

# Rui Nascimento Alves

Um profissional da globalização

Benefícios Extrassalariais | Formação | Recrutamento

## CRESCER INOVANDO

PROJETOS EM CURSO

NOVAS ÁREAS DE NEGÓCIO

DUPLICAR INSTALAÇÕES

IMPLEMENTAR NOVO SITE

DIVULGAR NOVAS OFERTAS FORMATIVAS

FESTEJAR 30 ANOS DE INOVAÇÃO NO SETOR DOS RECURSOS HUMANOS



PESSOAS E NEGÓCIOS



RECRUTAMENTO



FORMAÇÃO



CONSULTORIA



TRABALHO TEMPORÁRIO



OUTSOURCING



INCENTIVOS



COACHING



SMALL BUSINESSES

[www.egor.pt](http://www.egor.pt)

[www.egor-thinksmart.com](http://www.egor-thinksmart.com)

[www.eusa.com.pt](http://www.eusa.com.pt)

[www.egor.co.mz](http://www.egor.co.mz)

**NOVOTEL,  
O LUGAR  
PERFEITO PARA  
AS SUAS REUNIÕES  
E EVENTOS**

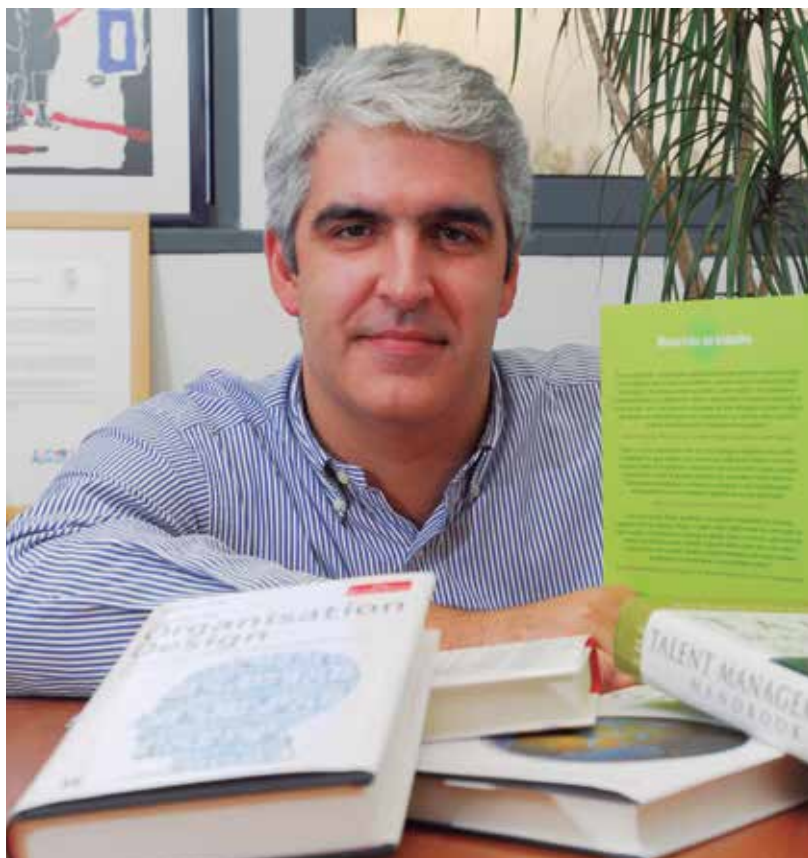
**MEETING**  
AT NOVOTEL



**MAIS VANTAGENS COM:  
LE CLUB ACCORHOTELS  
MEETING PLANNER**

**ADIRA!**

- Sem preocupações, com toda a atenção aos detalhes
- Tecnologia audiovisual
- Programas personalizados
- Todos os serviços (alojamento, catering ...)




EDITORIAL

## A globalização do trabalho

Esta é a segunda edição de 2015 do «Suplemento RH human OJE», sendo os temas em foco benefícios extrassalariais, formação e recrutamento. Neste projecto, os temas têm sido habitualmente desenvolvidos por especialistas de várias instituições de relevo no nosso país em cada uma das áreas; é o que acontece uma vez mais.

O destaque principal da edição vai no entanto para a entrevista com Rui Nascimento Alves, um profissional de recursos humanos que encarna bem o espírito que envolve a globalização do trabalho, com um percurso por vários continentes e agora a partir de Portugal a liderar equipas um pouco por todo o mundo. O convite que lhe dirigimos não foi alheio ao facto de este número ser também distribuído na terceira edição da «Conferência Human», que tem um tema genérico bem ligado àquilo de que se fala na entrevista.

O «Suplemento RH human OJE» vai no seu sétimo ano de publicações. Resultado de uma parceria entre o jornal «OJE» e a revista «human», privilegia a abordagem de temas ligados à gestão das pessoas nas organizações, valorizando sobretudo o conhecimento portugueses. 

António Manuel Venda

*No editorial, o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.*

- 03 Editorial**
- 04 Entrevista**  
Rui Nascimento Alves
- 07 Breves**
- 09 Benefícios Extrassalariais**  
- Futuro  
- Up Portugal

- 12 Formação**  
- Galileu
- 13 Recrutamento**  
- Next Move  
- Elevus

suplemento **RH** human OJE

Nº 25 – OUTUBRO 15

**Diretor**  
António Manuel Venda  
961 219 532, amvenda@justmedia.pt

**Redação:** Mário Sul de Andrade

**Projeto Gráfico e Paginação**  
Design e Forma, geral@designforma.com

**Fotografia:** Fernando Piçarra, Ingram, João Andrés, Vítor Gordo

**Impressão:** Projecção Arte Gráfica

**Distribuição:** Megafin Sociedade Editora SA

**Nº de Depósito Legal:** 245365/06

**Tiragem:** 11.500 exemplares

**Propriedade e Edição**  
Just Media Lda  
Rua de São José, Nº 149/159, 1º Dto.  
1150-322 Lisboa  
Tel. 210 939 695, www.justmedia.pt

**Departamento Comercial**

**Diretora Comercial e de Marketing**  
Sónia Maia  
961 219 531, smaia@justmedia.pt

**Gestora de Contas**  
Ana Proença  
964 044 122, aproenca@justmedia.pt



Rui Nascimento Alves

## Um profissional da globalização

Já trabalhou nos Estados Unidos, na Europa, no Médio Oriente e em África. Agora está em Portugal e tem equipas nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, o que leva a que seja normal começar às seis da manhã e acabar às 23; ou ter conferências telefónicas às três da manhã, quando necessário – e tudo, há 10 anos, em língua inglesa.

**Como encara o âmbito do seu cargo na Johnson & Johnson (J&J)? E que retrospectiva faz da sua carreira aí?**

Depois da minha experiência profissional nos Estados Unidos, entre 2011 e 2013, surgiu o desafio da área de Supply Chain de uma das maiores unidades de negócio da J&J, com responsabilidade pela gestão de pessoas nas regiões EMEA (Europa, Médio Oriente e África) e Ásia Pacífico (incluindo Índia, China e Japão). Regressei à Europa assumindo este lugar e não escondo o interesse que tinha em adicionar uma experiência em Supply Chain, enquanto função, e especificamente com a região Ásia Pacífico. Tenho sido abençoado com oportunidades profissionais fantásticas, antes da J&J, e nos últimos 12 anos na J&J, que me têm permitido trabalhar com múltiplas culturas, mercados e líderes. A dimensão, a diversidade de negócios e a presença global da J&J permitem esta experiência aos colaboradores que o pretendam.

**Esta entrevista é feita numa altura em que realizamos a terceira edição da «Conferência human», cujo tema é «Tecnologia, Flexibilidade e Colaboração». As ideias contidas neste tema estão de alguma forma associadas à sua carreira nos recursos humanos e aos desafios profissionais que atualmente tem?**

Sem dúvida, intrinsecamente associados às competências e às atitudes requeridas a quem quer que tenha responsabilidades em gestão de pessoas (e não só) nos dias que correm. Considero a flexibilidade e a colaboração competências verdadeiramente críticas, não vislumbrando como será possível estar e trabalhar nesta área sem que se seja o mais flexível possível e se colabore a todos os níveis, com clientes e pares. A tecnologia é, por si só, o efeito da evolução dos recursos associados a esta e muitas outras profissões.

**Qual lhe parece ser o papel de um gestor de recursos humanos em Portugal hoje em dia? As coisas mudaram bastante? Há contextos muito diferentes para exercer estas responsabilidades?**

As organizações ganham consciência crescente da

importância das suas pessoas. Na verdade, as pessoas são uma organização – verdade elementar que, de tão elementar que é, perde sentido e tangibilidade demasiadas vezes. Acredito que nas organizações portuguesas os líderes ganham consciência também de que liderar as suas pessoas é uma responsabilidade crítica, e que podem obter uma ajuda diferenciada dos gestores de pessoas nessa matéria. A minha perceção é de que, nas organizações que realmente valorizam a função, nestes últimos anos de maior adversidade económica e social, líderes conscientes fizeram um esforço efetivo para reter e desenvolver as suas pessoas. As organizações que o fizeram, e o fizeram bem, foram bem-sucedidas. Mas há de facto contextos muito diferenciados onde a lógica do custo prevalece, tornando-se muito mais fácil reduzir, eliminar, racionalizar – o que tem necessariamente de ser feito, mas bem feito.

**No seu caso, como trabalha a partir de Portugal com pessoas de outros países sob a sua responsabilidade?**

Trabalho virtualmente com equipas distribuídas por diversas geografias e fusos horários, a reportar-me, ou não, há quase 10 anos. Já estou muito habituado e rotinado com aquilo que esta realidade me exige. Estabelecemos objetivos, planos de ação e modos de controlar o seu atingimento, que revemos periodicamente, em equipa. O contacto é feito através dos meios tecnológicos à disposição, tipicamente por telefone (um para um), em conferências telefónicas (com as equipas), em vídeo-conferência e presencialmente, sempre que possível. A evolução da tecnologia tem ajudado enormemente, reduzindo o desgaste e o custo das viagens. Presentemente, trabalho com equipas nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, o que obriga a grande flexibilidade nos horários. É normal começar às seis da manhã e acabar às 23, ter conferências telefónicas às três da manhã, quando necessário; e trabalhar há 10 anos, sempre, em língua inglesa. A multiplicidade de regiões e culturas com que trabalho obriga de facto a grande flexibilidade e aprendizagem contínuas. Sinto-me privilegiado por ter um contexto de trabalho tão rico

«Flexibilidade e colaboração são competências verdadeiramente críticas. Não vislumbro como será possível estar e trabalhar nesta área sem que se seja o mais flexível possível e se colabore a todos os níveis, com clientes e pares. A tecnologia é, por si só, o efeito da evolução dos recursos associados a esta e muitas outras profissões.»

RUI NASCIMENTO ALVES

Diretor de recursos humanos da Johnson & Johnson (Supply Chain) para diversas regiões do globo, Rui Nascimento Alves trabalhou nos Estados Unidos, na Europa, no Médio Oriente e em África. Foi diretor/ 'manager' de recursos humanos na Novartis e consultor sénior da SAP. Foi ainda consultor da CEGOC-TEA em Portugal e em países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). É licenciado em «Sociologia» e doutorando em «Comportamento Organizacional», tendo ainda diversas formações em programas para executivos.



e diversificado. É um esforço largamente compensador. **É diferente fazer cá esse trabalho do que era fazê-lo a partir dos Estados Unidos, onde esteve?**

Nos Estados Unidos tive uma função global e também local, posteriormente com responsabilidade por toda a região. Por estar no centro de decisão da organização, na sede, confesso que a dimensão virtual da função não foi tão notória. A partir de certa altura, as minhas equipas e os meus clientes estavam também lá, em território norte-americano, o que facilitou tudo. As sedes têm, por natureza, bastante mais recursos. Eu dizia-lhes que não sabiam o luxo em que viviam... Culturalmente, revelou-se uma experiência pessoal e profissional muito interessante.

**Que opinião tem sobre os portugueses profissionalmente num contexto de globalização?**

Ao longo da minha carreira tenho-me cruzado com inúmeros profissionais portugueses em contexto de globalização, quer nas empresas onde tenho trabalhado, quer em muitas outras. Portugueses em diferentes organizações, profissões e níveis de responsabilidade, que me deixam verdadeiramente orgulhoso de ser português. Tenho conhecido profissionais altamente qualificados, motivados, empenhados e comprometidos com as suas organizações, muito deles com carreiras de sucesso assinalável. Recordo-me, não raras vezes, da conhecida alusão a «sermos muito bons lá fora»... São profissionais igualmente focados nos seus objetivos e nos resultados, na eficácia com que trabalham. Enfim, tenho a certeza de que também o poderemos ser «cá dentro», e estou certo de que algumas das nossas características culturais, o nosso 'software' mental, ajudam na nossa conhecida informalidade e flexibilidade, promovendo a colaboração, a ajuda e a capacidade de nos relacionarmos facilmente com outros. Estas são atitudes e competências que nos ajudam a singrar em mercados adversos e a conquistar quem

nos recebe (e quem recebemos). É caso para dizer que saímos de Portugal, mas Portugal não sai de nós.

**Que desafios são colocados aos profissionais, em geral, na construção das respetivas carreiras?**

De uma forma geral, o grande desafio de sobreviver no contexto que caracterizava antes. A resiliência que possibilita aos profissionais aprender, desaprender e reaprender é uma das competências mais importantes nos dias de hoje. Aos profissionais é exigido que se mantenham flexíveis quanto às mudanças no mercado de trabalho, e que sobretudo planeiem estrategicamente a sua carreira, tipicamente de longa duração (que já hoje poderá durar 40, 50 anos). Que sejam os principais atores das suas carreiras, suportadas em desempenho sólido e potencial real. Que invistam nas suas redes de contactos, que as mantenham atuais e vivas, que estejam abertos a oportunidades diversificadas, investindo em novas competências, renovando o seu conhecimento, aumentando a sua empregabilidade. Que experimentem movimentos laterais de carreira, porque dada a extensão da mesma vários desses movimentos terão necessariamente de ser vividos. Que não se prendam a questões de estatuto, a títulos, a uma imagem estática que criaram das suas vidas e carreiras. Na vida, como nas carreiras, o movimento e a diversidade são essenciais.

**As empresas podem ter algum papel em termos de emprego como fator de sustentabilidade social?**

Podem, sem dúvida. Como? Bom, empregando, sobretudo. Oferecendo oportunidades a adultos e jovens qualificados, a seniores com vontade de continuar a trabalhar, a minorias, a pessoas à procura de novas oportunidades. Para tal, precisam de estar financeiramente sustentadas de forma a poderem oferecer oportunidades, se possível beneficiando dos apoios disponibilizados para tal. Se este for um esforço coletivo, estou certo de que as empresas podem fazer a diferença neste domínio. **RN**

«Tenho-me cruzado com inúmeros profissionais portugueses em contexto de globalização, quer nas empresas onde tenho trabalhado, quer em muitas outras. Deixam-me verdadeiramente orgulhoso de ser português.»

## Adecco no «Cascais Long Distance Triathlon»



A multinacional de recursos humanos Adecco foi um dos patrocinadores oficiais do «Cascais Long Distance Triathlon», que se realizou na Baía de Cascais. Mais, a empresa decidiu que o seu contributo para o evento poderia ser ainda mais ativo, pelo que desafiou os seus colaboradores e clientes a superarem os seus próprios limites e participarem nas provas desportivas, de forma individual ou em estafeta. O desafio foi muito bem aceite e ao todo foram 64 os seus representantes nas distâncias «Super-Sprint» (300 metros

de natação, oito quilómetros de ciclismo e dois de corrida) e «Wold» (1,1 quilómetros de natação, 46 de ciclismo e 10,5 de corrida).

Para se prepararem para este desafio, os «atletas» Adecco tiveram o apoio do GoFit, que cedeu as suas instalações para os treinos, e do treinador Nuno Barradas, que através da «Wikaboo» – a sua plataforma de apoio no treino para corredores e triatletas amadores – estabeleceu planos de treinos personalizados de forma a orientar a equipa para o sucesso. Esta iniciativa da Adecco tem como objetivo não só promover o convívio entre colaboradores e clientes, estimular a prática da atividade desportiva e de um estilo de vida saudável, mas também angariar quilómetros para o «Win4Youth», programa desportivo de responsabilidade social da empresa a nível mundial, através do qual colaboradores e clientes em todo o mundo contabilizam quilómetros a correr, pedalar e nadar, que serão convertidos num donativo a ser entregue a instituições que apoiam o futuro de jovens carenciados. O objetivo da edição de 2015 deste programa era atingir 1,75 milhões de quilómetros. No entanto, este número já foi ultrapassado, tendo sido recentemente definida uma nova meta: 2,75 milhões de quilómetros.

A Adecco também marcou presença na «Expo» do evento, onde teve bicicletas estáticas para quem quis contribuir com alguns quilómetros para esta causa.

‘Site’ do programa «Win4Youth em [www.adecco.com/csr/win4youth.aspx](http://www.adecco.com/csr/win4youth.aspx).

## Especialização em negociação, na Católica

Começa a 12 de outubro, na Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon), a nona edição do «Programa de Especialização em Negociação», que tem uma duração de 45 horas. Num documento de divulgação pode ler-se: «Negociar é algo que todos fazemos, seja com clientes, fornecedores, colegas, chefes, parceiros, conjugue, filhos, pais, parentes, amigos, vizinhos, professores.../ Mas será que a experiência basta para fazer de nós negociadores especialistas?/ De facto, passar da mera experiência negocial (saber o que funcionou no passado) à especialização em negociação (saber por que funcionou) não é fácil, mas é essencial para quem pretende ultrapassar obstáculos e atingir resultados negociais de excelência.»

Com este programa, a Católica-Lisbon pretende precisamente «dar uma resposta a estas e outras questões, possibilitando aprofundar, consolidar e adquirir conhecimentos estruturantes e ferramentas práticas, proporcionando técnicas com aplicação prática imediata», pode ainda ler-se no referido documento.

## Discutir a qualidade de vida no trabalho

Vai realizar-se a 15 de outubro a conferência «Qualidade de Vida no Trabalho», que tem organização da Escola de Negócios de Lisboa (ENL). Será em Lisboa, no Hotel Real Palácio (Rua Tomás Ribeiro, 115), a partir das 9H30. Na divulgação da iniciativa, a ENL assinala que «a qualidade de vida no trabalho requer melhorias constantes na gestão do capital humano das organizações e inovação no ambiente de trabalho» e que «a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre quando se encaram as pessoas como o ativo primordial e existe um enfoque biopsicossocial». Mais: «este posicionamento representa um fator de diferenciação com claras vantagens no desenvolvimento organizacional e nos resultados empresariais.»

Mais informações pelo telefone 218 551 120 ou pelo ‘e-mail’ [geral@escolanegocioslisboa.pt](mailto:geral@escolanegocioslisboa.pt).



## Liderança e gestão de equipas

A 12 e 13 de outubro, a SLOT Academy vai realizar em Lisboa a formação «Liderança e Gestão de Equipas». Trata-se de uma iniciativa dirigida a todos os interessados em obter o máximo de rendimento no seu trabalho e uma maior capacidade de liderança junto das respetivas equipas.

## Seminário «Gestão da Formação»

Alinhar a estratégia com o crescimento da empresa e o desenvolvimento dos colaboradores é o mote do seminário que a Vantagem+ vai organizar no corrente mês de outubro, no Porto dia 14 e em Lisboa dia 15. Visa consolidar um conjunto de competências tendo em vista a eficácia da gestão de processos formativos, compreender a especificidade do funcionamento da formação profissional alinhada com a estratégia da empresa, elaborar um plano de comunicação com informação sobre o plano de formação e definir ‘key performance indicators’ (KPI) da formação.

## Conferência profissional da Global Estratégias

A 20 de outubro, em Lisboa, a Global Estratégias organiza a conferência profissional «High Performance 2015». O evento contará com a presença de um prestigiado painel de oradores, que irão debater, através de ‘case studies’, ‘round tables’ e ‘hot tips’, as ‘best practices’, novas ideias e ferramentas práticas para fornecer aos participantes a inspiração e os recursos para alcançar cada vez melhores resultados no seu dia-a-dia de trabalho e da sua equipa.

## Palestra «Quem Tem Coragem?»

Continua a decorrer o ciclo de palestras do «Tour Portugal – Quem Tem Coragem?», de José Canita (na foto), a partir do livro que escreveu recentemente, intitulado precisamente «Quem Tem Coragem?». A próxima paragem é a cidade de Santarém, a 15 de outubro. O autor escreveu «Quem Tem Coragem?» no segundo semestre de 2014. Conforme explica, é um guia prático de orientação pessoal e profissional, com 50 orientações coragem, 50 exemplos pessoais e 50 testemunhos coragem de personalidades de Portugal, Espanha e Brasil». O lançamento nacional foi a 28 de fevereiro deste ano, tendo a primeira edição esgotado em três semanas. A escrita começou no dia em que o autor sofreu um grave acidente.



**Talenter reforça aposta na área da saúde**

Foi anunciado pela Talenter o reforço da sua aposta na área da saúde através da constituição da Talenter24, empresa especializada e vocacionada para este sector de atividade e que vem integrar o universo de empresas da marca Talenter. A nova empresa integra uma equipa de consultores e técnicos com vastos conhecimentos e experiência na área da saúde, reforçando a oferta de uma solução abrangente e completa, disponível em todo o território nacional e com oportunidades de carreira no estrangeiro.

**«Grand Workshop», da ICC Portugal**

A terceira edição do «Grand Workshop», da ICC Portugal, promovida pela Mindcoach, vai realizar-se a 28 de novembro em Carcavelos. Destina-se a 'coaches' profissionais que tenham interesse em saber mais sobre o processo de 'coaching', a sua metodologia e as ferramentas na aplicação direta no trabalho do 'coach', assim como a conhecer os testemunhos de profissionais de topo sobre o impacto do 'coaching' nas organizações que lideram e nas suas vivências pessoais. De assinalar que o evento se realizará na véspera do início da última «Certificação Internacional em Coaching» de 2015 da Mindcoach (no mesmo local, de 29 de novembro a seis de dezembro).

**Rácios e indicadores para gestão RH**

Dia oito de outubro, em Lisboa, a eIC Formação organiza o 'workshop' «Rácios e Indicadores para a Gestão de Recursos Humanos». A iniciativa tem como objetivos fornecer aos participantes um abrangente conjunto de indicadores de gestão de recursos humanos (GRH) nas principais áreas de intervenção, capacitá-los para selecionarem esses indicadores de acordo com as necessidades e interpretar a informação e ainda para criarem indicadores e informação de gestão, bem como interpretarem a informação.

**«Gamification & Jogos na Gestão de Pessoas»**

O Let'sTalkGroup promove de 12 a 16 de outubro, em Lisboa, a ação de formação «Gamification & Jogos na Gestão de Pessoas: Inovar para Motivar e Desenvolver Competências». Orientação a cargo de Luísa Corbal, consultora de recursos humanos e especialista em formação e 'gamification'. O objetivo é desenvolver um projeto neste âmbito aplicado à organização de cada formando.

**Empresas querem especialistas em redes sociais**

«Especialista em redes sociais, precisa-se.» É uma oferta de emprego que, a avaliar pelas necessidades das empresas, vai ser cada vez mais vista em 'sites' e anúncios. Um estudo realizado pelo IPAM – The Marketing School junto de quase 400 organizações que operam no mercado nacional revela que mais de dois terços (70%) preveem «aumento» ou mesmo «forte aumento» da necessidade de contratar especialistas em 'marketing' digital. A explicar este contínuo aumento das necessidades das empresas está um outro dado de relevo que emerge do inquérito: mais do que duplicou no último ano a presença das organizações nas redes sociais. 78% das empresas têm, atualmente, uma presença ativa no «Facebook», enquanto no ano anterior o número se resumia a 33%.

**Lançamento do novo cartão «Euroticket»**

O lançamento do novo cartão «Euroticket», da Edenred, revela uma nova imagem e mais serviços para empresas, utilizadores e parceiros de negócio. A Edenred afirma assim o seu perfil de especialista em soluções sociais de apoio à alimentação. A campanha, com a máxima «Alimentamos Vantagens», vem assinalar um novo posicionamento e uma viragem no 'focus' do título de refeição, marcando presença nos vários canais de comunicação: rádio, televisão, 'on-line', imprensa generalista e especializada em recursos humanos e também no digital através do «LinkedIn»,

do Observatório da Remuneração e do «YouTube». Para além da poupança fiscal associada aos títulos de refeição, o novo «Euroticket» disponibiliza ainda mais serviços para os utilizadores, como o «Euroticket Mais», um programa de descontos exclusivos para a alimentação, o «MyClub», um clube com vantagens exclusivas em grandes marcas para os utilizadores do cartão, e também uma aplicação, denominada «MyEdenred», que permite consultar os movimentos do cartão a qualquer altura e em qualquer lugar, assim como adicionar vários cartões em simultâneo.

**Multitempo apoia festival «Brands Like Bands»**

A Multitempo está mais uma vez a apoiar o «Brands Like Bands», único festival de bandas de empresas do mundo, agendado para a tarde e o início de noite dos dias 26 de setembro e três de outubro no Armazém F, em Lisboa, e para o dia 10 de outubro no Hard-Club, no Porto.

O objetivo deste evento, que já vai na terceira edição, é envolver empresas de várias áreas de negócio, levando os seus colaboradores a participarem pela vertente musical. O cartaz conta em palco com as empresas Liberty Seguros, SISCOG, Mind Source, CEiiA, Siemens, ANA – Aeroportos de Portugal, ROFF, Grupo Impresa (Norte), Samsung e INESC TEC.

Este ano, na abertura do primeiro dia do evento, o projeto «Kids Got Talent», também apoiado pela Multitempo, já juntou em palco os filhos dos colaboradores das empresas participantes em Lisboa. «O intuito foi alargar a participação a mais colaboradores, além daqueles que tocam nas suas bandas de empresas e além de fomentar o gozo do tempo útil e de lazer entre pais e filhos, tendo a música como elemento central», assinalou Isabel Borges, diretora geral da Multitempo.

Este ano as receitas de bilheteira revertem integralmente a favor da Associação Música nos Hospitais.

**Três anos da Heading**

A Heading Recursos Humanos comemorou em setembro passado três anos de existência. O seu fundador, Rui Guedes de Quinhones, que desempenha o cargo de 'head of company', referiu a particularidade de ter coincidido com a altura em que passaram duas décadas sobre o início da sua atividade em recursos humanos. A Heading é uma consultora portuguesa de recursos humanos focada no desenvolvimento das pessoas e especializada nas áreas de formação e desenvolvimento pessoal, recrutamento, seleção e 'outsourcing'.



## Complementos de reforma

Alice Pinto é diretora comercial e de marketing da Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões; alice.pinto@futuro-sapt.pt



© Fernando Pimenta

De acordo com estatísticas da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, existem no país 146 fundos fechados e 758 adesões coletivas. Traduzido para linguagem corrente, isto significa que cerca de 146 empresas criaram o seu próprio fundo (pode haver empresas com mais do que um fundo) e um número significativo de outras criou um plano complementar de reforma, recorrendo a fundos já comercializados no mercado. No cômputo geral, estão envolvidas mais de 100 mil pessoas, pelo menos. Se tivermos em conta que o total da população ativa ronda os 5,2 milhões de pessoas (de acordo com dados constantes em [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)), pode-se concluir que 1,9% da população ativa está coberta. Reduzido a este quociente, de facto é pouco.

**As empresas têm um papel social importante a desempenhar, bastando por vezes que auxiliem os seus empregados a refletir sobre uma determinada questão. No caso dos fundos de pensões, é suficiente estabelecerem um benefício mínimo para criarem uma consciencialização para o problema das reformas.**

A questão da remodelação do Sistema da Segurança Social é um tema recorrente sempre que há uma mudança governamental. Esta recorrência provém do facto de nenhuma alteração do sistema estar isenta de custos (financeiros e sociais), donde a dificuldade em agir.

Mas considerando exemplos dos países mais desenvolvidos, é fácil concluir que a generalidade optou por conjugar o sistema de repartição (em que os contribuintes vão financiando a par e passo as reformas de quem já saiu da vida ativa) com um sistema de capitalização. E a generalidade dos que o fizeram assentaram o desenvolvimento deste sistema conjugado no tecido empresarial.

Ou seja, as empresas foram envolvidas na criação de sistemas complementares de reforma, assegurando aos seus trabalhadores condições para usufruírem de um complemento de reforma, para colmatar a re-

dução de rendimento após o final da vida ativa. Mais do que um benefício extrassalarial, os complementos de reforma são nalguns países uma verdadeira necessidade, porque a parcela assegurada pelo estado é relativamente reduzida.

Em Portugal, como também nesses outros países, a utilização de complementos de reforma tem sido fomentada com benefícios fiscais para as empresas ou para os particulares. No entanto, embora na esfera individual tenha subsistido durante vários anos um benefício exclusivo para os planos poupança-reforma (PPR) – de 1989 até 2005 –, na esfera das empresas o benefício concedido tem um âmbito alargado, envolvendo, além dos fundos de pensões, os seguros de vida, doença ou acidentes pessoais.

Não está demonstrado que a autonomização de um benefício fiscal associado aos fundos de pensões contribua para fomentar a sua utilização por empresas. Mas não há dúvida de que quando o benefício associado aos PPR era autónomo induziu muitos contribuintes a utilizar o produto.

As empresas têm um papel social importante a desempenhar, bastando por vezes que auxiliem os seus empregados a refletir sobre uma determinada questão. No caso dos fundos de pensões, é suficiente estabelecerem um benefício mínimo para criarem nos empregados uma consciencialização para o problema das reformas.

Qualquer que seja a cor do novo governo, é necessário passar do debate à ação e pensar nas empresas como parte integrante da sustentabilidade do Sistema de Segurança Social. A ver vamos... RH

Alice Pinto<sup>1)</sup>

**Futuro**  
Grupo Montepio

**COMPLEMENTOS DE REFORMA**

**Na hora de escolher damos-lhe uma mão.**

Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A.  
210 416 005 | [www.futuro-sa.pt](http://www.futuro-sa.pt)  
Av. de Berna, 10 - 2º | 1050 - 040 LISBOA  
Nº Único de Matrícula e de Pessoa Coletiva 501 965 963  
Capital Social 2.566.800€ | Registada na C. R. C. Lisboa

Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.  
Entidade autorizada e supervisionada pela Autoridade de supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.

Futuro  
Sustentabilidade

Suposar

Ricardo Sousa, diretor comercial da Up Portugal

# «Levamos benefícios sociais a milhares de famílias.»

Após uma carreira comercial de 10 anos em multinacionais, Ricardo Sousa assumiu em 2014 a Direção Comercial da Up Portugal, que integra o Group Up, de origem francesa e emissor de vales sociais e títulos de serviço. O balanço que faz da presença da empresa em Portugal é muito positivo.

### Que importância atribui ao leque de produtos da vossa instituição em termos de benefícios extrassalariais para os colaboradores das empresas?

Os benefícios fiscais da Up Portugal, como a redução dos custos laborais e a promoção da competitividade, podem corresponder a uma ferramenta indispensável à atividade de centenas de empresas e aos seus milhares de colaboradores para fazer face às exigências de concorrência do mundo atual. No entanto, as empresas e os colaboradores são diferentes, e como tal os benefícios sociais que estes recebem devem ser adaptados às suas características. A Up Portugal dispõe de uma diversidade de benefícios que procura responder às necessidades de cada empresa e cada colaborador – de facto, uma empresa com colaboradores que valorizem mais a vida familiar pode usufruir mais das vantagens fiscais dos títulos de educação do que uma empresa com colaboradores mais jovens que valorizam mais benefícios de alimentação. Por isso mesmo, a utilização de títulos de serviços chega atualmente a diversos sectores sociais como a educação, os transportes, a saúde e outros. São vales sociais que privilegiam os títulos de alimentação, tal como o título e o cartão refeição «Chèque Déjeuner», visto serem os que beneficiam de mais vantagens fiscais, além de simplificarem a sua utilização com o aparecimento dos cartões pré-pagos carregados, muito semelhantes aos cartões Multibanco, mas sem o carácter de obrigatoriedade da existência de uma conta bancária. Os títulos de educação «Le Chèque Déjeuner» são benefícios que as organizações podem oferecer a quem trabalha com elas, tendo em vista a sua motivação pessoal e o seu bem-estar tanto no local de trabalho como fora dele. Por isso mesmo, permitir aos colaboradores melhores condições de educação para os mesmos ou para os seus filhos é um incentivo laboral extremamente importante.

### Os trabalhadores podem ter verdadeiros ganhos a cada mês, recorrendo a esses produtos? E as empresas?

Os vales sociais, ao abrigo da fiscalidade portuguesa, têm como característica fundamental promover o aumento do poder de compra dos trabalhadores, sem sobrecarregar fiscalmente as empresas que atribuem este tipo de benefícios.

### Qual o interesse do Estado em promover o uso destes benefícios? E o que ganha a sociedade como um todo?

A estratégia assenta sobretudo no combate à evasão fiscal, infelizmente ainda muito patente no nosso mercado.



Os vales sociais, ao abrigo da fiscalidade portuguesa, têm como característica fundamental promover o aumento do poder de compra dos trabalhadores, sem sobrecarregar fiscalmente as empresas que atribuem este tipo de benefícios.

Por outro lado, sabemos que estes benefícios promovem uma maior liquidez salarial e, por consequência, dinamizam a nossa economia, criando simultaneamente mais postos de trabalho.

### Estando numa instituição internacional, que análise faz da realidade portuguesa neste âmbito, em termos comparativos a nível europeu, por exemplo?

Em comparação com o mercado francês, onde os funcionários públicos são também utilizadores dos nossos vales, o nosso mercado sem dúvida que ainda tem que amadurecer.

### O facto de termos um tecido maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas (PME) condiciona de alguma forma o trabalho da sua instituição?

Temos uma metodologia de trabalho muito idêntica à que existe noutros mercados europeus. Hoje contamos com as ferramentas necessárias para chegar à maioria das empresas presentes em Portugal.

### Como vê o mercado das instituições públicas? Não há diferenças para as empresas em termos da vossa abordagem?

É uma área que estamos a dinamizar, tendo em conta o potencial de beneficiários. Sendo que os benefícios sociais existentes são abordados de forma semelhante em ambos os mercados.

### A sua instituição, sendo internacional, tem uma forte ligação a Portugal. Isso explica em parte o facto de ter vindo para o mercado português?

Não necessariamente, uma vez que a internacionalização prende-se sempre com as características fiscais e sociais que cada mercado pode oferecer. Contudo, o nosso fundador era português de segunda geração, e como tal temos em todo o mundo um legado falado na língua portuguesa, o que muito nos orgulha.

### Que balanço faz da presença em Portugal?

É muito positivo, com um volume de negócios bastante significativo e em forte crescimento. E socialmente estamos muito satisfeitos por conseguirmos levar a milhares de famílias benefícios sociais através dos nossos vales. **RE**

- + Educação
- + Poupança
- + Motivação
- + Retribuição

## 2 soluções **Up Portugal**

O seu Benefício e a Satisfação do seu Colaborador

0-6 anos

**Up** Educainfantil

Tel: 217 817 110  
www.cheque-dejeuner.pt



7-25 anos\*

**Up**

PORTUGAL

Empresa: Isenção TSU (23,75%) e Isenção IRC (140%)

Colaborador: Isenção TSU (11%) e IRS

\* Quando atribuído ao próprio colaborador não tem qualquer tributação em sede de TSU.

Para o mesmo e para a sua empresa acima dos 1100€/ano/educando mantém-se a isenção de TSU.

**Up**

Chèque Aluno

### LE CHEQUE DEJEUNER PORTUGAL, S.A.

Avenida da República,  
nº 45, 7º Dto.

1050-187 Lisboa

Tel: 217 817 110

www.cheque-dejeuner.pt



PORTUGAL

## **Up** Chèque Déjeuner

**Up**

PORTUGAL



2 Soluções **Up Portugal**

A Poupança da sua Empresa

O Bem-estar do seu Colaborador

Para a Empresa:  
Isenção de TSU (Taxa Social Única) - 23,75%

Para o Colaborador:  
Isenção de TSU (Taxa Social Única) - 11%  
Isenção de IRS

# Preparar gestores para assegurar o futuro da sua organização

Cláudia Vicente é diretora da Galileu, cvicente@galileu.pt



de cada área da empresa não são, na maior parte das vezes, qualidades natas de um gestor. O potencial para uma boa gestão e uma boa liderança pode, no entanto, ser desenvolvido e trabalhado, através do aperfeiçoamento das habilidades técnicas e sociais do gestor.

**A formação dos gestores constitui um investimento – de tempo, energia e recursos financeiros – no desenvolvimento de peças fundamentais às organizações.**

Organizações que optam por não investir na preparação dos seus gestores têm geralmente colaboradores com menor desempenho à frente das suas equipas, não produzindo o suficiente para garantir o retorno do investimento daquelas pessoas. Por outro lado, quando preparados para o cargo, os gestores conseguem tornar as equipas mais motivadas, capacitadas e comprometidas com os objetivos da empresa, aumentando naturalmente a sua produtividade e os benefícios para a organização.

A formação dos gestores constitui, portanto, um investimento (de tempo, energia e recursos financeiros) no desenvolvimento de peças fundamentais à organização. A prazo, haverá efetivamente um verdadeiro retorno: uma gestão forte, capaz de garantir um futuro positivo da organização. **RH**

Cláudia Vicente<sup>1)</sup>

*A capacidade de renovar e preparar colaboradores para funções chave nas organizações é determinante para assegurar a sua continuação e o seu sucesso.*

Um bom (ou mau) gestor influencia, inevitavelmente, os resultados de qualquer equipa e organização. Não se chega, no entanto, a uma boa gestão por acaso.

Sendo desejadas – e muitas vezes dadas por adquiridas –, a capacidade de se relacionar com os colaboradores, de motivar e de saber dialogar e acompanhar a evolução e as tendências

**fasttrack mba**  
galileu

Consulte toda a informação em [www.galileu.pt/mba](http://www.galileu.pt/mba)

**Ganhe uma visão 360° da Gestão Empresarial!**

**4º edição**  
➤ 9 OUT LISBOA

**5º edição**  
➤ 23 OUT PORTO

**MÓDULOS (112h)**

- INTRODUÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL
- FINANÇAS EMPRESARIAIS E CONTROLO DE GESTÃO
- VENDAS
- RECURSOS HUMANOS
- MARKETING
- SEMINÁRIOS

**2.800 €**

*Oferta do IVA a particulares e estudantes. Possibilidade de pagamento faseado. Oferta de estadia para residentes fora da região de Lisboa e Porto.*

**G GALILEU** info@galileu.pt | 21 361 22 00 | A GALILEU é reconhecida pela DGERT

Grupo Rumos

## Caçadores de talento (pesquisa direta)

“Pedro Branco é diretor executivo da NextMove – Talent Resourcing: p.branco@nextmove.pt



*I hire people brighter than me and then I get out of their way.*  
Lee Iacocca

Assistimos hoje a uma mudança no paradigma do recrutamento especializado. As empresas começaram a perceber que não faz sentido gerir posições-chave por meio de bases de dados e anúncios. O paradigma centra-se agora na pesquisa direta ('headhunting'), através de empresas especializadas.

Recrutar para posições muito exigentes requer técnica, dedicação e trabalho. Há que conhecer as necessidades, a cultura e o clima organizacional dos clientes, de forma a encontrar o melhor candidato para cada posição específica. Existe uma grande diferença entre um bom candidato e o melhor candidato.

Os melhores profissionais são, regra geral, candidatos passivos (quer dizer, não estão interessados na mudança, sentem-se confortáveis e realizados) e muito difíceis de encontrar. Não estão em bases de dados, não respondem a anúncios e tão-pouco têm currículos atualizados. Convencê-los a mudar pode significar, muitas vezes, um trabalho árduo e meticuloso. O dinheiro não é tudo, e eles privilegiam «o projeto». Logo,

tem de se trabalhar, de imediato, a própria atratividade do empregador para se apresentar candidatos motivados e comprometidos.

O processo de pesquisa direta é relativamente simples, mas é exigente. É por isso necessário: realizar um levantamento exaustivo do perfil; compreender o clima organizacional e a cultura do cliente; entender a chefia e a equipa; identificar as melhores empresas a pesquisar; mapear as empresas identificadas e registar os seus organogramas; consultar as bases de

**Os melhores profissionais são, regra geral, candidatos passivos (quer dizer, não estão interessados na mudança, sentem-se confortáveis e realizados) e muito difíceis de encontrar.**

dados e as redes de contactos disponíveis; identificar, entrevistar, selecionar e incluir numa 'shortlist' os melhores candidatos; manter um contacto constante com cliente e candidatos; apoiar o cliente nas entrevistas e na negociação; apoiar o candidato na integração e monitorizar o seu percurso.

É fundamental garantir um 'networking' intenso com todos os 'players' do mercado (clientes, candidatos e demais parceiros), manter equipas de consultores motivadas e nunca descurar o processo e as métricas. [RH](#)

Pedro Branco<sup>(\*)</sup>

**Metodologia**

CLARIFICAÇÃO DA FUNÇÃO • PESQUISA • ASSESSEMENT • SHORT LIST • COACHING DE INTEGRAÇÃO

Mercado Alvo 
 Max. 15 dias 
 Relatórios de Candidatos

**NEXTMOVE**  
TALENT RESOURCING

**HIGH QUALITY MIDDLE MANAGEMENT RECRUITING**

TEL: +351 212 410 018 | GERAL@NEXTMOVE.PT  
WWW.NEXTMOVE.PT

## Recrutamento especializado




"João Ricardo Silva é 'managing partner' da Elevus Almeida/ Carolina Gonçalves é 'division manager' para Engineering & Logistics; info@elevus.pt



Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão a sentir mais necessidade de redefinir a sua gestão estratégica, apontando para a criação de vantagem ao nível dos seus recursos humanos. Equipas qualificadas, mais comprometidas com os resultados e envolvidas com os objetivos estratégicos é uma realidade cada vez mais presente. É dentro desse contexto que o recrutamento especializado ganha cada vez mais importância em termos organizacionais.

Empresas de consultoria de recursos humanos firmam-se como parceiros, dando suporte às áreas de recrutamento e seleção, desempenhando um papel de pesquisa, identificação e apresentação de profissionais recorrendo a técnicas que possam dar resposta às necessidades apresentadas pelo cliente.

O recurso ao recrutamento especializado tem-se tornado mais frequente para fazer face a um mercado cada vez mais complexo, permitindo vantagens ao nível da otimização de custos e da rentabilização de tempo.

O recurso ao recrutamento especializado tem-se tornado mais frequente para fazer face a um mercado cada vez mais complexo, permitindo vantagens ao nível da otimização de custos e da rentabilização de tempo. Como exemplo, uma empresa de construção civil e obras públicas na Costa do Marfim recorreu aos serviços da Elevus, como parceiro de recrutamento e seleção, tendo colocado o desafio de encontrar perfis técnicos, com as 'soft skills' necessárias, para cargos de engenharia civil, direção de obra e encarregados de terraplanagem, preferencialmente portugueses com experiência anterior em África. Um dos fatores determinantes para o desenvolvimento deste processo é manter uma linha de comunicação estreita, compreendendo as necessidades e a cultura da empresa, e fazer um levantamento das competências mais valorizadas pela organização, criando um alinhamento entre competências técnicas (específicas da função) e comportamentais, essenciais para o desenvolvimento e a expansão das atividades da empresa neste contexto geográfico tão particular. Não menos importantes foram os desafios encontrados no processo da pesquisa de candidatos, com base nos pressupostos definidos, e a forma como foram ultrapassados – como iniciar uma pesquisa direta através de uma rede de 'networking', no sentido de tornar mais ágil a identificação de perfis diferenciados existentes no mercado e compreender a relevância dos fatores motivacionais para oportunidades de carácter internacional. 

João Ricardo Silva / Carolina Gonçalves (\*)

# PESSOAS ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA.

A Elevus desenvolve atividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, apresentando soluções profissionais e adequadas aos novos desafios das organizações.

Com base numa rede de parceiros, atua nas áreas de:

- Recrutamento e Seleção;
- Outplacement;
- Formação e Desenvolvimento Pessoal;
- Consultoria em RH;
- Assessment Center.



info@elevus.pt  
+351 217 812 450  
[www.elevus.pt](http://www.elevus.pt)

Almada | Coimbra | Lisboa | Matosinhos | Angola | Brasil | Macau | Moçambique

# Desenvolvemos Pessoas e Organizações



**FORMAÇÃO  
TÉCNICA**



**DESENVOLVIMENTO  
PESSOAL E ORGANIZACIONAL**



**LEAN - FORMAÇÃO  
E CONSULTORIA**



**CONSULTORIA**  
Técnica / Operacional

## **CURSOS DE FORMAÇÃO INTRA E INTER-EMPRESAS**

### **PALMELA**

Edif. ATEC - Parque Industrial da Volkswagen  
Autoeuropa, Qta da Marquesa - Palmela 2950-557 Quinta do Anjo  
T. 212 107 300 E. [info@atec.pt](mailto:info@atec.pt)

### **PORTO**

Av. Mário Brito (EN107) N.º 3570  
Freixieiro 4455-491 Porto  
T. 229 996 407 E. [infoporto@atec.pt](mailto:infoporto@atec.pt)

