicadas, facilitando a criação e a partilha de informações e conhecimentos. Esta dinâmica reforça a conexão entre colaboradores e proporciona melhores relações pessoais entre os membros das comunidades.

### 'FEEDBACK' CONTÍNUO

A implementação de um sistema de *feedback* contínuo da performance do colaborador, destacou-se também com um aumen-

### FOCO NA SAÚDE FÍSICA E EMOCIONAL DOS COLABORADORES

No que respeita a políticas de bem-estar identificou-se um aumento significativo em algumas práticas específicas. Nesta edição, 63% das organizações europeias participantes incentivam os seus colaboradores a garantir momentos para “desligar” durante o horário de trabalho. Contudo, apesar de muitas organizações indicarem que tem implementada esta prática, pouco mais da metade demonstra com evidências que realmente a fomenta com regularidade. Não se trata de simplesmente construir uma sala de descanso, ou colocar jogos no escritório. Trata-se de incentivar uma cultura de uso destas iniciativas, e de desmistificar que as pausas durante o horário de trabalho não significam necessariamente desleixo do colaborador. A essência desta prática visa consciencializar toda a organização que, as pausas são saudáveis para restabelecer as capacidades cognitivas e físicas para o exercício das funções.

Nesta linha, também 42% das organizações já têm práticas que sensibilizam a desconexão ao email fora do horário de trabalho. No atual contexto de pandemia, tem-se assistido a uma maior preocupação por parte das organizações em consciencializar para a separação entre a vida pessoal e a profissional. Estas organizações têm incentivado os colaboradores a estabelecer uma hora limite para o fim da jornada laboral, mesmo tendo alguns emails pendentes de resposta. Esta prática, incentiva que os próprios líderes transmitam de forma transparente que o email deve ser usado durante o horário de trabalho. Algumas organizações têm optado mesmo por programar o email, de maneira a que o envio ocorra apenas durante o horário de trabalho estabelecido.

Outra prática que se destacou nesta edição foi a implementação de uma política de impedimento de contacto durante o período de férias. Verificamos que 31% das organizações Top Employers da Europa têm esta prática na sua política de bem-estar.

Contudo, verificamos que poucas são as organizações que levam esta prática a um nível mais efetivo. Esta mudança de comportamento e mindset, deve ser facilitada pela organização. Alguns Top Employers, optaram mesmo por desativar os emails dos colaboradores enquanto estes se encontram de férias. É fundamental que, neste processo de consciencialização, os próprios líderes deem o exemplo, quer não respondendo a emails, quer não enviando emails aos colaboradores durante esse período. Pouco a pouco, uma cultura de total afastamento do trabalho durante o período de férias vai sendo consolidada.

to significativo. Esta prática é adotada por 62% das organizações europeias participantes. Este modelo tem implícito a realização de reuniões frequentes, focadas na evolução e desempenho do colaborador (sendo igualmente registadas e formalizadas). Na última década muitas organizações abandonaram o modelo anual de avaliação de desempenho, pondo de parte as longas reuniões, com informação de análise já desatualizada.

O *feedback* contínuo está a tornar-se o novo normal na gestão de desempenho, permitindo também, avaliar em tempo real a percepção dos colaboradores acerca da organização e da liderança. Neste contexto, é importante contar com tecnologia que facilite os registos, a pesquisa, a revisão e a classificação de todos os *feedbacks* solicitados e entregues. Idealmente, todos os *feedbacks* fornecidos devem ser imediatamente vinculados aos objetivos individuais e organizacionais. Todos os líderes e colaboradores devem ser estimulados a usar o sistema de *feedback* regularmente, onde as respostas rápidas devem ser valorizadas e recompensadas. Incentive o *feedback* assertivo e permita o acesso ao sistema a partir de qualquer dispositivo.



**CONCEIÇÃO MARTINS**  
HR & Communication Head  
Angelini Pharma Portugal

## Temos muito orgulho em ser Top Employer pelo segundo ano consecutivo

Valorizar, Motivar e Evoluir são as palavras de ordem que regem o trabalho dos Recursos Humanos na Angelini Pharma, todos os dias, a nível global e local. Sabemos que os nossos colaboradores são o nosso ativo mais importante por isso fazemos todos os esforços para continuarmos a ser um exemplo, nas práticas de Recursos Humanos, e a colocar as pessoas no centro de tudo.

Este último ano foi particularmente desafiante, devido à pandemia da Covid-19 e a todas as exigências decorrentes, e serviu para evidenciar ainda mais a importância de construir uma equipa forte e coesa capacitada para reagir ao imprevisto. Nunca antes foi tão relevante estar ao lado das pessoas, proporcionando-lhes o melhor ambiente de trabalho nas novas circunstâncias e amenizar, dentro do possível a disrupção, assegurando de que mesmo longe possamos continuar a estar perto.

A nossa prioridade foi ouvir os colaboradores e para tal, realizámos um survey, a nível europeu, que envolveu todos os colaboradores da Angelini, e onde se apuraram as necessidades que têm no dia-a-dia, o que mais valorizam e como podemos melhorar a nossa resposta enquanto empresa. Este ponto é absolutamente essencial, auscultar as nossas pessoas para atuarmos no que realmente importa.

Se a aposta no bem-estar dos nossos colaboradores já era uma prioridade, com todas as adaptações que tivemos de fazer no último ano e que é expectável que continuem em 2021, hoje é mais importante que nunca. Temos procurado apoiar sempre as nossas equipas, manter o contacto com todos os colaboradores, através de plataformas internas, e promover iniciativas que juntem toda as pessoas, ainda que de forma virtual.

Além de um orgulho imenso, a distinção como Top Employer, pelo segundo ano consecutivo, representa o reconhecimento das nossas práticas de RH, que fazem de nós um exemplo e reforça o compromisso que assumimos de implementar políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes, com o intuito de melhorar o mundo do trabalho.

Enquanto responsável pela área de recursos humanos da Angelini, em Portugal, encaro ainda esta certificação como uma mais valia para a nossa estratégia de atração e retenção de talento: quem já trabalha connosco vai querer continuar a fazê-lo e quem não trabalha terá, seguramente, vontade de se juntar a nós.

Apesar de ainda estarmos no início de 2021, o desafio é pensarmos já no próximo ano e continuarmos a trabalhar para sermos merecedores de mais distinções como esta. Em Portugal contamos já com uma equipa de 115 pessoas altamente qualificadas, motivadas e com um forte sentimento de pertença à organização. São estas pessoas que alimentam a nossa vontade de querer continuar a fazer mais e melhor todos os dias, assegurando a segurança e bem-estar dos nossos colaboradores e dando continuidade à procura de soluções que permitam conciliar a vida pessoal e profissional de forma saudável e harmoniosa.

# TENDÊNCIAS GLOBAIS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM 2021

A análise dos resultados obtidos em cada país onde se realizam os Programas de Certificação Top Employers, proporcionam um conjunto de Relatórios de Tendências de Recursos Humanos. Estes estudos permitem identificar as tendências de cada país e região (Europe; Asia Pacific; Latin America; North America; Africa e Middle East), e globalmente. O objetivo é proporcionar informação às organizações de todo o mundo, que as inspire na implementação de medidas alinhadas com o que de melhor se faz ao nível da gestão de pessoas.

## Marisa Martins

European Business  
Development Manager | Top  
Employers Institute

## Massimo Begelle

Regional Manager | Top  
Employers Institute

O Relatório Global de Tendências de Recursos Humanos desta edição demonstra algumas alterações importantes nas prioridades de RH estabelecidas pelas organizações. A pandemia acelerou a forma como as organizações ficaram sujeitas à transformação digital. Perante este imperativo estratégico, os dados sugerem que os Top Employers estarão confrontados com três questões fundamentais:

- novas formas de trabalho que garantam a colaboração num futuro incerto.
- preparar os colaboradores a adaptar-se e a lidar com a mudança (constante).
- gerir o impacto deste contexto para uma nova abrangência da função do departamento de RH.

Quando olhamos para trás, há apenas 10 anos, os RH já tinham iniciado um processo de transição do foco administrativo para se tornarem um parceiro de negócio. Os profissionais de RH começaram a incluir também responsabilidades de comunicação e marketing ao seu conjunto de competências. Porém, atualmente, novas áreas de especialização estão a tornar-se essenciais, como é o caso de competências digitais e de análise de dados.

O contexto requer que os RH apoiem as organizações nos processos de transformação, enquanto agentes ativos da mudança. Os profissionais de RH enfrentam uma necessidade urgente de desenvolver as suas competências de inteligência emocional e de gestão da mudança, para apoiar as equipas a adaptar-se às transformações.

Embora a grande maioria dos



Top Employers acredite nas suas capacidades de gestão da mudança, os nossos dados parecem indicar o oposto. A capacidade dos profissionais de RH de medir o progresso após a execução das primeiras etapas de um processo de mudança parecem estar aquém do recomendado. Por exemplo, apenas 52% dos Top Employers referem que acompanham e monitorizam o impacto da mudança para garantir a adequação da implementação.

Como podem melhorar essa prática? Em programas de reestruturação, por exemplo, é prática recomendada envolver os colaboradores desde o princípio; incorporar os seus comentários à medida que os programas passam do planeamento à execução. Numa fase

mais intermédia convém obter *feedback* novamente, de forma a identificar melhorias e manter as equipas comprometidas com os objetivos a atingir.

Os Top Employers classificam a gestão da mudança como uma das suas maiores prioridades estratégicas para o próximo ano. Os líderes mais seniores desempenharão um papel fundamental na condução da mudança.

O desafio para muitas organizações será criar uma cultura de conexão, colaboração e confiança num ambiente de trabalho digital - garantindo que os colaboradores se sintam inspirados para dar o seu melhor.

Do ponto de vista do mercado de trabalho, é improvável que

ocorra um retorno aos níveis de emprego de 2019 antes 2022. Nesse sentido, a dinâmica da atração, *engagement* e retenção do talentos viu-se dramaticamente alterada.

Contudo, a necessidade de adaptação dos modelos de negócio ao comércio online, prevê que mais organizações procurem recrutar talento em áreas como tecnologia, marketing digital e análise de dados. Como resultado, as organizações terão que desenvolver esforços para conseguir atrair e reter os melhores talentos.

Para tal, destacam-se alguns aspetos que estão na agenda das prioridades:

- Um *employer branding* que reflita a mudança que vivemos

À medida que a crise da saúde se desenvolve, a segurança e o bem estar do posto de trabalho tornou-se uma preocupação frequente para quem procura um novo emprego. A pergunta que colocam é "O que esta empresa faz pelos seus colaboradores?"

Ser reconhecido como um empregador atento e que tem um propósito definido são aspetos que os Top Employers procuram alavancar. As organizações procuram cada vez mais assumir um compromisso com questões relacionadas com a sustentabilidade social e a necessidade de criar postos de trabalho enriquecedores.

Os Top Employers têm realizado uma revisão e atualização das

bankinter.

# SOMOS TOP EMPLOYER

O Bankinter obteve a certificação Top Employer, um reconhecimento da excelência das suas práticas de gestão de negócio e de pessoas.

Obrigado a todos os Colaboradores do Bankinter Portugal...

Adosinda  
Adriana  
Afonso  
Agostinho  
Alberto Alda  
Alexandra  
Alexandre  
Alfredo Alice  
Álvaro Amadeu  
Amador Amândio  
Américo Amílcar Ana  
Anabela André Andreia Ângela Anibal António Arlindo  
Bernardo Bianca Bruno Carina Carla Carlos Carmen Carolina  
Cidália Cláudia Claudino Cláudio Cristina Cristóvão Dalila  
Eunice Fabienne Fábio Fátima Fernanda  
Élia Eliane  
Eduardo  
Gonçalo Graça Guida Heitor Hélder Helena  
Ivone Janine Joana João  
Lúcia Lucinda Luís  
Lubélia  
Mara Márcia Marco  
Marta Martiniana Micaela Miguel  
Nuno Olímpio Olinda Orlando Patrícia  
Renata Renato Rita Rodolfo  
Sally Sandra Sandro Sara Sérgio  
Teresa Tiago Vanda Vanessa  
Vitor

... e a todos os nossos  
Clientes pela confiança que  
têm mantido em nós.



Este prémio é da exclusiva responsabilidade da entidade que o atribuiu.

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



**Luís Carlos Infante,**  
Diretor de Recursos Humanos  
e Comunicação e membro da Comissão  
Executiva do Bankinter Portugal

Fundado em Espanha, em 1965, e com presença em Portugal desde 2016, o Bankinter é hoje um dos bancos mais sólidos e com melhor solvabilidade da Europa, fazendo parte do exclusivo grupo de instituições cotadas no Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e do "Top 20" mundial dos bancos com melhor gestão económica, social e ambiental de longo prazo. Segundo Luís Carlos Infante, Diretor de Recursos Humanos e Comunicação e membro da Comissão Executiva do Bankinter, "no ano em que comemoramos o 5º aniversário em Portugal, ser um 'Top Employer' destaca a importância e prioridade que os colaboradores têm no Bankinter. Temos assumido um significativo investimento no sentido de implementar as mais inovadoras e distintivas práticas no âmbito da Gestão de Pessoas, adotando políticas progressivas e programas pioneiros que visam o incremento permanente da proximidade,

da formação, do trabalho em equipa e do compromisso das nossas pessoas.

Temáticas como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o acompanhamento direto e personalizado dos colaboradores, a gestão de carreiras e desenvolvimento profissional, são um elemento estratégico da nossa gestão. No âmbito da formação, por exemplo, somos pioneiros e líderes no mercado Português na obtenção das certificações internacionais da EFPA, as mais prestigiantes no âmbito da Assessoria e Aconselhamento Financeiro, possuindo mais de 300 colaboradores certificados. As Pessoas são claramente o nosso ativo mais importante e no Bankinter Portugal estamos orgulhosos de ter uma equipa talentosa, preparada e comprometida, que tem feito a diferença na implementação, com muito sucesso, da nossa estratégia em Portugal."



## TOP EMPLOYERS PORTUGAL

suas propostas de valor ao empregado (EVPs). Destacamos alguns dos principais temas que estão a rever/incluir:

# 89%

Procuram corresponder ao desejo dos colaboradores em contribuir para um mundo melhor.

# 86%

Alinham a política e processos de aquisição de talentos com o EVP para garantir uma experiência do colaborador consistente.

# 75%

Partilha conteúdo de colaboradores para demonstrar aos candidatos como será a experiência de trabalho na organização.

# 71%

Procuram mostrar a sua cultura de diversidade e inclusão.

### MAIOR FOCO NOS VALORES E COMPORTAMENTOS

Os valores da organização influenciam significativamente os comportamentos dos colaboradores. Mas os valores são irrelevantes, a menos que sejam compreendidos e bem definidos. Assiste-se a uma tendência crescente por parte dos Top Employers em formar sistematicamente os seus colaboradores acerca dos valores da organização, sobre a forma de comportamentos concretos, incluindo-os como parte integrante do seu desempenho e da liderança.

# 93%

Dos Top Employers forma os seus colaboradores sobre como viver os valores da organização.

# 88%

avalia o desempenho do colaborador com base nos valores organizacionais.

# 81%

Dos Top Employers avalia a eficácia do seu programa de ética e integridade.

# 54%

Dos Top Employers consultam os colaboradores acerca dos programas de diversidade e inclusão, e de que forma podem desenvolver melhores práticas de RH sobre tópicos como a aquisição de talentos, a liderança, a comunicação e a cultura organizacional.

### UMA EXPERIÊNCIA ENVOLVENTE EM TODAS AS FASES

No mundo do trabalho ultra-conectado em que vivemos hoje, a jornada de um novo colaborador começa antes de assinar o contrato de trabalho.

Na aquisição de talento é fundamental o candidato ter uma experiência envolvente e acolhedora. Como todos sabemos, a experiência de passar pelo processo de seleção diz muito mais sobre a realidade

de da organização do que as mensagens da marca.

A prioridade passa por fornecer uma experiência envolvente desde a primeira até a última etapa da permanência do colaborador na organização. Começa com o *pre-boarding*, onde a prática recomendada é que o novo colaborador seja tratado como fazendo parte da organização antes de entrar na folha de pagamento.

Cerca de quatro em cada dez Top Employers criaram plataformas online para o pré-embarque. Quando o interface de utilizador é envolvente, essas plataformas facilitam a transição do colaborador para o seu novo ambiente de trabalho, e ajudam a garantir que conteúdo importante, como a formação legal, seja concluída a tempo.

92% define os programas de integração como um processo contínuo, em vez de um único evento.

41% dá acesso aos novos contratados a um *pre-boarding* virtual antes do primeiro dia de trabalho.

69% dos Top Employers procuram otimizar a jornada do candidato para garantir uma experiência simples mas que promova o *engagement* com a organização.

73% usa o *feedback* das entrevistas de saída para otimizar o que oferece ao talento.

75% da aos colaboradores uma variedade de opções para agendar a sua entrevista de saída.

Nos tempos que correm a experiência é tudo, não devemos es-

quecer que o fim de uma relação de trabalho também faz parte da experiência do colaborador. Por esse motivo, cada vez mais, as organizações estão focadas em oferecer uma melhor experiência de *off-boarding* aos colaboradores.

O *feedback* dos colaboradores tem sido amplamente valorizado pelas organizações Top Employers, sob forma de conseguir informação fidedigna que dê suporte a planos de ação mais ajustados à realidade.

### O ESCRITÓRIO COMO UM 'CLUB/HUB'

Quando, e se, regressarmos à normalidade, o que não está previsto acontecer até 2022, a função dos escritórios, sem dúvida, terá que evoluir.

Alguns especialistas acreditam que as organizações irão redesenhar os seus escritórios para que sejam identificados como clubes. Os colaboradores provavelmente passarão dois ou três dias por semana no escritório e o resto do seu tempo em trabalho remoto, em casa ou em centros de *coworking* localizados perto das suas casas.

Os escritórios permanecerão atraentes devido à interação social que oferecem. Trabalhar permanentemente desde casa pode resultar na perda de oportunidades de *networking*. Os escritórios serão locais privilegiados para receber clientes, realizar reuniões presenciais e como forma de manter o contacto com colegas.

### ALGUNS DOS TÓPICOS DE 'FEEDBACK' MAIS FREQUENTES DOS TOP EMPLOYERS EM 2021

# 90%

Estão a ajustar a sua abordagem da avaliação de desempenho baseada no 'feedback' dos colaboradores.

# 85%

Obtêm sistematicamente as aspirações de carreira dos colaboradores.

# 80%

Medem a perceção dos colaboradores sobre a qualidade da comunicação interna.

# 69%

Aumentaram a medição de níveis de 'engagement' dos colaboradores através de 'pulse surveys' mais frequentes.

# 48%

Medem sistematicamente a satisfação dos colaboradores com sua avaliação de desempenho.

# 88%

Apoiam as suas áreas de negócio com um conjunto de dados de RH (quantitativos e qualitativos).

# 82%

Consideram e acompanham as ideias/sugestões enviadas pelos colaboradores.

# 73%

Usam o 'feedback' das entrevistas de saída para melhorar ou otimizar as suas práticas/oferta ao talento.

# 52%

Fazem uma avaliação anual de bem-estar para identificar os interesses, satisfação e insatisfação dos colaboradores.

# 39%

Avalia como as impressões acerca do 'employer brand' por parte dos novos colaboradores estão alinhadas com sua experiência após a incorporação.





# “Esta certificação atesta o compromisso da Huawei com o capital humano e o talento em Portugal”



**DIOGO MADEIRA DA SILVA**  
Head of Public Affairs & Communications  
da Huawei em Portugal

## Que significado tem para a Huawei a certificação Top Employers?

É um reconhecimento que nos orgulha. O facto de sermos certificados como um dos melhores empregadores do país atesta o compromisso da Huawei com o capital humano e o talento nacional. A empresa existe em Portugal há mais de 15 anos e, em conjunto com os nossos parceiros e colaboradores – na sua maioria quadros qualificados provenientes das universidades portuguesas e em quem investimos fortemente – temos vindo a consolidar a nossa presença.

## A Top Employers Institute tem concedido à Huawei esta certificação em vários países da Europa. Pode-se afirmar que o desenvolvimento dos RH faz parte da estratégia da empresa como um todo?

Numa empresa que conta com quase 200 mil colaboradores a nível global – cerca de metade alocados a áreas de R&D – o desenvolvimento dos recursos humanos é naturalmente uma componente fundamental da estratégia. Isto

aplica-se também a Portugal, onde temos conseguido e reter atrair alguns dos mais brilhantes engenheiros portugueses. Temos vários exemplos de colegas que estão connosco desde os primórdios da empresa no país. A Huawei pretende contribuir para uma Europa mais ligada e quer fazê-lo com base no conhecimento e colaboração. Para isso, precisa de atrair profissionais ambiciosos e apaixonados, que se revejam nos nossos valores globais de foco no cliente, dedicação, resiliência e auto-reflexão.

## Do ponto de vista de Recursos Humanos a Huawei tem desenvolvido a política “pessoas primeiro”, em que consiste?

A Huawei é uma empresa líder em termos de tecnologia a nível global. Mas sem prejuízo do sucesso alcançado, mantém uma grande ambição em relação ao futuro. Quando alguém se junta à Huawei, acelera a sua curva de aprendizagem, num ambiente onde as coisas acontecem a uma velocidade diferente e onde há oportunidades de formação num contexto de contínua inovação tecnológica.

As pessoas são a força motriz da Huawei e são vitais para o negócio. Sem a sua dedicação, inspiração e resiliência nada faria sentido e jamais a empresa teria alcançado os patamares em que se encontra. As nossas equipas de Recursos Humanos trabalham dedicadamente para colocar pessoas em posições que valorizam os seus pontos fortes e identificam os seus pontos de alto desempenho, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento. Além disso, os mecanismos de reconhecimento inspiram os colaboradores a dar azo à sua criatividade e a dedicarem-se aos clientes, assim revigorando a organização.

As recentes obras de ampliação e reno-

vação do escritório de Lisboa são outro exemplo de investimento na melhoria das condições de todos, não obstante o actual contexto de trabalho remoto.

## A pandemia trouxe enormes desafios para as empresas. Qual a importância de ter uma boa política de recursos humanos na resposta a estes desafios?

Estes momentos difíceis são um teste à cultura das organizações. No nosso caso, eventualmente por trabalharmos na área das TIC, as coisas podem não ser tão disruptivas como em outras áreas. Além disso, ajuda trabalhar numa empresa que faz produtos incríveis. O trabalho em mobilidade não era uma novidade para nós. É normal termos contactos e reuniões com colegas que estão geograficamente dispersos. Claro que ao nível dos contactos presenciais muita coisa se alterou, mas as nossas equipas de Serviços, por exemplo, estiveram sempre na linha da frente numa altura em que era preciso assegurar que as redes de comunicações estavam à altura das circunstâncias. A nossa estratégia para lidar com estes desafios passou por nos mantermos fiéis aos princípios de customer centricity, dedicação, perseverança e reflexão. Cada organização tem os seus valores, mas acredito que os nossos têm sido especialmente importantes neste contexto, porque dão-nos ferramentas robustas para lidar com o que está a acontecer.

## Num mundo em transformação digital, qual a importância dos recursos humanos? sobretudo para uma empresa de high-tech?

O crescimento da empresa tem sido evidente em diversos segmentos e geografias. Esse desempenho deve-se a uma abordagem colaborativa, ao foco no cliente, aos produtos e serviços inovado-

res, mas, sobretudo, à qualidade da equipa, não só em Portugal, como na Europa e no mundo. Queremos contribuir para a transição digital do nosso país e desenvolver uma indústria onde tecnologias, ideias e pessoas se encontram de forma a criar algo realmente especial. Os tempos que vivemos trazem a oportunidade de construir um futuro mais inclusivo onde todos podem estar ligados. Para o fazer, as empresas do sector terão que atrair e reter talentos qualificados, mentes brilhantes e criativas. As empresas crescem com as pessoas e vice-versa. Num mundo em transformação digital, o talento será mais importante do que nunca.

## A Huawei é hoje um gigante mundial, com uma implementação cada vez mais importante em Portugal. Que esperar do futuro?

A Huawei Portugal orgulha-se de se ter estabelecido como um actor importante e credível no desenvolvimento do país. E espera continuar a fazê-lo, trazendo para Portugal a melhor tecnologia e colocando ao serviço do país as mais recentes inovações tecnológicas. Em termos globais, ao longo da última década, a empresa investiu mais de 84 mil milhões de dólares em Investigação e Desenvolvimento. Na Huawei o futuro constrói-se todos os dias, com o bônus de trabalharmos num dos sectores mais dinâmicos e empolgantes que existem.

Esta crise que vivemos transformou-se no maior acelerador da digitalização e é unânime que a infraestrutura de TIC será a base da recuperação. A Huawei estará aqui, para ajudar Portugal a lançar as bases de um futuro mais conectado e seguro, ao serviço do desenvolvimento do nosso país e continuando a contribuir para a formação e o desenvolvimento de quadros portugueses.

# A SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES: UMA PRIORIDADE GLOBAL

A saúde mental tem sido um tema de destaque, ao ser considerado um problema global, que atinge mais de 300 milhões de pessoas. Estima-se que, na Europa, cerca de 165 milhões de pessoas sejam afetadas anualmente por uma doença ou perturbação mental. Aproximadamente 70% das pessoas com problemas de saúde mental estão empregadas.

Organizações como a Sociedade Portuguesa de Psiquiatria Mental (SPPM) e a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), apresentam estatísticas preocupantes, alertando para a necessidade urgente de medidas preventivas que contrariem a tendência.

As perturbações psiquiátricas atingem mais de 1/5 dos portugueses, sendo Portugal o segundo país europeu com a maior taxa de prevalência de doenças psiquiátricas (SPPM). No nosso país, as doenças cérebro-cardiovasculares e as perturbações mentais e do comportamento, apresentam uma taxa de prevalência superior à das doenças oncológicas.

Estas pesquisas revelam que cerca de 7,3 % dos adultos portugueses apresentam uma perturbação mental ligeira, 11,6 % apresentam uma perturbação mental de gravidade moderada e 4% apresentam uma perturbação mental grave. Aproximadamente 12% da população tem perturbações por depressão, sendo que as perturbações por ansiedade atingem 16,5% dos portugueses.

Os colaboradores portugueses faltam até 6,2 dias de trabalho por ano devido ao stresse a problemas de saúde mental. Os motivos que estão na base deste absentismo organizacional relacionam-se com a carga de trabalho, as exigências cognitivas e emocionais, e ainda com o ritmo do trabalho diário. Acresce o facto dos colaboradores portugueses trabalharem mais horas que a média europeia, ultrapassando as 41 horas semanais. Contudo, essa carga horária não se traduz em produtividade, Portugal é o 7º país da EU com menor produtividade por hora de trabalho (Pordata).

Este contexto levanta obviamente muitas questões de fundo, que convidam a uma análise profunda e multidisciplinar, não só sobre os antecedentes efetivos deste flagelo, mas também sobre o modelo de mercado de trabalho



**Marisa Martins**

European Business Development Manager | Top Employers Institute

atual, o papel da educação, e a cultura e responsabilidade das organizações.

Estudos recentes têm alertado que o contexto que vivemos, derivado da situação pandémica, tem potenciado o agravamento da saúde mental. O receio de ser contagiado, o medo de contágio de fa-

miliares, o medo do desconhecido, o confinamento, a exclusão social, as perdas financeiras e a insegurança no emprego, têm sido considerados como fatores que desencadeiam elevados níveis de stresse e ansiedade.

Os empregadores têm a responsabilidade de proteger seus cola-

boradores e garantir um local de trabalho livre de perigos, proporcionando medidas preventivas claras, contribuindo assim para a redução do nível de stresse dos colaboradores. O teletrabalho é sem dúvida a melhor solução para manter as operações das organizações, mas o impacto negativo na saúde mental deve ser revisto, principalmente porque o isolamento social é um fator de risco. O teletrabalho tem contribuído também para que os colaboradores trabalhem mais horas, uma vez que os limites entre a vida pessoal e profissional não são claros.

Neste contexto, sugere-se que as organizações desenvolvam um plano organizacional de curto e longo prazo, que vise alguns aspetos fundamentais:

## COMUNICAÇÃO FREQUENTE E TRANSPARENTE

Desenvolver um plano de comunicação que apresente, de forma clara, as decisões relativas à continuidade do negócio. Os líderes devem manter uma comunicação contínua com seus colaboradores, estejam eles presentes fisicamente ou não no local de trabalho. A inclusão dos colaboradores na preparação do plano de negócios pós-pandemia, é uma forma de reduzir o nível de stresse dos colaboradores, mas também, de promover uma atitude positiva e de reforço à coesão da equipa. O envolvimento na decisão tem sido identificado como um fator que reduz o nível de stresse dos colaboradores. Desta forma, o plano de comunicação fornecer informações claras aos colaboradores acerca do que acontecerá após o Covid-19, quais as principais ações e cenários possíveis, e que impacto têm para os colaboradores.

## PREVENIR O ESTIGMA

A vergonha e o medo da exposição, devido ao risco de rótulos e discriminação no local de trabalho,



constitui um dos maiores fatores para a exclusão, sendo inclusivamente um obstáculo à procura atempada de cuidados necessários. Fomentar um processo de mudança de atitudes na comunidade face à doença mental, é um passo que precisa ser dado. A consciencialização da população em geral acerca do que é a doença mental, nomeadamente a importância de ser precocemente identificada e as terapias disponíveis, é a base fundamental para a redução do estigma.

É recomendável que as organizações atuem no âmbito da formação dos colaboradores, associando o desenvolvimento/reforço de políticas no local de trabalho, sobre a prevenção do estigma. O desenvolvimento



de uma política de anti-discriminação, pode contribuir para prevenir esse estigma, e melhorar a saúde e o bem-estar no local de trabalho.

#### **FORMAÇÃO**

A falta de formação essencial para o desempenho das funções é um fator altamente potenciador de stresse. No caso específico da pandemia, vários aspetos organizacionais foram alvo de transformações bruscas, que representaram um impacto significativo para todos. A formação continua relativamente aos comportamentos necessários na prevenção da disseminação viral, auxilia a qualidade da supervisão dos procedimentos, e tem implicações na prevenção da cadeia de con-

tágios, que neste momento é crucial na gestão da pandemia. As alterações dos modelos de trabalho, requerem a formação dos líderes na gestão das suas equipas, que em muitos casos, passaram a estar distantes e, consequentemente, sujeitas a necessidades de diferentes naturezas. Algumas organizações Top Employers têm implementado programas de formação em gestão do stresse e gestão emocional, procurando desenvolver nos seus colaboradores competências que potenciem a prevenção na saúde mental. Também a formação em finanças pessoais tem sido contemplada, no sentido de proporcionar ferramentas que permitam uma adequada gestão financeira das famílias.

#### **GESTÃO DO TELETRABALHO E PREVENÇÃO DO ISOLAMENTO SOCIAL**

Na necessidade de evitar os impactos negativos do teletrabalho para a saúde mental dos colaboradores, as organizações devem desenvolver estratégias de apoio durante as mudanças organizacionais. Algumas dessas estratégias englobam uma comunicação contínua com colegas de trabalho e supervisores, onde se partilhem dúvidas, expectativas, *feedback* acerca do desenvolvimento dos trabalhos, etc. Esta nova realidade requer a readaptação da forma de trabalhar, pelo que, demonstrar flexibilidade quer ao nível do horário de trabalho, quer ao nível das prioridades, terá

um impacto positivo nos níveis de stresse. Outro aspeto a ter em conta, tem a ver com o equipamento disponibilizado, onde para além da necessária qualidade dos dispositivos, é importante assegurar o suporte e apoio tecnológico.

#### **SUPORTE SOCIAL**

A fim de mitigar o potencial impacto negativo da quarentena, do isolamento social, do medo de contágio e da incerteza, as organizações devem recorrer a programas de apoio social, durante e após o contexto de pandemia. Algumas organizações, têm implementado medidas de incentivo à conciliação da vida pessoal e profissional, bem como, à desconexão digital. Dispo-

nibilizar uma linha de apoio psicológico 24h, tem sido também uma opção de algumas organizações.

#### **DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE RETORNO AO TRABALHO**

Recomenda-se o desenvolvimento de um plano de retorno para os colaboradores que estiveram em teletrabalho, onde se discutam as expectativas e os planos futuros da organização. Este plano, deve considerar os ajustes das condições físicas e funcionais desse retorno, bem como considerar os aspetos individuais, nomeadamente se o empregado sofreu de algum problema de saúde mental durante a pandemia.



“Um reconhecimento como organização sustentável e focada na criação de um futuro assente na inovação”



**NAOKO TAKAHASHI**  
Diretora de Pessoas & Organização, Novartis

**O que representa a certificação Top Employer 2021 para o Grupo Novartis?**

A missão da Novartis é Reimaginar a Medicina, gerar inovação e descobrir novas formas de melhorar e prolongar a vida das pessoas. Para cumprir esta missão, um dos pilares da nossa estratégia global é “potenciar o poder das nossas pessoas”. Trabalhamos todos os dias na nossa transformação cultural e na aposta nas nossas pessoas, no seu talento, no seu desenvolvimento e no seu bem-estar. Estamos muito orgulhosos da certificação Top Employer – conferida à Novartis e à Sandoz - e pelo reconhecimento como uma organização sustentável e focada na criação de um futuro assente na inovação.

**Quais são as prioridades do Grupo Novartis relativamente ao desenvolvimento de talento e motivação?**

Nos últimos anos, a Novartis embarcou

numa transformação cultural assente nos conceitos de Inspiração, Curiosidade, Integridade e Empreendedorismo (‘unboss’). A Cultura é a nossa principal prioridade. Queremos que todos se sintam parte de um propósito comum e que sintam que estão a contribuir para a nossa missão de reimaginar a medicina, dando o seu melhor para o cumprimento dos seus objetivos pessoais e profissionais. Todas as nossas políticas, programas de desenvolvimento, competências e iniciativas estão alinhadas com estes conceitos. Também a atração e a retenção de talentos têm em conta o caminho de transformação cultural que a Novartis está a trilhar.

**Inspiração e Curiosidade são conceitos que ficam claros na resposta anterior, mas o que significa “Unboss”?**

“Unboss” foi um conceito criado enquanto antónimo de “Boss” e que pode ser descrito como o oposto da ideia tradicional de “líder”. Acreditamos em líderes empreendedores, que servem as suas equipas, criando as condições para que estas possam atingir o seu máximo potencial, estabelecendo relações de confiança e encorajando-as a assumir riscos inteligentes e a aprender continuamente com os erros. Um modelo de organização que esteja adequado às necessidades atuais difere da pirâmide hierárquica tradicional, que se baseava na estabilidade a longo prazo. O nosso desafio é criar uma empresa “viva”, baseada num propósito evolutivo, de autogestão e com foco na integridade. Acreditamos na autonomia de cada colaborador e numa liderança “unboss”, baseada em confiança.

Todos os nossos programas de liderança são baseados nesta cultura, através da qual os líderes aprendem a motivar as pessoas, com um propósito e com foco nas qualidades pessoais e competências interpessoais.

**Diversidade e inclusão, assim como condições de trabalho justas, são compromissos do grupo Novartis. Como é que colocam em prática estes compromissos?**

A Novartis definiu três estratégias principais para Diversidade & Inclusão: equidade, inclusão e sociedade. Em termos de equidade, o nosso objetivo é criar um ambiente diversificado, equitativo e inclusivo, que trate todos os colaboradores com dignidade e respeito. Em termos de inclusão acreditamos no valor acrescentado da diversidade de perfis nas nossas equipas e promovemos um ambiente onde todos se sintam ouvidos, respeitados e valorizados. No nível sociedade, procuramos reforçar esta diversidade também na nossa investigação e desenvolvimento, de forma a conhecermos como melhor poderemos responder às necessidades de cada grupo de doentes. Continuamos, enquanto parceiros, a apoiar na definição de uma agenda global de saúde, a tentar chegar a mais doentes e a dar continuidade ao combate de doenças em comunidades com menos recursos.

**Podemos dizer que um Top Employer é inovador e tem presentes as mudanças**

**necessárias para que uma organização seja sustentável e bem-sucedida. Que inovações introduziu a Novartis?**

Neste último ano, reinventámos os nossos Valores e Comportamentos, que hoje consistem em guiarmos tudo o que fazemos por um espírito de Inspiração, Curiosidade, Empreendedorismo e Integridade. Apresentámos uma nova abordagem à gestão de performance, a que chamámos Evolve e que incentiva a que cada um de nós defenda um propósito evolutivo e de colaboração e passámos a focar-nos em objetivos mais ousados, individuais e coletivos, de longo prazo. Deixámos de seguir um ciclo anual tradicional como forma de monitorização e avaliação de performance e aumentámos o diálogo entre gestores e equipas para criar uma resposta e revisão contínuas. Sabemos também que sem mudanças individuais, não é possível atingir os desafios organizacionais e, por isso, a nossa abordagem começa na autoconsciência, recorrendo a várias ferramentas, como questionários 360º e valorização do feedback frequente e de diferentes pessoas.

Para continuar a inovar, temos de ser capazes de colocar de lado o passado para nos podermos reinventar e isso é difícil, especialmente quando sentimos que temos sido muito bem-sucedidos. Ainda assim, acreditamos que todas estas iniciativas são uma parte importante da nossa transformação cultural, que está a criar uma companhia ágil e inovadora para o futuro.