



# TALKS

Descubra o que é necessário para ser uma empresa Top Employers. Esperamos por si!

3  
fevereiro | 15h00

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

O Jornal Económico

Acompanhe em direto na plataforma multimédia JETV, em [www.jornaleconomico.pt](http://www.jornaleconomico.pt)

Com o apoio:



Este suplemento comercial faz parte integrante do Jornal Económico N° 2130 não pode ser vendido separadamente

28 janeiro 2022 Suplemento | 1



## S U P L E M E N T O

# TOP EMPLOYERS PORTUGAL 2022

Presente em 123 países, o Top Employers Institute conta com uma comunidade composta por 1857 organizações certificadas. Com o propósito organizacional de contribuir para um melhor mundo do trabalho, a edição Top Employers 2022 teve um impacto positivo em mais de 8 milhões de colaboradores em todo o mundo. Conheça as organizações certificadas em 2022 pelo Top Employers Institute em Portugal.



# Como quer posicionar a sua organização? Como um bom empregador ou um Top Employer?

Aparentemente é a mesma coisa, mas colocamos a questão de outra forma: quer ter bons colaboradores ou colaboradores focados em resultados de excelência?

A questão parece estar orientada para a seleção de perfis diferenciados ou de alto potencial, mas é muito mais do que isso. Experimente desenvolver políticas e práticas centradas no bem estar e no desenvolvimento do potencial de todos os seus colaboradores. Constatará benefícios muito significativos, sejam eles melhores resultados de negócio, melhores taxas de engagement, de inovação, de performance, melhoria do clima organizacional, entre outros.

As organizações Top Employers, caracterizam-se por três aspetos fundamentais:

i) são organizações conscientes

das tendências e dos desafios do futuro, e como tal, consideram estratégico criar condições para um maior envolvimento e comprometimento do seu capital humano à organização e às suas metas;

ii) são organizações focadas em criar uma experiência organizacional diferenciada, procurando desenvolver o potencial contributivo dos seus colaboradores, considerando também os seus objetivos e necessidades profissionais e pessoais.

iii) são organizações que querem ser mais atrativas ao talento e posicionar-se entre os melhores empregadores do mundo, procu-

rando permanentemente fazer corresponder o seu employer brand à realidade organizacional.

Conscientes do desafio que consolidar-se como um Top Employer representa para as organizações, temos vindo a desenvolver no nosso programa de certificação um conjunto de ferramentas de análise, que possibilitam identificar tendências, melhores práticas de RH, bem como, comparar-se com base nos melhores standards globais de gestão de pessoas.

O processo de certificação inicia com o preenchimento da HR Best Practices Survey, que sendo uma checklist de 350 melhores políticas

e práticas globais, culmina com o acesso a um dashboard de resultados que apresenta o benchmark Top Employers. Esta etapa expõe o posicionamento da organização em cada uma das práticas, tanto no mercado nacional como no mercado europeu.

Deste modo as organizações têm acesso a informação estratégica, nomeadamente perceber o seu grau de competitividade na atração e retenção do talento, bem como, em que medida a organização está a gerar condições que promovam o desenvolvimento e a performance dos colaboradores.

Ser um Top Employer é contar com um selo de qualidade das práticas de gestão de pessoas que o coloca entre os melhores empregadores mundiais, obtendo informação sobre as prioridades de desenvolvimento que conduzem à excelência organizacional.

## O que os nossos clientes também dizem sobre o Benchmark

■ **Permite fundamentar a necessidade de investimento e prioridades:** "o benchmark fornece uma indicação das tendências e padrões de mudança. Se forem necessários investimentos, essas comparações podem servir para respaldar a necessidade de investimento."

■ **Permite criar planos de ação com base nos dados qualitativos e quantitativos:** "o benchmark serve para colocar a organização em destaque. Mostra também que aspetos da política de RH ainda não estão alinhadas."

■ **Aumenta a vantagem em relação à concorrência:** "proporciona a capacidade de acompanhar as melhores práticas do mercado numa perspetiva global."



# “Só ouvindo foi possível mantermo-nos próximos”

Quando as pandemias ainda faziam parte de histórias de ficção ou de séculos passados, a Whitestar tinha quase 600 pessoas, diariamente, no seu escritório na Quinta da Fonte. Era aí que, internamente, se trabalhava todos os dias a Identidade e a Cultura de colaboração e de união únicos. Em jeito de brincadeira, a recém-nomeada Country HR Director da Arrow Global Portugal, Inês Pimentel, afirma que “embora não usemos um uniforme, simbolicamente todos vestem muito mais do que apenas a camisola. Estamos juntos nos melhores momentos, mas juntos também nos menos bons. E esta pandemia mostrou-nos a importância dessa união”.

A confiança nos colaboradores e no seu trabalho foi desde sempre a tônica desta empresa-líder na gestão e recuperação de crédito em Portugal. Foi essa confiança que, mesmo antes de decretado o primeiro confinamento no país, levou a que todos os colaboradores passassem a trabalhar remotamente: “Estamos muito agradados com a decisão tomada, pois os nossos colaboradores estão satisfeitos e o negócio evoluiu positivamente” acrescenta Marco Freire, CEO da empresa.

## Colaboradores ativos e participativos após dois anos em trabalho remoto

A empresa conseguiu que todos os colaboradores se mantivessem virtualmente ativos e participativos, através de diferentes iniciativas: “O que importa à equipa de gestão e aos clientes é que os resultados estejam lá. E têm estado!”, esclarece Marco Freire.

“Em conjunto com a equipa de Comunicação temos trabalhado arduamente a Comunicação Interna, pois foi necessário reinventar parte da roda. Era preciso termos os colaboradores conosco, engaged e, principalmente, bem, física e mentalmente, o que é mais difícil de sentir quan-

do não estamos juntos fisicamente há tanto tempo. Desde logo, a condição essencial foi respeitar os colaboradores e a sua situação individual, pois somos todos diferentes (e ainda bem). Uns adaptaram-se mais rápido e outros levaram o seu tempo. Felizmente, fizemos este caminho juntos, sem grandes sobressaltos”, revela Inês Pimentel, reiterando que “para isso foi obviamente necessário implementarem-se várias medidas. Lançámos grupos de WhatsApp informais para levarmos, por exemplo, as compras da semana a casa de colaboradores em isolamento, mais relevante nos primeiros meses de pandemia, um programa de apoio ao Colaborador, um guia prático para o trabalho remoto, implementámos sessões de mindfulness, aulas virtuais de yoga, pilates e com um Personal Trainer, implementaram-se canais de partilha de conhecimento e boas práticas, lançámos um programa de Liderança para que os nossos gestores de equipa adquirissem novas ferramentas para gerirem melhor as suas equipas à distância e demos continuidade ao programa Ajudar os Nossos, que tanto nos orgulhamos, agora adaptado à nova realidade”.

Eu sou autónomo e responsável pelo meu desenvolvimento é a forma como esta empresa encara a aprendizagem, disponibilizando as ferramentas necessárias para que cada colaborador possa escolher elementos formativos como e quando quiser, e em linha com as suas preferências e Plano de Desenvolvimento Individual. O LinkedIn Learning e o Smart Learning com temas atuais e diversos são algumas das iniciativas e ferramentas disponibilizadas aos colaboradores que estão a trabalhar remotamente há praticamente dois anos e que, após a pandemia, regressarão num regime híbrido ao escritório que, sinal dos novos tempos, é agora diferente, adaptado a uma nova forma de trabalhar e localizado na Avenida Gago

Coutinho, em Lisboa. O tempo e diferentes experiências mudam as pessoas e a pandemia acelerou essa mudança, como explica Inês Pimentel: “Hoje temos colaboradores diferentes, com necessidades distintas e é importante repensarmos práticas, ferramentas, formas de trabalhar para acompanharmos tanto essa mudança, como as necessidades do negócio.”.

Ao leque de iniciativas, junta-se um podcast interno que conta já com quase 60 episódios e que, em breve, vai tornar-se também externo. Em dezembro, e pela primeira vez desde o início da pandemia, praticamente toda a empresa voltou a reunir-se “na habitual Gala de Natal que decorreu sob um conjunto restrito de medidas de segurança de saúde e o resultado foi o melhor: as reações das pessoas, o carinho demonstrado e zero casos de infeção. Não podemos esquecer-nos que somos seres sociais!”, refere a Country HR Director da Arrow Global Portugal.

## O segredo da Progressão e da Mobilidade internas

Em quase 15 anos de existência, são muitos os casos de progressão profissional, com a atual Comissão Executiva a ser constituída por pessoas que “começaram, como Asset Managers ou até estafetas. Aqui as oportunidades existem e são reais se as pessoas as agarrarem. É algo que fomentamos e cujos resultados estão à vista”, conta o CEO da Whitestar. Inês Pimentel explica que “temos vários casos de sucesso de progressão de carreira, inclusive através de mobilidades internas entre as várias empresas do Grupo em Portugal e até entre áreas distintas da formação dos colaboradores ou maior experiência. Acreditamos no potencial, olhamos para mais do que as competências técnicas, aquando da tomada de decisão e apostamos no desenvolvimento das competências necessários ao sucesso. Por um lado, os colaboradores reconhecem a oportunidade que lhes é dada e, por outro, crescem em áreas diferentes das que habitualmente atuavam. O caso mais conhecido na estrutura é o de um colega, que com uma contínua aposta no seu desenvolvimento, pessoal e profissional, através de diferentes experiências, é hoje membro da Comissão Executiva”.

A Comissão Executiva da Whitestar, através do seu CEO e da Country HR Director da Arrow Global Portugal, acredita que só se é Top Employer se se souber mudar, adaptar, flexibilizar e, acima de tudo, ouvir. Um dos segredos foi continuarmos a ouvir os colaboradores, mesmo num cenário de trabalho remoto. As boas práticas só são diferenciadoras se tiverem em conta as necessidades dos colaboradores e do negócio, o que só é possível ouvindo, e só assim possível mantermo-nos próximos, estando distantes. E isso contribui certamente para sermos certificados pelo terceiro ano consecutivo como Top Employer. Porque em tudo o que fazemos temos em conta os nossos colaboradores, especialmente nos momentos mais difíceis. Eles são os nomes que fazem a nossa Marca”.

**MARCO FREIRE**  
CEO da Whitestar

**INÊS PIMENTEL**  
Country HR Director  
da Arrow Global  
Portugal



# Liderança: o diretor de recursos humanos na atualidade

As definições e teorias sobre liderança nunca foram escassas. Algumas remontam há vários séculos e as novas surgem à medida que os estilos de liderança mudam e se desenvolvem.

Embora seja evidente que não existe uma forma correta de liderar, aqui estão alguns temas comuns que podem ajudar os Diretores de RH a explorar o que a liderança significa para a organização e o que é necessário fazer para implementar uma estratégia de desenvolvimento e de liderança ideal.

A liderança tem três elementos fundamentais: os líderes, as pessoas (tais como seguidores e outros interessados), e a meta comum. Quando os líderes percebem as implicações desta interação, para si, para os outros e para a tarefa em questão, entenderão a conexão dos seus papéis, estando dispostos a colaborar e a partilhar as suas próprias ideias e valores.

O Diretor de RH hoje precisa focar-se em três aspetos da natureza da liderança moderna, que são verdadeiramente importantes:

- **Os líderes estão em todo o lado.** A liderança hoje não se trata apenas de alguns escolhidos – nem tão pouco está associada a uma função formalmente definida. A ativista ambiental sueca Greta Thunberg, por exemplo, não tem um cargo de liderança formal, mas é claramente uma líder no debate sobre as mudanças climáticas. Portanto, embora a liderança seja geralmente exercida por quem está no comando, estar no comando não é necessariamente um requisito para liderar. Significa que à medida que as organizações se tornam mais ágeis, há uma necessidade crescente de que todos os colaboradores demonstrem qualidades de liderança.

- **Os estilos de liderança va-**



riam. Os líderes de sucesso têm personalidades diferentes e comportam-se de maneira diferente, mesmo em situações similares. Da mesma forma, os líderes adaptarão o seu comportamento em diferentes circunstâncias. Os líderes nem sempre são os mais adequados para todas as situações: um líder com muito sucesso em tempos de crise pode não ser uma boa opção para administrar uma organização em tempos estáveis.

- **A liderança é uma capacidade.** A liderança é uma capacidade que as organizações podem e devem desenvolver. Alguns estudos sobre a natureza da liderança revelam a importância da interação entre vários elementos, tais como líderes, seguidores, contexto e resultados, tratando-se essencialmente de um processo interativo. Portanto, o sucesso das medidas de desenvolvimento da liderança deve levar a cabo estes elementos.

A Pesquisa de Melhores Práticas Globais de RH do Top Employers Institute identifica algumas questões sobre as quais os Diretores de RH devem debruçar-se, para avaliar e medir o desenvolvimento da liderança:

- **Estão a criar uma estrutura e a incorporar uma cultura que incentive e capacite a liderança?** Têm uma definição da sua cultura de liderança e a respetiva implementação?

- **Estão a identificar a capacidade de liderar outras pessoas de forma eficaz?** Isto pode ser alcançado pela introdução de modelos de competência de liderança e métodos ou ferramentas para identificar candidatos de alto potencial.

- **Estão a desenvolver a capacidade de liderar outras pessoas de forma eficaz?** Isto significa não ter apenas uma estratégia para o desenvolvimento da liderança, mas também uma estrutura e um processo por meio do qual os líderes possam orientar futuros líderes.

- **Estão a selecionar futuros líderes?** Os líderes são responsáveis por desenvolver o pipeline de liderança? Existe realmente um plano de sucessão em vigor?

- **Estão a incentivar estilos de liderança?** Por exemplo, os líderes estão a ser incentivados a partilhar os seus objetivos de desenvolvimento, demonstrando inclusão e liderando outras pessoas com um verdadeiro sentido comum?

- **Procuram o feedback dos seguidores?** Os líderes de RH têm um índice de satisfação da lideran-

ça e medem as taxas de participação em iniciativas de liderança?

O nosso Relatório de Tendências de RH apresenta um conjunto de informações que visam suportar os Diretores de RH nas suas ideias. O relatório identifica quatro tendências no desenvolvimento da liderança:

- **O papel dos líderes e gestores como coaches de carreira.** 95% dos Top Employers concordam que a sua gestão executiva tem um papel a desempenhar para impulsionar a mudança, para uma cultura de desenvolvimento dos colaboradores. Isto requer uma mudança no mindset dos líderes para o de conselheiros de carreira, ajudando as pessoas a tomarem decisões de desenvolvimento por si mesmas e ainda a sentirem-se apoiadas pela sua organização.

- **Conversas flexíveis sobre o desempenho, não apenas sobre o desempenho.** Os líderes não devem continuar a utilizar a gestão de desempenho como uma ferramenta para medir a produtividade, mas como uma ferramenta para desenvolver os colaboradores. Os Top Employers estão a transformar isso em conversas significativas, realizadas mais regularmente do que apenas uma vez por ano.

- **Comunicação de forma transparente com os colaboradores.** Mais do que nunca, é necessário que a transparência impeça. Em todas as mudanças que afetam as organizações em todo o mundo, os Top Employers sabem que os líderes devem oferecer aos seus colaboradores uma orientação clara e tratá-los com respeito e confiança.

- **Novos métodos e foco em soft skills.** Cada vez mais surgem novos métodos de aprendizagem, que são mais autodirigidos e continuamente aprimorados por novas tecnologias. As soft skills tornaram-se essenciais para o sucesso da liderança e os Top Employers estão cada vez mais a incentivar as equipas para que aprendam umas com as outras.

Embora a liderança seja um assunto em evolução, complexo e muito discutido, é essencial compreender os elementos comuns e a natureza da liderança moderna. As melhores práticas e as tendências mais recentes no desenvolvimento da liderança por parte dos Top Employers, podem ajudar os Diretores de RH em todo o mundo a garantir que boas habilidades de liderança são desenvolvidas nas suas organizações para que estejam preparados para enfrentar a incerteza do futuro.





# Valorizamos uma cultura de proximidade e de bem-estar

Parte do Grupo Imperial Brands, presente em mais de 160 mercados e com perto de 30.000 colaboradores, a Imperial Tobacco tem vindo a consolidar a sua posição de destaque no sector do Tabaco e da nova Geração de Produtos em Portugal, sendo neste momento o único player no mercado de vapping em Portugal.

A equipa de Portugal é um motivo de orgulho pelo espírito de união e de trabalho desde sempre, algo que existia mesmo antes da pandemia.

Destaca-se que, mesmo afastados e sem o contacto presencial, a opção passou pelo reforço dos instrumentos de comunicação, conseguindo até superar muito do que seriam os resultados pretendidos. Isto só foi possível com a enorme força e dedicação de todos os nossos colaboradores e mostrou-nos que estamos todos preparados para qualquer adversidade que nos apareça!

Asseguramos neste período que mesmo longe conseguimos estar sempre perto uns dos outros.

A Imperial assume-se como uma organização people-driven, quer interna, quer externamente, guiados pelo compromisso que temos com cada um deles. A frase de Simon Sinek: “se não percebes de pessoas, não percebes de negócios” representa o que somos enquanto empresa. O nosso primeiro objetivo são sempre as pessoas e o bem-estar delas. Se a aposta no bem-estar já era uma preocupação nos últimos dois anos, irá continuar a ser obviamente em 2022. As práticas de RH estão fortemente ligadas ao bem-estar físico e mental dos colaboradores, bem como retenção de talento e desenvolvimento profissional de todos os colaboradores. E estes eixos reforçam a nossa lista de prioridades.

**Podemos dar como exemplos, algumas iniciativas que tivemos durante o ano:**

**1. Calendário de Atividades** – Praticamente todos os meses lançamos uma comunicação sobre um



MIGUEL SIMÕES | Market Manager Portugal & Andorra

tema específico. No dia mundial da água, por exemplo, oferecemos a todos os colaboradores uma garrafa de água personalizada com o nome de cada um com uma mensagem com a importância e de que forma podiam poupar água. No mês do desporto, todos tiveram direito a uma aula online com um PT.

**2. Dar voz aos colaboradores** – Os nossos colaboradores são voz ativa na empresa e por isso foi criado um podcast em que partilham desde boas

práticas com os seus colegas até à sua história dentro da empresa.

**3. Novas incorporações** – É solicitado a todos as novas entradas que enviem um vídeo a falar da sua trajetória profissional, os seus hobbies, gostos que tenham, basicamente o que quiserem partilhar. O objetivo deste vídeo é que todos os colaboradores conheçam os novos colegas antes da entrada e percebam os pontos que têm em comum que muitas vezes são icebreakers! O Kit de Entrada, oferecido no primeiro dia e o plano de indução que irão ter na empresa de forma a conhecerem todas as áreas são outros dos pontos que nos diferenciam! É importante todos conhecerem o negócio!

**4. Saúde Mental e Programa de bem estar** – durante este período de pandemia este tema foi tão importante para todos nós, levando-nos a desenvolver um programa de bem-estar, onde partilhamos mensagens importantes sobre saúde mental, stress ocupacional, burnout, mindfulness, e tantos outros temas.

O reconhecimento do Top Employers é uma mais valia para a nossa empresa principalmente no que diz respeito à nossa estratégia de atração e retenção de talento. E faz-nos reforçar ainda mais as nossas práticas de recursos humanos com o compromisso de sermos cada vez melhores e sermos uma empresa de referência para trabalharem.

As Pessoas são o nosso ativo mais importante por isso nunca é demais agradecer à minha equipa por todos os dias vestirem a camisola pela empresa!



# ‘Employee experience’: uma prioridade dos departamentos de gestão de pessoas

Ao longo dos anos, os dados têm revelado que os colaboradores estão desinteressados pelo seu trabalho.

Segundo a Gallup, por exemplo, apenas 15% dos colaboradores em todo o mundo estão comprometidos com a organização ou com a sua função, enquanto os restantes 85% estão passivos ou ativamente desinteressados. Contudo, ao tentar converter os últimos em primeiros, a direção de RH precisa primeiro compreender a diferença entre o envolvimento e a experiência organizacional dos colaboradores.

## Envolvimento vs experiência organizacional dos colaboradores

A experiência organizacional dos colaboradores é uma arma ampla e cada vez mais poderosa para a direção de RH. Trata-se de ter em conta a estratégia a longo prazo da organização refletindo-se na estratégia de gestão de pessoas. É, efetivamente, a soma de todos os pontos de contato que um potencial colaborador tem com a organização, desde o momento em que é

**AMMARA NAEEM**  
Head of Client Success  
Top Employers Institute



candidato até se tornar um ex-colaborador da organização aquando da sua saída.

Compete, por tanto, à Direção de RH trabalhar internamente acerca da conceção organizacional de como dar uma oportunidade justa aos colaboradores de se sentirem envolvidos o suficiente para querer fazer a diferença.

A maioria das organizações leva muito tempo para chegar a esse nível de compreensão. No século passado, o ambiente de trabalho não era visto como um lugar onde as pessoas procuravam ser felizes, ou onde poderiam desenvolver o seu potencial contributivo, era simplesmente um meio para atingir um fim. Há cinquenta anos atrás, o foco era a produtividade, com as organizações à procura de obter “mais com menos” do seu pessoal.

Nos últimos vinte anos, o engagement dos colaboradores (potenciado através de benefícios e incentivos atraentes) veio à tona. Só mais recentemente é que as necessidades e desejos dos colaboradores passaram a ser alvo de uma abordagem mais holística quanto à experiência dos colaboradores.

Uma pesquisa de Josh Bersin no início deste ano - “Experiência dos colaboradores: O guia definitivo” - em parceria com um dos nossos Top Employers, a Microsoft, revela que a experiência moderna dos colaboradores é impulsionada por muitos fatores, mas com confiança, transparência, inclusão e carinho em destaque. Entre os fatores específicos que Bersin encontrou, os mais significativos incluíram:

- Uma missão e um objetivo para além das metas financeiras.
- Transparência, empatia e integridade da liderança.

- Investimento contínuo no pessoal.

- Inclusão, diversidade, sentido de pertença à comunidade.

Outro estudo de 252 organizações, de Jacob Morgan, identificou que apenas 15 organizações (6%) estão a desenvolver um ótimo trabalho no desenvolvimento de medidas sobre a experiência dos colaboradores na organização. O impacto destas ações é significativo para a organização, para os colaboradores e até mesmo para a inovação.

Um dos nossos Top Employers, a Accenture, publicou num dos seus estudos que ganhar a guerra aos talentos significa que o Diretor de RH deve melhorar a experiência dos colaboradores de três maneiras:

- **Recriar a experiência:** os clientes são regularmente envolvidos nas suas experiências desejadas e as organizações devem fazer o mesmo com os seus colaboradores. Deve haver uma análise do que significa a experiência, por meio de lentes humanas, físicas e digitais.

- **Re-imaginar o modelo:** estímulos tradicionais, como remuneração e benefícios não são suficientes. Deve haver uma responsabilidade única e clara para todos os processos, experiências e ferramentas orientadas às pessoas, para alcançar o resultado desejado.

- **Capacitar os seres humanos e as máquinas:** é necessário para entregar novos modelos em escala e velocidade. Expandir-se desta forma pode desbloquear novas fontes de valor por meio da inovação.

O Programa de Certificação Top Employers dá às organizações uma perspetiva única sobre a experiência organizacional dos colaboradores, através da nossa análise sobre o conjunto de Melhores Práticas de RH, que abrange todos os aspetos das práticas de gestão de pessoas de uma organização.

## Os resultados organizacionais

- têm 2,2 vezes mais probabilidade de ultrapassar as metas financeiras.
- 4 vezes mais probabilidade de cativar os clientes, com ótimos níveis de atendimento.

## Os resultados para os colaboradores

- 1 vez mais probabilidade de gerar sentido de pertença.
- 2 vezes mais probabilidade de ser um excelente local para trabalhar, conseguindo distinguir-se com uma certificação que o comprove.
- 1 vez mais probabilidade de contratar e reter colaboradores.

## Os resultados de inovação

- 7 vezes mais probabilidade de se adaptar bem às mudanças.
- 3 vezes mais probabilidade de inovar com eficácia.

# “Para a JTI, o sucesso dos nossos colaboradores é o nosso sucesso”

A Japan Tobacco International (JTI), multinacional dona de Camel e Winston, é, há vários anos, a empresa de tabaco que mais cresce no mercado português. A sua forte orientação para a experiência do colaborador é, sem dúvida, fator chave para a consecutiva conquista de objetivos de crescimento nos últimos 5 anos. Com políticas de Recursos Humanos globais focadas no bem-estar, diversidade e inclusão e gestão de talento intergeracional, cada colaborador tem a oportunidade de maximizar o seu potencial contribuindo para o sucesso da equipa. Os resultados estão à vista!



**YANNICK GIRAULT**  
Country Manager da JTI Portugal

## Em 2022, a JTI foi considerada a empresa #1 em Portugal no ranking do Top Employer. Quais as práticas de gestão de pessoas que gostaria de destacar?

A JTI é uma empresa fortemente orientada para a experiência dos colaboradores, o que se traduz num envolvimento grande dos nossos colaboradores com o seu trabalho e com a própria organização. Existe um grande orgulho de pertença, e esse orgulho e entusiasmo são palpáveis a partir do momento em que se entra pela porta (seja ela física ou virtual) e se conhece a JTI por dentro.

Ao nível da gestão de pessoas, destacamos as nossas políticas de conciliação e uma forma de trabalhar assente na confiança, que têm impacto no seu empenho e vontade em fazer bem o seu trabalho com a máxima qualidade mas também no seu compromisso com os colegas de equipa.

Outra área chave é a da Diversidade e Inclusão e temos vindo a trabalhar para criar uma organização onde as pessoas se sintam livres para serem elas mesmas. Nesta área de promoção de uma maior equidade, o lançamento da nossa política global familiar é um motivo de orgulho. Desde janeiro de 2021, todos os colaboradores da JTI, em qualquer lugar do mundo, beneficiam de, pelo menos, vinte semanas de licença de parentalidade com pagamento integral, independentemente do género, orientação sexual ou forma de conceção. Com isto, queremos equiparar os papéis dos homens e mulheres na sociedade. No que respeita à diversidade de género, o mercado de Portugal é uma referência dentro da organização, uma vez que mais de 50% dos nossos colaboradores são mulheres.

## Nestes últimos dois anos, houve forçosamente a necessidade de trabalhar de forma diferente. O que mudou na JTI?

A situação de pandemia ainda impulsionou mais o nosso foco na equipa e a segurança dos nossos co-

laboradores foi um ponto fundamental. A adaptação ao trabalho remoto ocorreu de forma rápida e fluida, até porque já estava contemplado na nossa política de trabalho flexível. O cheque Ikigai (subsídio anual para promoção de atividade física) foi alargado a outras áreas, incluindo psicoterapia, apoio extra para cuidado de crianças e jovens ou apoio a idosos. Disponibilizamos um portfólio de formação online, incluindo cursos e-learning e webinars para enfrentar com sucesso todas as mudanças e impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. As chefias assumiram um papel fundamental, mantendo proximidade com as equipas e estando atentas aos casos particulares de cada um, com uma atitude de grande flexibilidade.

A coesão e compromisso das equipas resultou em altos níveis de produtividade e no impulsionar da empresa.

O repensar da forma como trabalhamos, havia sido iniciado ainda antes da pandemia quando iniciamos um processo de transformação para um modelo Agile. Como parte dessa transformação, planeamos remodelar os nossos escritórios para criar espaços mais colaborativos e ágeis. A política NWOW (New Ways of Working), recentemente comunicada e pronta para ser introduzida quando os níveis pandémicos o permitam, reflete um modelo híbrido em que os colaboradores podem combinar, de acordo com as suas preferências e necessidades pessoais, teletrabalho (até 50%) e trabalho presencial, tendo como referência cada mês de calendário.

Neste novo formato, a utilização eficiente das ferramentas digitais é essencial, por isso apostamos na formação e no estabelecimento de boas práticas de desconexão digital.

## Após vários anos de certificação consecutiva, quais são os planos futuros da JTI para manter este nível de excelência?

Com efeito, este é um ano especial e que merece

celebração: após 5 anos consecutivos de certificação em Portugal, este ano ocupamos o 1º lugar do ranking no nosso país, o 2º lugar na Europa e fazemos parte do grupo restrito de 11 empresas com certificação Global. Estas distinções mostram que estamos no caminho certo, pelo que vamos continuar a elevar a fasquia.

Definimos metas ambiciosas com vista a apoiar e envolver o talento atual e futuro. Na área de bem-estar, continuaremos a adaptar e melhorar o ambiente de trabalho, seja no escritório ou em casa. Para capacitar o nosso talento atual proporcionaremos ferramentas de formação e desenvolvimento, como e-learning, formação específica mentoring e coaching. Quanto a potenciais futuros colaboradores, contamos com os programas para recém-licenciados, ‘Make It Bright Challenge’ e ‘Bright Up’ que funcionam como porta de entrada na JTI uma vez que oferecem oportunidades de estágios remunerados globais ou locais. Assim integramos novo talento na organização, ao mesmo tempo que oferecemos aos atuais colaboradores a oportunidade de assumirem o papel de mentores, partilhando o seu know-how e experiência. A integração de perfis de diferentes idades, géneros, conhecimentos, experiências e trajetórias na mesma equipa revela-se muito enriquecedor.

## Como vê o futuro da JTI em Portugal?

A JTI é, atualmente, o segundo player do setor de tabaco em Portugal e também o que mais cresce, assumindo um compromisso sólido com o mercado português. O crescente investimento na equipa é um dos fatores chave deste sucesso. Somos uma empresa dinâmica, resiliente e aberta à mudança e estou confiante que temos todas as condições para podermos continuar a desenvolver o nosso negócio com o rigor, ética e responsabilidade que nos caracterizam e assim contribuir para um crescimento sustentável do setor do tabaco no nosso país.

# Revisitado - Boas práticas em tempos de pandemia: liderança, teletrabalho e saúde mental

Quando pensávamos que a vacinação da população nos permitiria alcançar uma certa estabilidade e readaptar as medidas organizacionais ao “novo normal”, fomos surpreendidos por um cenário inimaginável.

A pandemia não dá tréguas. Os records diários de pessoas infetadas em quase toda a Europa, evidenciam um contexto onde a flexibilidade e a empatia são condições essenciais à adaptação. Provavelmente, estamos longe de conseguir imaginar as mudanças a que a pandemia nos vai submeter nos próximos tempos.

As organizações Top Employers têm tido a generosidade de partilhar algumas das suas melhores práticas de gestão de pessoas em contexto de pandemia, contribuindo assim para melhorar o mundo do trabalho, neste que é um contexto difícil, quer para as organizações, quer para os seus colaboradores.

Destacam-se 3 temas fundamentais, sobre os quais os Top Employers têm atribuído maior foco durante a pandemia; i) a liderança; ii) o teletrabalho e retorno ao escritório; e iii) a saúde mental.

## i) A LIDERANÇA

O Covid-19 colocou a liderança organizacional sob vigilância, como nunca antes. A grave perturbação gerada pela pandemia pressionou os líderes para motivar e envolver os colaboradores no meio da adversidade. Contudo, já antes da pandemia a liderança estava numa fase de mudança em muitas organizações.

Os líderes já estavam a ser responsabilizados por desenvolver comportamentos de equipa e receber feedback dos colaboradores como parte do seu próprio desenvolvimento. O Covid-19 simplesmente acelerou essas tendências. Por conseguinte, analisámos o que os líderes que trabalham para os nossos Top Employers fizeram para mitigar os seus efeitos, o que aprenderam ao longo do caminho, e como se adaptaram a um ambiente de trabalho remoto.

A PepsiCo na Alemanha colocou uma grande ênfase na necessidade de manter a proximidade entre as pessoas, apesar da óbvia separação física, manter conexões é saudável. Dentre muitas iniciativas procurou:

- Estabelecer novas formas de trabalho em toda a organização para ajudar líderes e equipas a encontrar uma rotina de trabalho saudável, através de iniciativas como “manhãs de quarta-feira sem reuniões”.
- Realizar webinars para ajudar os líderes acerca de tópicos como gestão de desempenho e dar e receber feedback durante a pandemia.



**AMMARA NAEEM**  
Head of Client Success  
Top Employers Institute

- Transmitir webcasts quinzenais para a equipa de liderança responder às perguntas dos colaboradores.

- Organizar eventos virtuais para reunir toda a organização como uma equipa, focando as principais questões estratégicas.

Mais recentemente, esta organização tornou-se mais virtual na sua abordagem de desenvolvimento de liderança e, portanto, consolidou todas as iniciativas num programa holístico de desenvolvimento de li-

derança virtual. Para tal, estabeleceu uma comunidade de líderes na sua plataforma de aprendizagem e implementou um programa de mentoria global virtual acessível através de uma aplicação. Além disso, a utilizou mais oportunidades de networking virtual e círculos de coaching, para permitir a partilha de conhecimentos e melhorar práticas entre os líderes - independentemente de onde trabalham: em casa ou no escritório.

A AkzoNobel no Brasil orientou os



**MARISA MARTINS**  
Regional Business  
Development Manager  
Top Employers Institute

líderes sobre a forma como comunicavam com as suas equipas. Isto foi desenvolvido através de:

- Fornecimento de um guia de como os líderes podem criar e promover um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso.
- Realização de webinars sobre as ferramentas digitais disponíveis aos líderes, onde comunicavam também as melhores práticas.
- Realização de workshops sobre resiliência.
- Definição de diretrizes para o

início e termo do expediente, garantindo uma hora e meia de descanso e refeições sem reuniões agendadas.

- Realização de workshops sobre saúde mental e sessões de mindfulness.

Também recentemente na AkzoNobel no Brasil, os programas de desenvolvimento de liderança foram atualizados para versões digitais. Muitos módulos foram divididos em elementos menores ou “nudges” para lidar com novos cenários de liderança. Vários novos líderes virtuais da AkzoNobel foram formados nesses novos formatos. Além disso, a curadoria de conteúdo mensal é acompanhada de um boletim informativo digital que consolida as melhores práticas de liderança e gestão. Por fim, módulos de formação e desenvolvimento de liderança focaram três áreas específicas (resiliência, inteligência emocional e digital).

A equipa de liderança da Mitie, no Reino Unido, também forneceu um plano de ação e seguimento para toda a organização. Para tal, criou uma equipa nacional de incidentes críticos (CIT, critical incident team) para ajudar os seus líderes e equipas a analisar e agir consoante os riscos para os colaboradores, bem como, a reagir prontamente a interrupções quando necessário. A CIT incluiu gestores sénior, juntamente com as equipas de infraestrutura interna e de operações.



# “Vamos continuar a manter o colaborador no centro das nossas prioridades”

**A marca NTT DATA é recente, mas a companhia já tem muitos anos de atividade em Portugal, não é assim?**

A NTT DATA é uma consultora de negócios e tecnologia multinacional, que reinventa e transforma a atividade das organizações através da inovação e da tecnologia. Tem cerca de 140.000 colaboradores distribuídos por mais de 50 países, sendo considerada a 6ª maior empresa de serviços de TI do mundo, pela Gartner. A marca é recente, de facto, mas empresa tem atividade em Portugal há mais de 20 anos e tem uma operação constituída por mais de 1.400 colaboradores, que desenvolvem projetos para as maiores empresas nacionais, em setores como a banca, seguros, energia, utilities, indústria, saúde e administração pública.

**Num mercado altamente competitivo como o das tecnologias de informação, como é que a NTT DATA valoriza o seu talento?**

Historicamente, a companhia cresceu global e localmente pela aposta no talento e no seu desenvolvimento. Uma prática que consiste em recrutar talentos alinhados com as necessidades de negócio e identificados com a cultura da empresa mas, acima de tudo, pela aposta no desenvolvimento dos conhecimentos e capacidades individuais, através de formações complementares à inicial e do desenvolvimento de projetos desafiantes e de vanguarda. Uma prática que tem sido refor-

çada com iniciativas de reskilling e upskilling de talentos, provenientes de áreas de conhecimento não tecnológico, mas com interesse em fazer carreira no setor das Tecnologias de Informação.

Na NTT DATA procuramos oferecer as melhores oportunidades de carreira profissional às pessoas, dando-lhes as condições para alcançarem o seu pleno potencial e valorizando a diversidade e a diferença, independentemente do género, raça, etnia, religião, crenças, língua, deficiência, idade, identidade de género, orientação sexual, estilo pessoal ou outra dimensão da diversidade. Acreditamos que esta multiplicidade de perfis contribui para o desenvolvimento de propostas de valor mais ricas e mais adequadas às necessidades da sociedade atual.

**Durante o período de pandemia, os temas do bem-estar e da saúde mental ganharam um novo destaque nas organizações. De que forma é que a NTT DATA aborda estes temas?**

A NTT DATA tem uma genuína preocupação com o bem-estar dos colaboradores e com o equilíbrio das suas vidas pessoais e profissionais, razão pela qual defendemos um modelo de trabalho flexível, híbrido e dinâmico, assente na confiança e responsabilidade de cada um. Desta forma, os colaboradores podem adequar as suas jornadas de trabalho em função das necessidades pessoais e profissionais e equilibrar adequadamente as diferentes dimensões das suas vidas.



MARGARIDA CALADO | Head of People NTT DATA Portugal

Temos também uma grande preocupação com a saúde mental das pessoas e, por isso, temos um programa de bem-estar, com atividades semanais gratuitas e, inclusivamente um programa de apoio a colaboradores e famílias, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, que abrange, não só questões de saúde e consultas de foro clínico e psicológico, mas também de natureza jurídica e fiscal, por exemplo.

**A NTT DATA foi reconhecida como um Top Employer em Portugal. O que significa esta distinção para a companhia?**

A certificação do Top Employer Institute é um reconhecimento que nos deixa muito satisfeitos e orgulhosos do trabalho que desenvolvemos para criar um bom ambiente de trabalho na organização. Mais ainda porque é feita por uma entidade internacionalmente reconhecida, com 30 anos de atividade e que recorre a uma matriz de avaliação exaustiva, tendo como termo de comparação o que de melhor se faz no mundo em termos de gestão de pessoas.

A NTT DATA Portugal teve uma avaliação superior a 90% na aná-

lise realizada, destacando-se em várias áreas, nomeadamente nos benefícios que vão ao encontro das novas necessidades de trabalho; nos programas de formação para desenvolvimento profissional, que favorecem a diferenciação através de processos de certificação; na promoção da diversidade e inclusão entre os colaboradores; no plano de trabalho dinâmico destinado a criar um ambiente de trabalho flexível, e também pelo processo de captação de talento, que permite realizar todo o processo de recrutamento e admissão remotamente.

Estamos muito felizes por ver as nossas práticas reconhecidas e vamos continuar a manter o colaborador no centro das nossas prioridades, acima de tudo, para assegurar que as nossas pessoas têm todas as condições para alcançarem o seu pleno potencial profissional e realização pessoal.

**NTT DATA**

Com o apoio Trusted Global Innovator

Para melhorar o desenvolvimento da liderança, a SAP na Bélgica comprometeu-se com maior frequência com a análise do feedback dos seus colaboradores. A necessidade de fazê-lo nunca foi tão crítica, perante o conjunto único de mudanças geradas pela pandemia. Para avaliar o clima dentro da organização, os líderes da SAP realizaram uma pesquisa especial: um Pulse Check Remote Work, procurando verificar a satisfação face ao trabalho remoto em toda a organização.

Os líderes da RH irão cada vez mais enfrentar novos desafios. Muitos colaboradores experimentarão altos níveis de stress e ansiedade e precisarão de suporte a longo prazo, talvez com necessidade de medidas de recolocação, transição de carreira ou outras iniciativas como aconselhamento.

## ii) TELETRABALHO E RETORNO AO ESCRITÓRIO

A Wyeth Nutrition na China forneceu uma ideia inicial sobre como poderia vir a ser uma política de trabalho remoto no pós-pandemia. Convidou a sua equipa de alta direção na China para participar no programa “Boss Online”, acessível a todos os colaboradores a partir do seu segundo dia de regresso ao local de trabalho. Foi um sucesso, com líderes a responder a perguntas dos colaboradores conforme voltavam ao trabalho. As principais perguntas foram o impacto da COVID-19 nos objetivos organizacionais e estratégias futuras, bem como a forma de lidar com questões mais práticas do dia a dia. A comunicação transparente entre líderes e colaboradores ajudou a reforçar a confiança nesta fase crucial do retorno à “normalidade”.

A PepsiCo na Alemanha implementou uma nova política de trabalho remoto, com base nos dados recebidos por parte dos colaboradores. Concedeu aos colaboradores da sede a oportunidade, com o consentimento do seu diretor, de trabalhar remotamente no mínimo 3 dias e no máximo 5 dias por semana. No entanto é voluntário, caso os colaboradores prefiram, podem ir ao escritório 5 dias por semana.

A AkzoNobel no Brasil tem uma política formal de home office de 2 dias por semana para os seus colaboradores administrativos no Brasil desde 2019. O Covid-19 no Brasil e a interrupção regular da vida profissional, fizeram com que a organização considerasse a revisão de sua política para torná-la mais flexível. A organização também inaugurou recentemente a sua nova sede na América do Sul, com lugares adicionais disponíveis que visam permitir que os colaboradores das outras unidades organizacionais possam trabalhar lá.

Para acomodar o trabalho remoto, a DHL Global Forwarding estabeleceu uma iniciativa de bem-estar online que oferece cursos e informações importantes sobre a Covid-19, enquanto a sua plataforma de aprendizagem fornece orientação sobre saúde mental e gestão do stress.

Muitos colaboradores foram



mobilizados para trabalhar em casa em questão de dias. Isso testou a resiliência e o espírito empreendedor das equipas. A organização manteve esse espírito com campanhas como “#DGFWorksFromHome” e “As nossas pessoas, a nossa família”, onde procuraram partilhar uma mensagem de apoio a cada colaborador, fomentando também mensagens sobre o seu ambiente de trabalho (seja ele em casa ou nos escritórios), bem como acerca de como cuidar dos seus entes queridos.

Enquanto isso, o ING Bank França adaptou o seu modelo de trabalho híbrido, aplicável assim que os colaboradores puderem retornar pessoalmente. Este novo modelo combina trabalho em casa (pelo menos 50% do tempo) e reuniões colaborativas presenciais em alguns dias da semana.

## iii) SAÚDE MENTAL

A saúde mental e o bem-estar têm sido prioridades para muitos empregadores durante a pandemia. As organizações certificadas como Top Employers não têm sido exceção, apesar de terem essa prioridade já definida desde há muito tempo. Antes da pandemia já estava claro que níveis precários de saúde

mental e baixos níveis de bem-estar impactavam negativamente a qualidade do ambiente de trabalho. No entanto, a pandemia acelerou uma mudança significativa e positiva nesse compromisso por parte das organizações. Quase todos os Top Employers observaram o envolvimento ativo da administração em programas de bem-estar, nomeando “embaixadores” dedicados à promoção da saúde mental nas suas organizações.

As medidas pré-pandémicas dos Top Employers prepararam para expandir e melhorar as suas ofertas à medida que a crise avançava. Vejamos o que eles fizeram:

Na JTI houve um forte ênfase na solidariedade entre os membros das equipas. Todos os colaboradores foram convidados a conectar-se regularmente, para se sentirem apoiados, integrados e valorizados. Os colaboradores tiveram acesso a vários recursos direcionados para o seu bem-estar. As muitas iniciativas implementadas globalmente no ano passado incluíram:

- Um LifeWorks EAP (Programa de Assistência ao Colaborador) e uma aplicação móvel de bem-estar, que permite integrar o colaborador e até 5 membros da família.
- Um programa de “quintas-feiras

de bem-estar” com dicas e conselhos, juntamente com webinars facilitados por especialistas no assunto.

- Um calendário de bem-estar 2021, onde cada mês foca um novo tema relacionado com o bem-estar e a saúde mental.
- Formação de “Primeiros Socorros em Saúde Mental” para colaboradores e seminários de preparação para líderes.

A Saint-Gobain China desenvolveu reuniões virtuais, chats em grupo e pulse surveys para gerir e medir o bem-estar. Também encorajaram o desporto ao ar livre e atividades de formação de equipas, em conformidade com os regulamentos locais. Foram fortemente incentivados os horários de trabalho flexíveis. Esta iniciativa é fácil de implementar quando o colaborador trabalha em casa, e a organização, como muitas outras, acredita que poderá avançar ainda mais nessa área de oportunidades no futuro.

A organização promoveu também mais atividades e interações online para avaliar a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores, comprometidos com o seu monitoramento sistemático para avaliar a eficácia das medidas e ações. A velocidade da mudança requer conversas regulares de acompanhamento entre colegas. A Saint-Gobain acredita que, dentro dos limites da legalidade, a equipa beneficia de encontros presenciais sempre que possível.

Já o foco do ING Bank na França tem sido a procura do equilíbrio adequado entre a vida pessoal e profissional. Entre outras iniciativas, foi pioneira no desafio “No Meeting”, que significava que não havia reuniões agendadas entre 12h30 e 13h30 todos os dias, e nenhuma reunião após as 16h às quartas e sextas-feiras.

Por sua vez a Deloitte Brasil concentrou-se em garantir que aqueles que trabalhassem em casa tivessem informações precisas sobre a pan-

demia. O objetivo era minimizar os níveis de ansiedade e encorajar todos a partilhar as suas experiências para promover o apoio mútuo e reduzir qualquer sentimento de isolamento.

À medida que a pandemia se desenrolava, a escuta ativa das equipas da Deloitte ajudou a organização a se preparar para uma maior procura de suporte de saúde emocional. Isto permitiu redesenhar uma estratégia de bem-estar mais focada nesta área, e introduzir uma nova aplicação móvel para reforçar os serviços contratados junto dos seus prestadores de serviços de saúde.

Outra iniciativa importante foi a parceria da equipa de bem-estar com a Deloitte Corporate University, que visa desenvolver um novo tipo de academia de liderança. O objetivo era formar gestores para cuidar da saúde emocional dos membros da equipa, além de compreender e abordar questões fundamentais, como inteligência emocional e felicidade organizacional.

Finalmente, até as ações mais simples no meio de uma crise podem ser muito úteis. Pelos esforços excepcionais dos colaboradores durante a pandemia, a organização controladora da DHL Global Forwarding, o Deutsche Post DHL Group, concedeu a todos os colaboradores em tempo integral um bónus de € 300 em setembro de 2020, e os colaboradores em meio período receberam um bónus proporcional.

Está claro que os desafios estão longe de acabar, mesmo quando alguns colaboradores voltarem ao local de trabalho. Há uma necessidade clara de que os líderes criem um ambiente de alta confiança com as suas equipas. Mesmo nos países onde a pandemia está a diminuir, não há razão para que os ganhos obtidos com as novas iniciativas de liderança, os ajustes feitos ao longo do caminho e a adaptação a um ambiente de trabalho amplamente remoto não devam continuar a ser realizados e melhorados.





# SAINT-GOBAIN CONQUISTA CERTIFICAÇÃO TOP EMPLOYER PELO 4º ANO CONSECUTIVO. EMPRESA INVESTE CONTINUAMENTE NAS PESSOAS

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 LOUIS XIV, Jean-Baptiste Colbert.

O crescimento e transformação têm sido uma constante na Saint-Gobain, sendo hoje um dos maiores grupos industriais em todo o mundo, com um volume de negócios superior a 38 mil milhões de euros. Com mais de 167.552 colaboradores em 72 países, a Saint-Gobain concebe, fabrica e distribui materiais e soluções para os mercados de construção, mobilidade, saúde e outras aplicações industriais. Desenvolvidos através de um processo de inovação contínua, estes materiais podem ser encontrados em todos os lugares em que vivemos, no nosso dia a dia, proporcionando bem-estar, performance e segurança, respondendo simultaneamente aos desafios da construção sustentável, da eficiência de recursos e do combate às alterações climáticas. Esta estratégia de crescimento responsável é pautada pelo propósito da Saint-Gobain, “MAKING THE WORLD A BETTER HOME”, que responde à ambição partilhada de todas as mulheres e homens do Grupo em atuar diariamente para tornar o mundo um lugar mais agradável e sustentável para se viver.

Em Portugal, a Saint-Gobain está presente desde 1962, tendo desde aí, investido ativamente no mercado português, quer no setor dos materiais de construção quer no setor automóvel.

Hoje, presente com marcas reconhecidas como sinónimos de inovação e qualidade como Glassdrive ou Norton para os profissionais da Indústria, CLIMALIT®, ISOVER®, LECA®, PAM, Placo® ou Weber, para os profissionais da construção. A Saint-Gobain conta em Portugal com mais de 600 empregados, 11 empresas, 7 fábricas, dezenas de centros de reparação de vidro automóvel, 3 centros de distribui-

ção de materiais de construção e ainda 1 centro de I+D (Aveiro).

## CRESCER E IMPACTAR SÃO OS DESAFIOS DA SAINT-GOBAIN PARA O FUTURO

Nos últimos anos, a Saint-Gobain passou por um grande processo de transformação que lhe permite ser hoje um grupo mais forte, ágil, multilocal, mais próximo dos seus clientes e mercados. Todos os nossos colaboradores a nível mundial partilham agora um propósito ambicioso e significativo, estando claro que é necessário avançar para uma construção rápida, leve e com uso eficiente de recursos para enfrentar os desafios globais das alterações climáticas, a preservação de recursos e a rápida urbanização. Hoje e para o futuro a Saint-Gobain pretende **[CRESCER]** como uma empresa global para continuar a conceber, fabricar e distribuir as melhores e mais inovadoras soluções para os nossos clientes, demonstrando performance e sustentabilidade e **[IMPACTAR]** com a responsabilidade de proporcionar um impacto positivo na vida de todos, garantindo o bem-estar pessoal e coletivo, cuidando do planeta.

A Saint-Gobain pretende ser o líder mundial em construção sustentável, melhorando o dia a dia através de soluções de alta performance, estando consciente de que para isso teremos que ter por base importantes pilares na nossa gestão como:

**INOVAÇÃO:** A inovação é um processo fundamental na Saint-Gobain tendo em conta a ecoinovação, a inovação aberta e a digitalização, em benefício do planeta, da sociedade e das pessoas. Em Portugal, as nossas equipas continuarão, como até aqui, motivadas para a procura contínua de soluções mais inovadoras para poder corresponder e até superar as necessidades do mercado, mas naturalmente também as exigências climáticas.



**JOSÉ MARTOS**  
CEO Saint-Gobain em Portugal

**“Queremos continuar a ser orgulhosamente um Top Employer em Portugal, mantendo a gestão das pessoas como uma prioridade na nossa estratégia e assim conseguir equipas diversificadas e inclusivas comprometidas em tornar o mundo um lugar melhor.”**

**PERFORMANCE:** A nossa performance é uma forma de criar impacto positivo, mas também uma alavanca importante para o nosso negócio, através das nossas soluções e da forma como agimos.

**PROXIMIDADE COM STAKEHOLDERS:** A proximidade com os nossos stakeholders é fruto da relação duradoura que criamos, do profundo conhecimento que estas relações nos proporcionam, tornando-nos capazes de os entender, assumindo o compromisso de trabalhar conjuntamente de forma socialmente responsável com todos os que os rodeiam e interatuam connosco: nossos stakeholders, clientes, fornecedores e a sociedade como um todo.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Nossa RSC baseia-se no compromisso da proteção do planeta, colocando ainda como prioridade inquestionável o bem-estar de nossos colaboradores, assim como dos nossos parceiros e comunidade para todas as ações onde estamos presentes.

Estamos seguros de que perante tão grandes e importantes desafios temos as nossas equipas motivadas e preparadas para os enfrentar e reunimos todas as condições para continuar a crescer, não só a nível mundial mas também em Portugal.

A Saint-Gobain Portugal orgulha-se da sua certificação pelo 4º ano consecutivo, com uma pontuação que supera as obtidas em auditorias anteriores e nos coloca acima de outras empresas com as categorias que unem os nossos colaboradores e criam um sentimento de pertença dentro da organização - as categorias dos Valores e da Ética e Integridade - assim como as que salientam a determinação do nosso Grupo em explorar e desenvolver as suas estratégias globais como empregador de eleição, nomeadamente as categorias de Estratégia Empresarial, Liderança e Estratégia de Pessoas.

Investimos continuamente nas pessoas e esta certificação, é para a Saint-Gobain, o reflexo das práticas e da melhoria que procuramos diariamente para que os nossos colaboradores sintam orgulho em pertencer a este Grupo, mas também que os jovens talentos nos reconheçam como um empregador de referência nacional.

# Medir o impacto da mentoria em contextos disruptivos

Uma das tendências que temos observado nas organizações Top Employers está relacionada com uma adoção crescente da mentoria sob uma abordagem cada vez mais formalizada.

Os programas formais de mentoria têm permitido às organizações criar e cultivar relacionamentos, combinando gestores experientes com talentos promissores para cumprir objetivos específicos de desenvolvimento individual. Unir os colaboradores a um mentor competente permite criar um espaço seguro de aprendizagem, o que nos tempos atuais de pandemia, é cada vez mais necessário.

Mas, como criar um ambiente seguro para a mentoria, se o seu sucesso depende da conexão “humana” entre o mentor e o mentorado? A mentoria deve ser pessoal, identificável e deve desenvolver uma conexão. Unir um colaborador ao mentor certo, é o aspeto mais desafiador da mentoria.

É possível conduzir um programa de mentoria durante a pandemia? Embora o vírus tenha impedido muitas organizações de continuar com a mentoria presencial num futuro previsível, não significa que não se possa iniciar ou manter uma relação de mentoria online. Um programa de mentoria pode permanecer relevante e ajudar a manter a conexão dos seus colaboradores via on-line, como também ser um meio de mostrar que a organização se preocupa com as suas pessoas.

## Mentoria e desenvolvimento de talentos

A mentoria deve ser incluída como parte de uma estratégia mais ampla de desenvolvimento de talentos. Precisa ser adaptada



**JANNEKE ROELOFS**  
Senior International  
HR Auditor  
Top Employers  
Institute

às necessidades e objetivos específicos da sua organização. Convém não esquecer de considerar o colaborador individualmente, bem como, saber onde se encontram na sua jornada pessoal e profissional.

Um aspeto relevante é também que o contexto atual pode ter implicações no foco que organização pretende atribuir à mentoria. Sem o contexto pandémico, a mentoria iria concentrar-se principalmente no desenvolvimento de

carreira, mas agora outras funções podem surgir, as quais podem requerer maior foco ao suporte emocional e ao bem-estar.

Portanto, os RH devem avaliar e medir o seu programa de mentoria, considerando se o programa ainda se encaixa no contexto das necessidades da organização.

## A importância das métricas corretas

Muitas organizações pensam que estão a medir e a seguir o que é

necessário para determinar o sucesso dos seus programas de mentoria. No entanto, nem sempre é esse o caso. A maioria das organizações concentra as suas análises em métricas tradicionais, que estão relacionadas ao acompanhamento do programa e podem incluir:

- O número de colaboradores que participam no seu programa (mentores e aprendizes).
- A taxa de participação nas diferentes iniciativas: quantas tutorias são presenciais, em grupo, ou virtuais.
- Quando e com que frequência o mentor e o mentorado se reúnem?
- Qual a taxa de satisfação do mentor e do mentorado?

Embora estas métricas sejam importantes, não avaliam totalmente a eficácia de um programa de mentoria, porque carecem de métricas relacionadas à determinação da qualidade dos resultados, tais como:

- Que percentagem de colaboradores do programa provem de grupos diversificados?
- Qual é o efeito da mentoria nas taxas de promoção?
- Os colaboradores do programa de mentoria têm acesso a mais oportunidades dentro da organização?
- A mentoria tem impacto nos resultados do comprometimento dos colaboradores, medir por exemplo a satisfação no trabalho ou bem-estar dos colaboradores.

O fato de ter uma forte estratégia

de medição pode ser utilizado para aumentar o sucesso das iniciativas de mentoria, especialmente, se for possível compará-las com o antes, o durante e o depois de situações perturbadoras, como com os resultados da pandemia.

As métricas podem - e devem - ser obtidas a partir de uma variedade de fontes (incluindo pesquisas de situação dos colaboradores, barômetros de humor, entrevistas e grupos focais) e isto ajudará a fornecer uma indicação mais precisa sobre se um programa teve sucesso, ou pode precisar de ajustes.

A mentoria através de reuniões on-line pode ainda ter um resultado equivalente à mentoria presencial, mas o seu mentor e o mentorado podem precisar de algum suporte no uso da tecnologia para facilitar uma conversa significativa, o que pode incluir orientações para criar um novo ritmo e encontrar o melhor meio para a reunião on-line.

Se ajustar os seus programas de mentoria ou acrescentar iniciativas adicionais para dar suporte aos seus colaboradores na atual situação de pandemia, continua a ser de extrema relevância medir os efeitos dessas atividades adicionais. O facto de nos estarmos ainda a adaptar a um mercado de trabalho de ambiente virtual, é importante entender o que funciona e o que não funciona dentro da nossa organização quando se fala em mentoria.





**MARIANA CANTO E CASTRO**  
Human resources director & head of legal  
department, Randstad Portugal

# O que é “isto” de ser Top Employer

Pessoas! São elas o nosso propósito. Somos uma empresa que trabalha “com” e “para” pessoas. São elas o centro de tudo, da nossa actividade, do nosso negócio e a forma como nos relacionamos com os nossos clientes. Mais “people driven” é impossível... Somos uma estrutura verdadeiramente “people2people”.

Sermos reconhecidos pelo 2.º ano consecutivo com a distinção Top Employer significa, por isso, muito.

A Randstad Portugal coloca, mensalmente no mercado de trabalho, em clientes, cerca de 20.000 trabalhadores. No entanto, o âmbito da nossa certificação é mais restrito, e abarca os cerca de 450 colaboradores “corporate”, da estrutura da empresa. É em relação ao sistema de gestão deles, enquanto pessoas, enquanto trabalhadores, enquanto talento essencial para nos desenvolvermos, que recebemos esta distinção. Por isso este galardão é um pouco de todos...

Ouvirmos o nome da nossa empresa ser associado ao conceito de “top employer” faz-nos sentir bem, satisfeitos de um trabalho bem feito, o retorno justo de muitas horas investidas a pensar e a operacionalizar formas de trabalhar que façam com que os nossos colegas se sintam bem, tranquilos, seguros e recompensados por colaborarem connosco.

Quase diria que nos faz sentir orgulhosos, não tivesse em tempos lido uma reflexão interessante que sugeria que este conceito de “orgulho” não deixa de ser um pouco paternalista, uma vez que muda narcisisticamente o enfoque da equação: EU sinto-me orgulhosa de algo que TU fizeste... mas porquê “eu” se quem fez foi o outro? Por isso, nesta situação em concreto diria que toda uma empresa, em geral, e toda uma equipa de gestão de pessoas, em particular, se deve sentir orgulhosa do prémio recebido.

Mas sejamos transparentes: ser Top Employer não é ser uma empresa per-

feita; não só não existem empresas perfeitas, como não temos sequer essa presunção.

Estamos conscientes de todas as nossas falhas, pontos de melhoria, oportunidades de crescimento. Estamos conscientes de todas as más opções, de todas as indecisões e de todos os adiamentos que não deviam ter acontecido. Assumimos todos os erros, enganos, decisões incorrectas que fizemos. Sabemos o que nos falta fazer, acontecer e melhorar. Não nos orgulhamos destas situações, mas não as podemos apagar. Aconteceram. Fazem parte do nosso passado. Ser Top Employer não é fingir que elas não existiram. Ser Top Employer é ter coragem para as reconhecer, aprender com o que aconteceu e garantir que aquelas em concreto nunca mais vão ter lugar porque sabemos que não queremos mais ir por aquele caminho e que procuramos constante e incessantemente outros melhores. Procuramos o nosso melhor!

Afinal, ser Top Employer é “simplesmente”, com transparência e honestidade, dar a verdadeira importância àquilo que é a essência de uma empresa: as pessoas. As empresas não são uma marca, um logotipo, um edifício de escritórios, uma “tagline”; não são os equipamentos, mobília e ferramentas de trabalho. As empresas podem ter isso tudo mas sem as suas pessoas não são nada, pois são elas que lhes trazem alma e substância.

Passa por organizar uma empresa de forma a que os seus objectivos comerciais e financeiros sejam alcançados, e, em simultâneo garantir que as suas

pessoas são olhadas na sua individualidade e na sua especialidade e tratadas da forma mais digna e correcta. E foi nisso que apostámos, mais uma vez, durante este ano que passou, ainda a vivermos sob o efeito da pandemia que há 2 anos veio transformar para sempre as nossas vidas.

Independentemente das regras legais, colocámos as nossas pessoas a trabalhar remotamente de forma a garantir a sua segurança e a das suas famílias; ainda assim, preparámos as nossas instalações de acordo com os mais rigorosos protocolos para que quando lá tivessem de se deslocar o fizessem da forma mais tranquila possível; criámos programas online de bem estar físico e emocional para garantir que minorávamos, tanto quanto possível, os efeitos negativos do isolamento e de algum maior sedentarismo.

Apostamos ao máximo na comunicação com as nossas pessoas. Investimos no espírito de equipa com momentos diferenciados de comunicação interna em que virtualmente estivemos juntos, como nunca até aí, em momentos sérios, divertidos, introspectivos, corporativos; transformámos a forma de receber os recém chegados à empresa; desenvolvemos percursos de carreira; promovemos talentos; facilitámos a partilha de experiências entre colegas mais distantes; ajudámos todos a reconhecerem o quanto valorizam os outros. Não deixámos nunca celebrar os momentos mais importantes; fizemos brindes virtuais e garantimos que estávamos todos no mesmo barco.

O que é certo é que, ainda assim, nos

momentos mais difíceis não deixamos ninguém para trás e encontramos tempo, força e motivação para, através dos programas de impacto social, ajudar aqueles que menos tinham e mais precisavam. Promovemos o diálogo sobre temas relevantes para a sociedade; acompanhámos percursos de carreira; questionámos todos porque querem continuar a colaborar connosco; apoiámos os que queriam mudar de percurso dentro da empresa. Escutámos os que optaram por nos deixar para prosseguir outros desafios; demos “feedback”, avaliamos “performance”; recompensámos em concordância; premiámos; passámos centenas de horas em conversas individuais com cada colega que quis, precisou ou pediu; perguntámos opiniões, pedimos sugestões e fizemos inquéritos... na verdade, convidámos todos, sem excepção, a fazerem parte deste enorme desafio.

Ao mesmo tempo, percebemos que tínhamos de nos transformar enquanto empresa: sermos mais sustentáveis, mais responsáveis perante o nosso impacto ambiental; mais comprometidos com a sociedade; mais éticos; mais íntegros; mais inclusivos; mais diversos. Sermos capazes de acompanhar a evolução do mundo e da vida, no ritmo a que ela se tem vindo a desenvolver. No fim de tudo, descobrimos que, afinal, isto é ser TOP EMPLOYER ...

# As organizações certificadas como Top Employers 2022 em Portugal

Das 1857 organizações certificadas em 123 países, 25 foram certificadas em Portugal. A edição Top Employers 2022 teve um impacto positivo em 8 milhões de colaboradores em todo o mundo.

O capital humano representa um aspeto fundamental no sucesso organizacional, e esse tem sido um dos aspetos centrais das organizações Top Employers. Proporcionar aos colaboradores uma experiência profissional positiva, que promova o seu crescimento pessoal e profissional, influencia a sua auto-realização, motivação e performance. As organizações Top Employers priorizam a implementação de medidas organizacionais de excelência, procurando proporcionar aos colaboradores as condições necessárias para que sejam eles os principais responsáveis pela construção das suas carreiras.

Na perspetiva de que as pessoas anseiam trabalhar em organizações com estas características, as organizações Top Employers e os seus líderes, querem ver reconhecido os seus esforços e o compromisso com o colaborador. E por esse motivo, são os Top Employers 2022!

O programa de certificação Top Employers realiza-se anualmente e tem três tipos de certificações, nacional (selo vermelho), regional (selo azul) e global (selo dourado).

Estas são as prestigiadas organizações que conseguiram a certificação do Top Employers Institute em Portugal:

## Certified Top Employers Portugal 2022



# As pessoas no centro da estratégia da EDP

A certificação Top Employer da EDP e da EDP Renováveis como duas das melhores empresas para trabalhar demonstra, uma vez mais, o compromisso do grupo EDP com a experiência de todos os seus colaboradores. Pelo segundo ano consecutivo, a EDP foi reconhecida como uma empresa Top Employer em Portugal. Além da EDP, também a EDP Renováveis alcançou este reconhecimento em Portugal e foi considerada uma das melhores empresas para trabalhar em seis países europeus (Espanha, França, Portugal, Itália, Polónia e Roménia), alcançando o selo de TOP Employer Europe, e, pela primeira vez, no Brasil.

A certificação Top Employer representa um motivo de orgulho para todo o grupo EDP, reforçando o compromisso com as suas pessoas e a sociedade em geral. Este compromisso reflete-se em áreas como employer branding, recrutamento, integração de colaboradores, desenvolvimento e bem-estar, compensação e benefícios, bem como nas práticas de diversidade, inclusão, ética, integridade e sustentabilidade, entre outras. Durante o último ano, foram desenvolvidas várias iniciativas que procuram valorizar e melhorar a experiência de cada colaborador, destacando-se as medidas de flexibilidade laboral e teletrabalho, bem como os programas de saúde mental e física e de desenvolvimento e liderança, entre outros exemplos. De realçar ainda os vários projetos que promovem a atratividade de jovens talentos, como é o caso do EDP Professional Internship, do EDP Trainee Program, do EDP Ambassadors ou do EDP Recall.

Miguel Stilwell d'Andrade, presidente executivo da EDP e da EDP Renováveis, reforça que, "na EDP, estamos empenhados em evoluir como organização global, ágil e eficiente, com uma abordagem centrada nas nossas pessoas. Após um ano intenso, marcado pela pandemia, por um novo plano de negócios e por novos modelos de trabalho, é com muita satisfação que recebemos esta distinção na EDP e na EDP Renováveis. Continuaremos empenhados em contribuir para que as nossas pessoas se revejam nos valores da nossa empresa e se sintam valorizadas."

Esta distinção reforça o posicionamento global da EDP como *employer of first choice* (empregador de primeira escolha) e a sua aposta no bem-estar e desenvolvimento, contribuindo para uma experiência humana e com significado para todos os seus colaboradores.

Para garantir um futuro mais sustentável, inclusivo e justo, a EDP encara a próxima década com sentido de missão e urgência, pelo que a confirmação das suas práticas de excelência na gestão de pessoas reforça a intenção de mudar, já hoje, o amanhã.

## MIGUEL STILWELL D'ANDRADE

Presidente do Conselho de Administração Executivo da EDP



renováveis

# AMGEN®

“Somos uma das empresas líderes em biotecnologia no setor da saúde, tendo a confiança de milhões de doentes em todo o mundo e estando a desenvolver medicamentos com potencial disruptivo. Exploramos há mais de 40 anos o poder da biologia e da inovação médico-científica para encontrar soluções para problemas médicos ainda sem resposta e que melhorem drasticamente a vida das pessoas.

Sendo uma organização dedicada a melhorar a qualidade de vida das pessoas em todo o mundo, promovemos um ambiente inclusivo de pessoas diversas, éticas, empenhadas e altamente realizadas que, juntas, vivem os valores da Amgen à medida que continuam a fazer avançar a ciência para servir os doentes.”



# Angelini Pharma

“A Angelini Pharma é a divisão farmacêutica da Angelini Industries. Nascida em 1919, a Angelini Pharma caracteriza-se pelo seu investimento em investigação, desenvolvimento e comercialização de produtos que oferecem uma resposta real às necessidades do mercado, promovendo a constante oferta de oportunidades para o sector farmacêutico e bem-estar das pessoas. A oferta da Angelini Pharma Portugal é ampla e cobre diferentes necessidades na área de tratamento e prevenção das doenças do Sistema Nervoso Central e Saúde Mental, Dor e Inflamação, Saúde Oral e Suplementos Alimentares. A chave do êxito da companhia consiste em trabalhar a par com os médicos e farmacêuticos, através de um grupo de profissionais qualificados, oferecendo produtos com posicionamentos claros e diferenciados.”



# AstraZeneca

“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 várias patologias, em três áreas-terapêuticas principais – Oncologia, Cardiovascular, Renal & Doenças Metabólicas e Respiratória. Opera em mais de 100 países e os seus medicamentos inovadores são utilizados por milhões de pessoas em todo o mundo.

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



# bankinter.

“Presente há cinco anos em Portugal, o Bankinter tem o objetivo claro de apoiar financeiramente as famílias e as empresas 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 Empresas e mais de 220 mil Clientes, superando um milhão de Clientes em ambos os países.”



# BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

“O BNP Paribas Personal Finance é a entidade especialista em crédito ao consumo do Grupo BNP Paribas. Em Portugal desde 1993, é conhecido pela marca Cetelem, e tem como propósito promover o acesso a um consumo mais responsável e sustentável para apoiar clientes e parceiros. Uma missão diária abraçada por 700 colaboradores – especialistas em crédito pessoal, financiamento automóvel, cartões de crédito e seguros. Produtos subscritos por milhões de clientes no site, na app, por telefone, nas lojas ou num dos 3600 estabelecimentos de parceiros. Líder europeu no sector, está em mais de 30 países e emprega mais de 20 mil pessoas, comprometida em ser uma entidade empregadora exemplar, inclusiva e com oportunidades profissionais para todos.”



# DHL

“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.”



**MARIA ROMÁN**  
Administradora de RH do Lidl Portugal

# O DESAFIO DE FOMENTAR A MUDANÇA

Para o retalhista, a certificação Top Employer 2022 não é apenas o reconhecimento de um trabalho feito em conjunto, entre todos, mas o desafio de impulsionar a mudança num setor deveras dinâmico: o do retalho.

Há mais de 25 anos em Portugal e atualmente com cerca de 8200 colaboradores – e uma atividade de norte a sul do país, repartida entre 267 lojas e 04 entrepostos (Santo Tirso, Sintra, Torres Novas e Palmela) – o Lidl foi o único retalhista em Portugal a ser distinguido com a certificação Top Employer 2022, atribuída pelo Top Employers Institute, reconhecido internacionalmente pela sua avaliação em práticas de excelência a nível de Recursos Humanos. Esta certificação comprova o compromisso da empresa com o capital humano e o desenvolvimento de talento, com foco no bem-estar e em proporcionar as melhores condições aos seus colaboradores.

Para Maria Román, Administradora de Recursos Humanos do Lidl Portugal, “receber esta certificação significa que estamos alinhados com o que de melhor se faz no mercado, e isso só acontece porque acreditamos que são as pessoas que fazem do Lidl, a empresa que é hoje - e a nossa política é o reflexo disso mesmo. A marca empregadora é algo que construímos todos nós, todos os dias e, por esse motivo, esta é uma conquista de todos, que não seria possível sem o contributo e envolvimento das nossas pessoas.”

Para a empresa, esta certificação, não atua apenas como um reconhecimento do que todos, em conjunto, têm vindo a fazer, mas também como uma motivação para continuar a melhorar, dia após dia. O retalhista atua num mercado muito dinâmico e em constante mudança e o seu objetivo não é apenas acompanhar esse dinamismo, mas ser igualmente impulsionador dessa inovação.

“No Lidl queremos continuar a traba-

lhar para privilegiar o compromisso com as nossas pessoas e a sua valorização, apostando na criação de condições de trabalho de excelência, progressão salarial, a par da formação e desenvolvimento de carreiras. Temos de estar dispostos a estar cada vez mais atentos às necessidades dos nossos colaboradores/candidatos criando propostas de valor que sejam diferenciadoras, de forma a trabalhar e garantir a atração e retenção dos mesmos – não apenas seguindo tendências e exigências, mas fomentando as mesmas”, continua Maria Román.

A criação de emprego estável e de qualidade é uma prioridade para a empresa que, nesse sentido, oferece contratos sem termo a 98% dos seus colaboradores que, independentemente da sua carga horária usufruem também de um seguro de saúde de referência, com extensão ao seu agregado familiar em condições muito vantajosas. Em 2022, a empresa investirá mais de 7,5 milhões de euros em aumentos salariais – tendo subido o seu salário mínimo para 750€ - aos quais se somam 5 milhões de euros em aumentos das cargas horárias dos colaboradores na operação, em regime part-time, de forma progressiva. Para além disso, o Lidl não só promove a igualdade salarial entre homens e mulheres, colaboradores de lojas e entrepostos, de norte e sul do país, para a mesma categoria profissional, como também a igualdade de oportunidades a nível de promoção interna (1461 colaboradores nos últimos 2 anos).

Outro fator importante é a garantia de transparência na gestão de carreira - criar transparência nos critérios que



podem levar a uma promoção e ter um discurso muito honesto sobre os valores e competências que podem garantir o sucesso na organização. Com este objetivo, o Lidl definiu um processo de gestão de talento (Talent Management) que identifica os pontos fortes e potencial de melhoria dos seus colaboradores, assim como o potencial de desenvolvimento e o crescimento dentro da empresa.

A empresa aposta numa escuta ativa, de forma a perceber melhor as necessidades das suas pessoas e de potenciais candidatos. “Cada vez mais notamos que os candidatos procuram empregos onde o fator económico tem algum impacto, mas principalmente querem estabilidade emocional, um elevado nível de realização pessoal e um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. São nestes temas em que estamos a trabalhar, para que o Lidl continue a ser uma referência para os nossos potenciais candidatos”, conclui Maria Román.

Recorde-se a certificação ‘Top Em-

ployer’ analisa e avalia 06 categorias diferentes - Liderança, Estrutura Organizacional, Atração, Desenvolvimento, Envolvimento e Cultura -, tendo o Lidl Portugal sido distinguido com a nota máxima (100%) em fatores como ‘Estratégia da Empresa’, ‘Liderança’, ‘Organização e Mudança’ e ‘Valores’. Também nas categorias de ‘Marca Empregadora’ e ‘Aquisição de Talento’, a empresa recebeu uma avaliação de mais de 98%.

Internacionalmente, o Top Employer 2022 foi alcançado pelo Lidl em 25 países, o que atesta a transversalidade de boas práticas do Grupo Schwarz, do qual faz parte.



Com o apoio **Mais para si.**



“A DHL Parcel é a divisão do grupo Deutsche Post DHL, Multinacional líder no setor de Logística, especializada no transporte e distribuição de encomendas por via rodoviária.

Com uma das redes mais fortes do mercado, oferecemos soluções otimizadas com excelente nível de serviço, para envios domésticos e internacionais. Ajudamos as empresas a crescer e conectamos pessoas todos os dias, através da recolha e entrega de encomendas de empresas e particulares.”



“A DHL GLOBAL FORWARDING é uma divisão do Grupo Deutsche Post DHL especializada no transporte de carga aérea e marítima. Com uma rede de escritórios próprios, oferecemos soluções porta a porta e serviços de valor acrescentado associados à gestão da cadeia logística. A nossa equipa de profissionais posiciona-nos como líderes em qualidade de serviço, focados no cliente e com uma cultura de inovação e melhoria contínua.”



“A EDP é uma utility global que, ao longo de 45 anos, tem construído uma presença relevante no mundo da energia. Presente em 28 mercados e com mais de 12 mil colaboradores, participa em toda a cadeia de valor da eletricidade e na comercialização de gás. É a quarta maior produtora de energia eólica do mundo e mais de 80% da sua energia é renovável, fornecendo eletricidade e gás a mais de 9 milhões de clientes. O grupo faz parte da Euronext Lisbon desde 1997 e a EDP Brasil e a EDP Renováveis são também cotadas. A EDP foi reconhecida como a utility elétrica mais sustentável do mundo pelo Dow Jones Sustainability Index, estando totalmente comprometida com a transição energética.”



## renováveis

“A EDP Renováveis é uma empresa de referência global no setor das energias renováveis e o quarto maior produtor mundial de energia eólica. Com um pipeline de desenvolvimento sólido, ativos de primeira classe e uma das maiores capacidades de produção do mercado, a EDP Renováveis tem tido um desenvolvimento excepcional nos últimos anos, estando presente em 26 mercados em 3 continentes.

A EDP, principal acionista da EDP Renováveis, é uma companhia elétrica internacional líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade. A EDP faz parte do Índice Dow Jones Sustainability há 13 anos consecutivos.”



## HUAWEI

“A Huawei é uma das empresas líderes no fornecimento de infraestruturas de Tecnologias de Informação e Comunicação e dispositivos inteligentes. Com aproximadamente 197 mil colaboradores a empresa opera em 170 países e regiões, servindo mais de três mil milhões de pessoas em todo o mundo. A missão da Huawei é a de levar a digitalização a cada pessoa, lar e organização para um mundo mais inteligente e totalmente conectado. [www.huawei.com](http://www.huawei.com).”



## IMPERIAL BRANDS

“A Imperial Tobacco Portugal tem vindo a procurar consolidar em Portugal, a sua posição de destaque no sector do Tabaco e da nova Geração de Produtos. Presente em mais de 160 mercados e perto de 30.000 colaboradores espalhados por todo o globo, nos últimos anos procura vincar esta cultura de forma transversal a todos os mercados onde opera. Com um portefólio de produtos cada vez mais diversificado, temos permitido oferecer aos nossos colaboradores, desafios em múltiplas áreas sempre conscientes da importância e da gestão do seu bem-estar. As praticas de RH estão fortemente ligadas ao bem-estar físico e mental dos colaboradores, bem como retenção de talento e desenvolvimento profissional de todos os colaboradores marcam a nossa lista de prioridades.”





# O ESSENCIAL DO CAPITAL HUMANO

Investir na formação continuada e no bem-estar dos seus recursos humanos e apostar na capacitação os novos talentos para dar resposta aos actuais e futuros desafios tecnológicos é estratégico para a Huawei.

Os Recursos Humanos (RH) são a força motriz de qualquer organização que queira estar no pelotão da frente da inovação e do conhecimento, principalmente num momento em que a competitividade do mercado de trabalho é cada vez maior e se assume à escala global. Por isso mesmo, investir e apostar não só no seu capital humano, mas também no desenvolvimento de novos talentos é, para a Huawei, uma questão incontornável. E sobretudo estratégica, sendo prova desse posicionamento o facto de a Huawei Portugal ter sido reconhecida, pelo segundo ano consecutivo, como Top Employer pelo Top Employers Institute, entidade independente especializada em certificar a qualidade das políticas de gestão de recursos humanos de organizações a nível internacional, que também atestou as boas práticas de RH da empresa a nível europeu com a certificação de European Top Employer.

Ou seja, o foco da Huawei na capacitação e na valorização profissional e pessoal dos seus actuais recursos humanos – e também na formação das próximas gerações – é um contributo determinante para responder às necessidades de um mercado laboral que terá sempre capacidade de absorver profissionais e talentos com elevadas com-

petências digitais, obrigatoriamente em consonância com o desenvolvimento tecnológico em curso.

Vejam os que, durante as próximas décadas – ou até mesmo num futuro mais imediato, tal é a dinâmica imposta pela inovação que a sociedade no seu todo agora exige –, os avanços tecnológicos vão possibilitar que vivamos num mundo mais inteligente e conectado. Porém, até essa meta ser alcançada, a indústria das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), sector, aliás, de conhecimento intensivo, vai precisar de talento de alta qualidade, pelo que serão os mais procurados aqueles que conseguirem entregar ideias inovadoras e forem detentores das mais avançadas competências digitais e de um know how interdisciplinar adequado.

## CONHECIMENTO – – UMA FORÇA VITAL

A Huawei investe fortemente em formação, retendo os melhores profissionais e atraindo talentos qualificados. O negócio cresce com as pessoas e vice-versa. Daí que a formação dos seus profissionais é uma prioridade e todos os colaboradores têm à sua disposição um leque alargado e robusto de recursos formativos. Não será por aca-

so que, em Portugal, a empresa conta com inúmeros profissionais que a acompanham desde a sua entrada no País, há mais de 15 anos.

Porque manter a vitalidade da organização é a chave para uma empresa se manter competitiva e crescer de forma sustentável neste mundo em crescente processo de digitalização, a Huawei compreende que o recurso mais valioso da empresa está concentrado nos seus colaboradores. Portanto, contribuir para a capacitação do capital humano é mais importante do que aumentar capital financeiro, uma visão estratégica que possibilita um melhor aproveitamento das oportunidades e a criação de valor a longo prazo.

## INVESTIR DO TALENTO

As instituições de ensino nacionais têm desempenhado um papel preponderante ao longo das últimas décadas para potenciar o conhecimento e a capacitação dos futuros profissionais. E porque faz também parte da responsabilidade social das empresas – afinal as principais interessadas em ter uma base de recrutamento alargada e qualificada – contribuir para o desenvolvimento do talento das regiões onde se inserem, a Huawei tem-se igualmente empenhado em contribuir para a cria-

ção de talentos. Afinal, tenhamos em conta que, se se contribuir para a capacitação dos estudantes universitários e para a aproximação dos programas académicos à realidade das empresas e da inovação tecnológica, estar-se-á, inevitavelmente, a fortalecer as probabilidades de as empresas encontrarem profissionais com os perfis de talento procurados.

Face a esta evidência, a Huawei, ao longo dos seus 17 anos de atividade em Portugal, foi aprofundando a sua ligação com o universo académico, nomeadamente através do Programa de Bolsas Universitárias lançado em Dezembro de 2021, que se junta a outras iniciativas e investimentos na área, como o Smart Bus, Seeds for the Future, ICT Academy ou a Summer School for Female Leadership in Digital Age, iniciativa pioneira que teve em Agosto do ano passado Portugal como palco para a sua primeira edição.

Em conclusão, importa salientar que é determinante apostar e investir no capital humano, no seu bem-estar e na formação contínua. Só assim é possível reter os melhores profissionais e atrair talentos qualificados. Até porque a tecnologia é instrumental e serão sempre as pessoas a fazer a diferença.



“Com uma equipa de 46 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 empresa 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 empresa que mais cresce no setor. Na JTI estamos centrados na experiência do colaborador. As nossas políticas de recursos humanos inovadoras e flexíveis promovem o bem estar, a diversidade e inclusão bem como o desenvolvimento do talento intergeracional, fazendo com que todos possam beneficiar das oportunidades e maximizar o seu potencial.”



# NTT DATA

A NTT DATA é uma consultora de negócios e tecnologia multinacional, que reinventa e transforma a atividade das organizações através da inovação e da tecnologia. Tem cerca de 140.000 colaboradores distribuídos por mais de 50 países, sendo considerada a 6ª maior empresa de serviços de TI do mundo, pela Gartner.

Em Portugal há mais de 20 anos, a empresa tem uma operação de mais de 1.400 consultores empenhados em inovar em setores de atividade tão distintos como banca, seguros, utilities, saúde, indústria e Administração Pública.



“Há 26 anos em Portugal, o Lidl tem hoje mais de 8200 colaboradores, assim como 267 lojas de Norte a Sul do país, onde os portugueses encontram a máxima qualidade ao melhor preço, e 04 entrepostos (Santo Tirso, Sintra, Torres Novas e Palmela). No dia-a-dia, empresa assume a responsabilidade pelas Pessoas, Sociedade e Ambiente. Para o Lidl, a Sustentabilidade é cumprir a sua promessa de qualidade, todos os dias, focando-se onde as suas ações têm efeitos reais e centrando-se em cinco áreas de atuação: Sortido, Colaboradores, Ambiente, Parceiros de Negócios e Sociedade.”



# OLYMPUS

Na Olympus, focamo-nos na melhoria da qualidade dos cuidados prestados diariamente aos pacientes. Para tal, desenvolvemos e criamos tecnologias de precisão, clinicamente avançadas e líderes a nível mundial. Os nossos produtos permitem aos prestadores de cuidados de saúde de diferentes especialidades “espreitar” o interior do corpo através de procedimentos endoscópicos. As nossas tecnologias e serviços inovadores também permitem otimizar o fluxo de trabalho e maximizar a eficiência operacional. Em Portugal, as nossas pessoas contribuem diariamente para um serviço de excelência, para que os profissionais de saúde possam focar-se na deteção precoce e no tratamento minimamente invasivo de diferentes doenças, ao mesmo tempo que os nossos produtos ajudam a minimizar o desconforto e acelerar o processo de recuperação dos pacientes.



# minisom

uma marca **amplifon**

“A Minisom, uma marca Amplifon resulta da vontade de aliar a experiência de mais de 70 anos do Grupo Amplifon, líder mundial em soluções auditivas, ao reconhecimento que a marca Minisom possui no mercado nacional português.

Graças ao profundo conhecimento do setor e à vasta rede de lojas, estamos mais próximos dos nossos clientes, oferecendo-lhes um serviço de qualidade e excelência marcada pela tecnologia inovadora e o serviço dos melhores profissionais do setor.

Somos uma empresa internacional, comprometida, profissional e, acima de tudo, projetada para o futuro. A nossa equipa é jovem, dinâmica, unida e conta com as ferramentas mais exclusivas, tecnologia de ponta e uma formação de excelência que nos diferencia e nos torna Top Employer!”



# PEPSICO

Os produtos da PepsiCo são apreciados pelos consumidores milhões de vezes por dia em mais de 200 países e territórios em todo o mundo. A PepsiCo gerou mais de 70 mil milhões de dólares em vendas líquidas em 2020 de 23 marcas, incluindo Frito-Lay, Pepsi-Cola, Quaker e SodaStream. A nova visão da PepsiCo é “Ser líder mundial em Alimentação de Conveniência e Bebidas ao Vencer com Propósito”.





## 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)



C-ANPROM/PT//0426 | 04/2020

TAKEDA FARMACÊUTICOS PORTUGAL, LDA ("Takeda Portugal") Sociedade por quotas. NIF: 502 801 204 Conservatória do Registo Comercial de Cascais n.º 502 801 204. Morada: Quinta da Fonte, Rua dos Malhões nº5, Edifício Q56 D. Pedro I, Piso 3, 2770-071 Paço de Arcos



# randstad

“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 espetro 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 in-house e contact centres. Colocamos cerca de 30 mil pessoas a trabalhar diariamente nos nossos clientes. Somos o terceiro maior empregador privado em Portugal.”



# SAP

“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.”



# SAINT-GOBAIN

“A Saint-Gobain é uma das 100 maiores indústrias, uma das 100 empresas mais inovadoras do mundo e referência global em Sustentabilidade. Com mais de 350 anos de história, a Saint-Gobain inova para oferecer soluções que nos permitem enfrentar os desafios essenciais atuais: crescimento, eficiência energética e proteção ambiental, desenvolvendo produtos e soluções inovadores e materiais de alto desempenho que aumentam nosso conforto e contribuem para melhorar o nosso Habitat e vida diária. É líder mundial e/ou europeu no mercado Habitat(construção), vidro para materiais automotivos e tecnológicos.”



# Takeda

“A Takeda é uma líder bio farmacêutica global, baseada em valores e voltada para I&D, sediada no Japão, comprometida em descobrir e fornecer tratamentos que transformam vidas, guiados pelo nosso compromisso com os pacientes, os nossos colaboradores e o planeta. A Takeda concentra seus esforços de I&D em quatro áreas terapêuticas: Oncologia, Genética Rara e Hematologia, Neurociência e Gastroenterologia. Também fazemos investimentos direcionados a I&D em Terapias e Vacinas Derivadas do Plasma.”





“Somos uma empresa farmacêutica internacional e independente, governada por uma fundação com sede em França. Estamos empenhados no progresso terapêutico para responder às necessidades dos doentes com a ajuda de profissionais de saúde e para transmitir às gerações futuras um mundo com acesso a cuidados de saúde de qualidade para todos. Áreas de excelência: doenças cardiovasculares, imunoinflamatórias e neuropsiquiátricas, oncologia e diabetes.”



“Com mais de 40 anos de experiência na ligação de marcas aos clientes, a Teleperformance tornou-se o fornecedor mais fiável de soluções omnicanal, fornecendo serviços comerciais integrados e digitais de excelência.

O Grupo Teleperformance é uma das 25 melhores empresas do mundo para trabalhar, distinção atribuída pela Fortune e pelo Great Place to Work®!

Em Portugal, com uma equipa multicultural altamente qualificada e especializada de mais de 12 000 colaboradores, de 107 nacionalidades, a Teleperformance presta serviços em 35 línguas.

Em 2021, a Teleperformance Portugal foi reconhecida como uma das 25 melhores empresas para trabalhar na Europa pela Great Place to Work®, como Melhor e Maior Empresa Exportadora e Melhor Criadora de Emprego, pela Exame!”



“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.”



**OLYMPUS**

## A New Horizon

# Orgulho de ser TOP Employer e o Nosso Propósito

O Propósito da Olympus é tornar a vida das pessoas mais saudável, segura e gratificante.

Com o apoio a procedimentos médicos de ponta e a descobertas científicas, ajudamos a fazer as pessoas sentirem-se mais saudáveis, felizes e seguras.

As nossas atividades empresariais, pretendem contribuir para a sociedade global. Este é o propósito da nossa existência. O suporte a procedimentos médicos de ponta, permitindo descobertas científicas inovadoras

Mas não é só o que fazemos que nos deixa orgulhosos, mas também, como o fazemos.

Baseamos a nossa cultura em cinco valores que para nós são fundamentais:



Agimos com **integridade**. Ganhamos a confiança e a confiança dos outros, assumindo a responsabilidade pelas nossas ações e aprendendo com os nossos erros.

A nossa **empatia** ajuda-nos a compreender as necessidades de todos quantos nos relacionamos e a resolver desafios.

Isso exige que olhemos para além do presente - para ter uma **visão a longo termo**, com uma ação

arrojada para alcançar o que pode agora sentir-se fora do nosso alcance.

A ação arrojada requer mentes abertas, concentração e velocidade. Significa agir com **agilidade** e procurar oportunidades decisivamente.

As oportunidades só podem ser concretizadas quando praticamos a **unidade** e trabalhamos em conjunto, aproveitando as diversas forças dentro de nós.

Estes valores são partilhados e vividos por todos os colaboradores da Olympus e refletem-se em tudo o que fazemos.

Acreditamos firmemente que as pessoas e o seu talento são a base da nossa empresa e do nosso sucesso e foi precisamente esta filosofia, a preocupação contante com as nossas pessoas, que nos levou a ser reconhecidos com a prestigiada certificação **Top Employer**.

Num ano difícil para todos, conseguimos continuar a criar as condições para que a nossa equipa crescesse tanto a nível profissional como pessoal. Estamos comprometidos com cada colega e queremos continuar a ser uma referência em boas práticas de recursos humanos.

Fomentamos a empatia e a unidade no local de trabalho, para que todos possam contribuir plenamente e prosperar. Afinal, ser verdadeiros com a vida significa sermos fiéis uns aos outros.

E é com muito orgulho que recebemos a certificação do Top Employers Institute, baseado na nossa participação e nos resultados da investigação sobre as melhores práticas de RH, no que respeita a estratégia para o talento, sua atração, desenvolvimento e gestão, planeamento da força de trabalho, *onboarding*, aprendizagem e desenvolvimento, desenvolvimento de liderança, gestão de carreiras e sucessões; compensação e benefícios e cultura.

O nosso desafio é sempre fazer mais e melhor tendo sempre por base os nossos quatro pilares estratégicos que contribuem para fazer da *Olympus* a *Leading Medtech Company*



**OLYMPUS**

Com o apoio

# Como aumentar digitalmente o ‘engagement’ dos colaboradores

“Olá! Como te sentes hoje?”. O colaborador vê esta simples pergunta no seu telemóvel todos os dias e responde anonimamente escolhendo o emoticon que melhor reflete o seu humor.

As informações são inseridas no sistema de análise de dados da organização, que desta forma avalia em tempo real o nível de engagement dos colaboradores, podendo assim atuar com agilidade.

A descrição do parágrafo anterior é um ótimo exemplo da utilização das pulse surveys, que não são mais do que surveys frequentes e curtas (de uma única questão) difundidas através de aplicações digitais atrativas, que permitem o monitoramento contínuo do “índice de felicidade” dos colaboradores. Esta é indiscutivelmente uma tendência evidente nas organizações Top Employers.

Com as mais recentes aplicações de tecnologia de RH, as organizações podem oferecer aos colaboradores uma experiência mais intuitiva

e amigável ao responder a estas pulse surveys, o que é uma necessidade vital dada a atual fragmentação da força de trabalho e do modelo híbrido que se está a consolidar.

Acompanhar e medir os níveis de humor dos colaboradores tornou-se uma prioridade em março de 2020, quando despoletou a pandemia, e a grande experiência social do teletrabalho nos foi imposta. Como descreveu um diretor de RH: “Foi como conduzir no meio do nevoeiro”. Seguindo esta linha, podemos afirmar que as organizações que já tinham implementado as pulse surveys puderam continuar a sua jornada com os faróis mais adaptados e o GPS acionado, tendo um indicador contínuo do estado emocional dos colaborado-

res e obtendo a sua opinião sobre a gestão que estava a ser executada.

O objetivo das pulse surveys é ser capaz de reagir rapidamente a qualquer problema específico relacionado ao colaborador, antes que se torne urgente. Dessa forma, as equipas de recursos humanos respondem de forma mais proativa às necessidades do negócio.

No modelo de trabalho pós-pandémico que se começa a configurar, caracterizado pela fragmentação da força de trabalho e trabalho híbrido, as pulse surveys continuarão a ter um papel fundamental, como ferramentas de escuta ativa e diálogo contínuo, sempre com o objetivo de melhorar a experiência do colaborador.

Essas pesquisas ágeis, que podem ser realizadas quer diária,

mensal ou trimestralmente, dependendo das necessidades da organização, não servem apenas para medir a satisfação e o engagement dos colaboradores, mas também para outros fins, como promover o reconhecimento entre os colegas, ou até para identificar novas ideias de negócios. As pulse surveys podem também forçar diferentes grupos de colaboradores ou tópicos muito específicos. As informações obtidas permitem realizar uma análise segmentada, quantitativa e qualitativa, e estabelecer planos de ação com iniciativas focadas em impactar a gestão do dia a dia e favorecer o engagement.

O segredo da eficácia das pulse surveys está em não as utilizar isoladamente, mas sim dentro da estratégia global de engagement da organização, algo que as organizações certificadas como Top Employers têm cada vez mais claro, ao definirem uma estratégia abrangente para medir e rastrear o engagement, onde os colaboradores estão ativamente envolvidos em planos de ação para melhorá-lo.

Dentro desta estratégia, são necessárias não só as pulse surveys, com capacidade de captar as mudanças e desenvolvimentos que ocorrem com frequência, mas também as mais tradicionais pesquisas de clima anuais ou bienais. Estas análises mais aprofundadas são um método eficaz, confiável e consistente para obter um comprometimento dos colaboradores “instantâneo”, servindo como um suporte para trabalhar com agilidade.

Para navegar com sucesso no



novo mundo do trabalho, devemos repensar o que torna os colaboradores felizes, saudáveis e comprometidos com a organização. Uma ótima forma de o conseguir é com aplicações digitais inovadoras que permitem ouvi-los continuamente, dialogar com eles e avaliar as suas emoções.

Vejam algumas técnicas recomendadas na implementação de pulse surveys.

A Naturgy Espanha lançou em 2021 o HappyForce, uma aplicação interativa e multiplataforma que



**MARISA MARTINS**  
Regional Business  
Development  
Manager  
Top Employers  
Institute

## Diversidade e inclusão – estão as organizações no caminho certo?

Nos últimos anos a diversidade e inclusão (D&I) tem sido um tema de debate entre os profissionais de Recursos Humanos.

Embora o progresso e o desenvolvimento de medidas de D&I nas organizações seja lento, é assumida a necessidade de investir em medidas efetivas, não só pelos benefícios que trazem aos colaboradores, mas também à organização.

Por outro lado, os movimentos sociais como o Pride Month, Black Lives Matter, entre outros, têm contribuído para uma maior consciência social. A empatia e o altruísmo são princípios tão aclamados como urgentes na sociedade em que vivemos. As organizações são cada vez mais pressionadas pelos seus colaboradores a tomar iniciativas mais expressivas.

A influência que a diversidade confere às equipas, tem vindo a ser também um aspeto destacado como fundamental para a criatividade e a exceção dos resultados. É crescente o interesse em trabalhar em locais multiculturais, pela riqueza que acrescentam à experiência dos colaboradores na organização. Inclusivamente, tem-se identificado uma maior capacidade de retenção do talento em equipas com maior índice de diversidade.

De acordo com um estudo da McKinsey, organizações com maior índice de diversidade étnica, têm 33% mais probabilidade

de ser bem-sucedidas. Também, organizações com maior diversidade de género costumam ser 21% mais lucrativas. Ainda de acordo com o estudo, nas organizações onde se desenvolvem ações de D&I, a ocorrência de conflitos é 50% menor.

Cerca de 94% dos Top Employers consideram a D&I como uma prioridade. Porém, apenas 74% apresentam uma estratégia de D&I em vigor. A diversidade é uma tendência no mundo dos negócios, mas não deve ser vista como uma moda passageira. A quebra de valores e princípios que a organização assume e promove



**MASSIMO BEGELLE**  
Regional Manager  
Top Employers  
Institute

permite que os profissionais, de forma anónima, respondam diariamente à pergunta “Como se sente hoje?” E assim formam o índice de felicidade da organização. Da mesma forma, através de consultas aleatórias, mede periodicamente a satisfação e o comprometimento, além de promover o ‘reconhecimento’ e a proposição de novas ideias, com a mesma premissa de sigilo e foco prioritário na motivação, proporcionando resultados em tempo real.

Na Leroy Merlin Espanha, as

pulse surveys permitem manter uma escuta ativa e um diálogo contínuo com os colaboradores. Ao longo do ano realizam diferentes “Momentos de Escuta Colaborativa” que se dividem em 4 blocos: escuta interna, escuta externa, escuta em grupo e escuta por projeto. Realizam pulse surveys na plataforma Bloomin, que lhes permite através do seu painel de instrumentos monitorizar e ver a evolução de diferentes indicadores: eNPS, humor, confiança no futuro, avaliação da sua experiência geral, entre outros aspetos da organização. O reflexo está nos indicadores: grau de engagement: 83%; NPS: 59/100; orgulho de pertencer: 89%; participação média nos pulse surveys 2021: 77%.

O feedback contínuo dos colaboradores é um dos principais pilares da estratégia da Allianz Espanha para reforçar sua cultura de Meritocracia Inclusiva. Na Allianz, cada opinião conta e, por isso, eles usam diferentes técnicas para entender os pontos fortes e identificar áreas onde ainda podem melhorar.

Todos os anos lançam a Pesquisa Global de Engagement Allianz. Esta pesquisa em grande escala provou ser um método eficaz, confiável e consistente, mas carece de flexibilidade e capacidade de capturar mudanças e desenvolvimentos frequentes. Por isso, há vários anos que na Allianz, optaram por combinar esta pesquisa com diferentes pulse surveys, que lhes permitem recolher regularmente, de forma rápida e prática informações com impacto na organização.

e que não cumpre, podem implicar a quebra do vínculo de comprometimento moral e afetivo com a organização, pondo também em causa o sentido de responsabilidade social e a reputação da organização.

As pessoas são multidimensionais, desde diferentes raças, género, cultura, orientação sexual, condição social, habilidades, prioridades, entre outros. As organizações e os seus colaboradores devem fazer um esforço conjunto para criar um local de trabalho justo, equitativo e inclusivo, permitindo que os colaboradores tenham voz e conversas abertas sobre diferentes âmbitos da D&I.

Um local de trabalho inclusivo, tem inerente a capacidade de reconhecer as diferenças dos seus colaboradores sem os qualificar como os únicos representantes de um grupo minoritário. Muitas vezes, quando as organizações priorizam a contratação de colaboradores diversos, acabam por fazer com que o colaborador selecionado se resinta, ao pensar que está a ser contratado pela sua diferença e não por ser o mais adequado para o cargo. Esta realidade é uma das principais razões pelas quais urge o desenvolvimento de um espaço inclusivo, como aspeto fundamental a qualquer esforço sobre a diversidade. Quanto mais inclusiva for a organização, maior será a sua

tendência natural para ser verdadeiramente diversa.

O cumprimento de requisitos legais fica, por tanto, muito aquém. A transformação cultural dentro das organizações é um aspeto basilar para que os ambientes corporativos estejam preparados para integrar a diversidade nos seus ambientes de trabalho.

As medidas de D&I precisam ter uma abordagem holística, onde os processos de transformação sejam amplamente estruturados, de modo a não gerar desconforto entre os colaboradores. Os desafios são muitos, trata-se de mudar mentalidades, crenças e comportamentos. O diálogo acerca da D&I requer ações desde a criação de um momento até a implementação de um movimento, onde o comprometimento dos colaboradores requer aprendizagem, desenvolvimento e comunicação.

Com base numa análise global, partilho algumas medidas que auxiliam a transformação cultural em prol de uma organização mais diversa, equitativa e inclusiva:

#### **Formação, comunicação e a responsabilização dos líderes**

A formação e os workshops são, por unanimidade, medidas primordiais para o despertar de consciência dos colaboradores. A definição de um conjunto de ações de formação ou workshops



**MATILDE CORUCHE**  
HR Director  
AstraZeneca Portugal

## Pessoas realizadas e felizes

Num período tão atípico como o que vivemos, em que estamos numa fase de aperfeiçoamento e consolidação dos novos processos e estratégias – resultantes de uma vertiginosa implementação impulsionadas pela pandemia – é com particular orgulho que recebemos o certificado de Top Employer!

Há cerca de dois anos abraçámos uma nova realidade, encarada hoje como normal, e que nos levou para um mundo híbrido. E quando digo híbrido falo nas mais variadas vertentes, desde o desenvolvimento da nossa atividade comercial, aos eventos que organizamos e em que participamos, à comunicação que engloba uma multiplicidade de canais cada vez mais vasta. Hoje em dia, somos híbridos na esfera pessoal e profissional.

E a gestão de recursos humanos não é exceção a este novo mundo. Desde logo, pelas novas formas de trabalhar – que equilibram entre o trabalho presencial e o trabalho remoto –, mas também pela forma como decorre atualmente o processo de recrutamento ou até mesmo o onboarding. Os colaboradores da AstraZeneca, que entraram na empresa já em período pandémico, têm salientado a disponibilidade dos colegas e a cultura da empresa como fatores decisivos para o sucesso da sua integração.

Referi anteriormente o processo de recrutamento e onboarding, que tantas alterações sofreram nos últimos meses. Mas, se é importante para o sucesso da organização encontrar talentos, é crucial trabalhar na sua retenção. E para isso é preciso perceber, hoje em dia: que ferramentas precisam as nossas pessoas para enfrentar os desafios futuros; que ambições têm; que benefícios valorizam; o que apreciam no ambiente de trabalho, etc. Estes são alguns dos aspetos que tentamos perceber junto das nossas pessoas, através da implementação de planos de desenvolvimento, mas também de iniciativas internas regulares que têm como objetivo a partilha de opiniões e sugestões pelos vários colaboradores, de modo a que possamos delinear estratégias e planos de ação de sucesso, em que as pessoas se revejam. Para este auscultar da organização muito contribui a aposta na diversidade que temos vindo a desenvolver, pois acreditamos que a inovação advém da multiplicidade de pensamento e de experiências. Por fim, mas não menos importante, salientar a importância do work life balance, que é crucial para empresas e colaboradores.

Este certificado de Top Employer vem reconhecer a nossa preocupação em desenvolver as melhores práticas de gestão de pessoas, em melhorar a cada dia, de modo a garantir que temos pessoas motivadas, realizadas e felizes!

ministrados em semanas temáticas, têm sido comuns em muitas organizações Top Employers. A criação de uma equipa de embaixadores e formadores que promovam a comunicação contínua em plataformas colaborativas, na intranet, ou até mesmo um boletim de diversidade cultural, são aspetos que têm auxiliado a consolidação do modelo e das medidas de D&I.

Os fóruns de discussão, tanto presenciais como digitais, com oradores convidados, são algumas medidas que têm permitido além de obter feedback dos colaboradores, também consciencializar acerca de tópicos como preconceitos inconscientes, conversas corajosas, alfabetização racial e bem-estar.

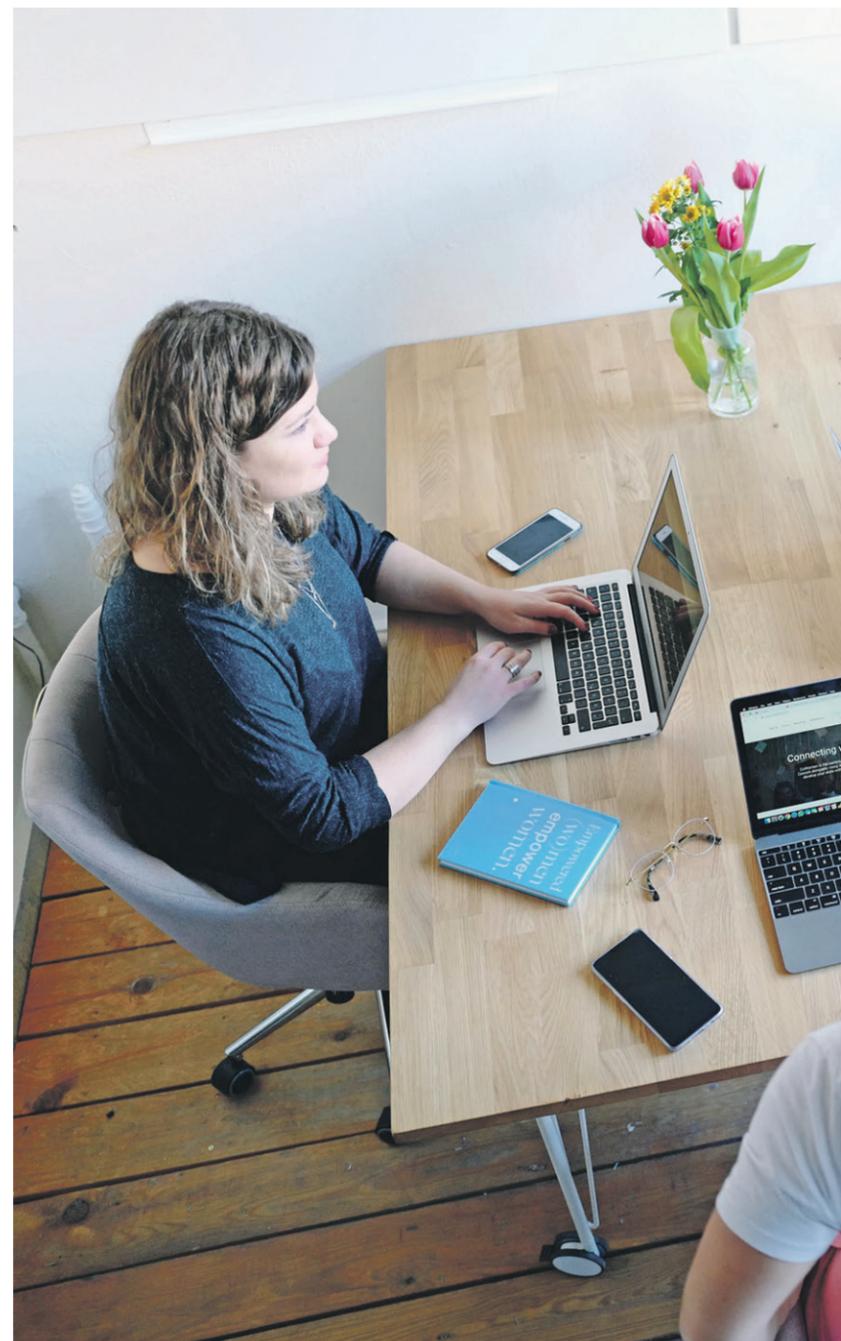
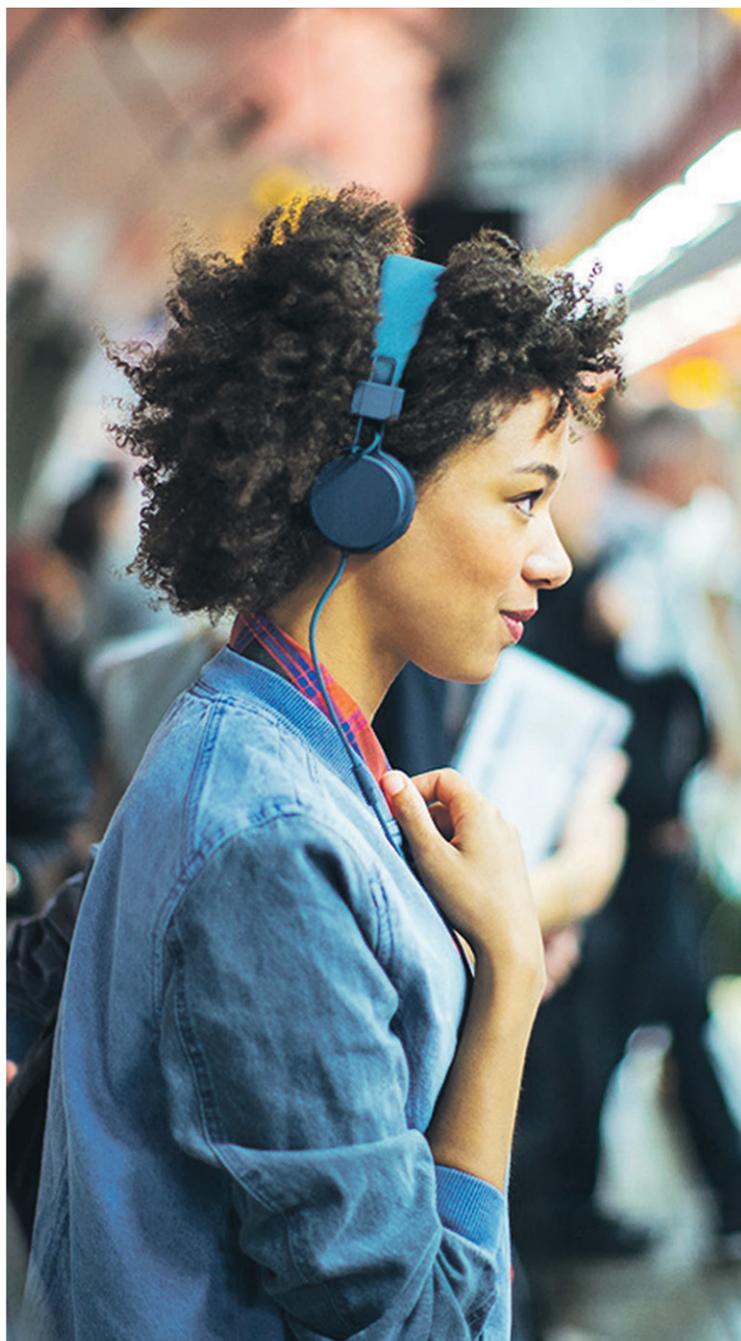
Outras iniciativas que têm merecido uma abordagem particular é a formação associada a temas como a introdução de tecnologia para gerir as decisões de compra (garantindo a justiça); a diversidade no planeamento da sucessão; melhores técnicas de entrevista; bem como, a identificação de talentos para necessidades futuras. É fundamental que haja uma melhor infraestrutura para o desenvolvimento de talentos diversos.

Identificámos que 66% dos Top Employers incutiram aos colaboradores a construção de uma cultura diversificada e inclusiva, sendo que 71% incluíram medidas de formação dos seus líderes, visando garantir uma gestão das equipas de acordo com o modelo de D&I da organização. Inclusive, 61% responsabilizam os seus líderes através da definição de KPI's de D&I, onde uma percentagem do bónus está associada a metas ligadas a diversidade.

A responsabilização dos líderes em tornar um local de trabalho inclusivo é ainda pouco comum. Esta medida deve ser acompanhada de formação sobre os comportamentos específicos que se esperam dos líderes e dos colaboradores. Este é um aspeto indispensável no alinhamento de uma estratégia de transformação comum. É frequente que certas medidas tenham conceitos abstratos, e como tal é fundamental que se identifiquem comportamentos concretos.

A análise de dados e métricas deve fazer parte desta gestão, permitindo a compreensão do progresso e a perceção dos colaboradores sobre as medidas. Por exemplo, a condução de uma ação por parte da equipa de RH onde os colaboradores possam dar o seu feedback, pode ser uma plataforma única, que para além de envolver os colaboradores de todos os grupos demográficos, permite obter as suas perspetivas pessoais e reflexões sobre eventos recentes.

É importante que a tomada de decisão seja, cada vez mais, suportada em dados ao invés de sensações pessoais acerca de temas que a final, irão abranger toda a organização. A existência de dados tangíveis permite que a diversidade e inclusão siga para outro nível.



#### Dar o exemplo e o envolvimento dos colaboradores

Algumas organizações Top Employers têm dado o exemplo no que respeita a um ambiente inclusivo e transparente, ao dar voz aos colaboradores para que possam co-criar e ser coproprietários dos objetivos estratégicos da organização. Um programa de rotina estratégica anual com recurso a plataformas digitais, tem sido uma das formas encontradas para que os colaboradores partilhem as suas opiniões, quer a nível local, quer global.

Além disso, a distribuição de ações tem vindo a ser uma escolha das organizações, no sentido de promover uma mentalidade de propriedade comum a todos os colaboradores, fomentando o envolvimento com os objetivos organizacionais, com as diretrizes, valores, etc.

Os líderes têm sido convidados a participar em ações presenciais ou virtuais para discutir porque a D&I é importante, refletindo sobre o impacto significativo dos estereótipos. Esta medida tem vindo a ser considerada como uma boa forma de harmonizar a transformação cultural e a consciencialização em toda a organização.

A realização de painéis de discussão de tópicos de D&I é uma medida eficaz, porém é importante





que existam embaixadores que dinamizem esses debates e eventos, onde a inspiração surja da partilha interna de experiências. Um exemplo pode ser, que as líderes femininas partilhem as suas experiências acerca dos desafios de ser uma mulher líder de uma equipa; ou sobre os seus desafios nas decisões de carreira. O objetivo é também o de inspirar a liderança, destacar mulheres líderes que influenciam a inovação e incutir uma cultura de igualdade de género no local de trabalho.

Uma medida que tem vindo a ganhar destaque é que os novos colaboradores da equipa sejam convidados a partilhar as suas opiniões sobre a D&I, onde uma nova perspetiva pode contribuir para a melhoria contínua do modelo e das práticas.

Algumas organizações têm assumido também parcerias com ONG's que apoiam a diversidade, desde pessoas desfavorecidas, vítimas de violência doméstica, pessoas com mobilidade reduzida, desempregados de longa duração, associações étnicas, LGBTQIA+, entre outros. Estas parcerias facilitam a compreensão de questões sensíveis bem como facilitam a inclusão e contratação de perfis diversos.

#### Conclusão

Embora a D&I esteja num proces-

so de evolução, temos o prazer de constatar que as organizações Top Employers intensificaram as suas atividades de D&I nos últimos anos, contribuindo para locais de trabalho mais diversificados e inclusivos. Esta realidade tem um impacto positivo para a inovação e a criatividade na organização, mas sobretudo contribuirá para que os colaboradores estejam mais conectados, respeitados e valorizados.

Oscar Wilde, referiu "(...) a culpa pela qual não me consigo perdoar, é que um dia deixei de perseguir a minha própria individualidade". Esta reflexão demonstra a necessidade de respeitar a diferença em si mesmo e em relação aos outros. As pessoas devem sentir-se livres para serem elas próprias, sempre que isso não implique nenhum malefício.

É inegável que as crenças, os costumes e a sociedade enviesam a essência que nos é intrínseca. A socialização não deve retirar a liberdade de se ser a melhor versão de si mesmo. O medo do ridículo, o medo de ser rejeitado, ou o medo de ser diferente e a exclusão conduzem à melancolia de nunca se ter sido aquilo que verdadeiramente se desejava ser.

Assim, é fundamental que as organizações criem espaços onde os benefícios da diversidade sejam sentidos.

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



## Cuidar dos nossos para cuidarmos de todos

Se me pedissem para resumir numa palavra a missão da Angelini Pharma, apesar de ser um exercício difícil, escolheria certamente "bem-estar" pois trabalhamos diariamente para o bem-estar físico e mental das nossas pessoas.

A pandemia trouxe novos desafios a vários níveis, desde a vida familiar à vida profissional e nunca o nosso bem-estar esteve tão em causa como nos últimos dois anos. Confinamentos, estados de emergência, pessoas doentes, afastamento social, teletrabalho e regras de vida em sociedade em constante mudança interferem diariamente com o nosso bem-estar, produtividade, proximidade e motivação.

Num panorama desafiante como aquele que temos vivido, valorizar e motivar aqueles que trabalham connosco ganhou mais força e relevância, não fossem os nossos colaboradores o nosso ativo mais valioso.

Nos últimos anos, apostámos em formas de capacitar os nossos colaboradores para que, em conjunto e com o apoio da companhia, lidassem de uma forma mais harmoniosa e saudável com a nova realidade, tendo um especial cuidado com aspetos ligados à sua saúde mental e bem-estar, pilares que estão na génese da empresa. Assegurar que têm o suporte e as ferramentas necessárias para um maior equilíbrio profissional e pessoal faz parte das nossas prioridades. Cuidamos dos nossos para juntos cuidarmos de todos.

Queremos que todos os que trabalham connosco se sintam apoiados e valorizados, pretendemos que se sintam verdadeiramente bem e devidamente acompanhados, não apenas em contexto laboral. Encontrar e aplicar formas efetivas e eficazes de o fazer ditou que, passados três anos da primeira distinção Top Employer, continuássemos a ser hoje um exemplo no que toca às práticas e políticas de Recursos Humanos e gestão de pessoas.

Receber pela terceira vez consecutiva este reconhecimento assume uma enorme importância para nós e enche-nos de orgulho, orgulho esse acompanhado de grande responsabilidade: porque autentica os esforços que temos feito no que respeita à contínua valorização dos nossos colaboradores, mas também porque nos incentiva a continuar e a superar esse trabalho. Penso que para nós, Angelini Pharma Portugal, foi sem dúvida uma tremenda janela de oportunidade para nos desenvolvermos e trabalharmos áreas chave, de uma forma muito mais focada e envolvendo todos neste processo. Trabalhamos todos os dias para sermos merecedores de uma distinção como esta, que reflete e atesta a nossa preocupação com os nossos.

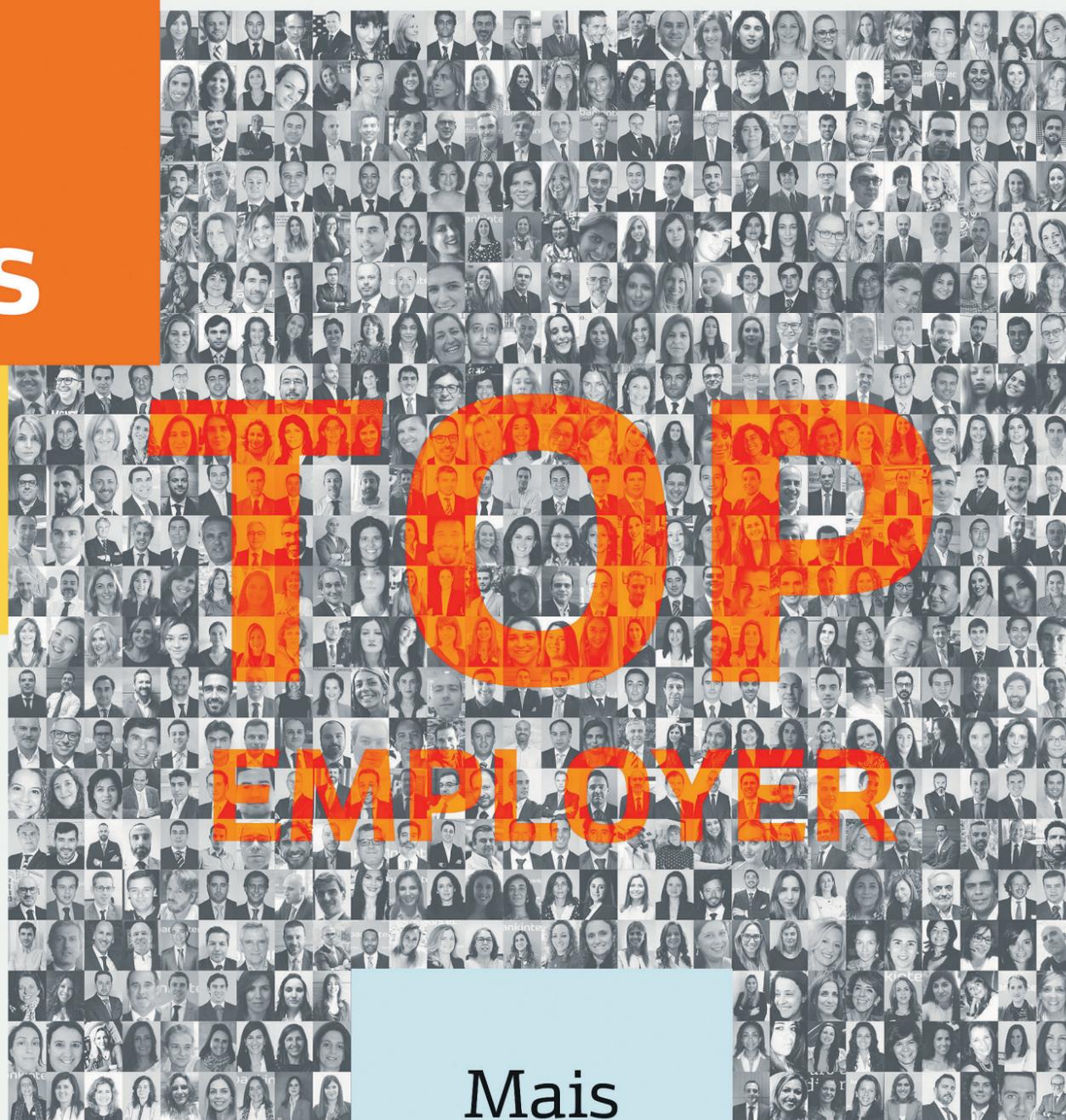
Enquanto responsável pela área de recursos humanos da Angelini Pharma Portugal, não tenho dúvidas que esta distinção continua a desempenhar um papel fundamental no que respeita à estratégia de retenção e atração de talento: por um lado, as pessoas que trabalham connosco veem reconhecida por uma entidade externa as boas práticas que implementamos no dia a dia; e, por outro, aquelas que pretendemos recrutar, ficam, certamente, com maior interesse em juntar-se à nossa organização.

Pela frente temos um novo ano, onde a incerteza parece continuar a marcar presença no dia a dia, mas onde, na Angelini Pharma Portugal, irá continuar a imperar uma certeza: as pessoas continuarão a estar no centro de tudo o que fazemos e sem dúvida que é esta a nossa força interna, diversa e que se complementa nas várias áreas, o que claramente nos distingue.

bankinter.

BANKINTER PORTUGAL

Somos



Mais  
uma  
vez

O Bankinter voltou a ser reconhecido com a certificação Top Employer, uma distinção pela excelência das suas práticas de gestão empresarial e de pessoas.

Obrigado a todos os Colaboradores do Bankinter Portugal...

...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](https://www.bankinter.pt)