

A portrait of Isabel Viegas, a woman with long dark hair, wearing a black top and a red necklace. She is sitting on a red chair and smiling. The background is a wall covered in many small photographs.

Isabel Viegas

Gerir o talento
no Banco Santander Totta

Recrutamento e Selecção | Benefícios Extra-salariais

PORQUE A PESSOA CERTA PODE TRANSFORMAR UMA ORGANIZAÇÃO

Áreas de especialidade

- ACCOUNTANCY & FINANCE
- BANKING
- ENGINEERING & CONSTRUCTION
- INFORMATION TECHNOLOGY
- LIFE SCIENCES
- RETAIL
- SALES & MARKETING
- INTERIM MANAGEMENT (TEMPORARY)

DESENVOLVEMOS PROJECTOS COM
BASE NO SUCESSO, ASSUMINDO O
CUSTO ATÉ AO MOMENTO DE
SELECÇÃO DO NOSSO CANDIDATO.
PORQUE NOS COMPROMETEMOS A
ENCONTRAR A PESSOA CERTA.





03 Editorial

04 Entrevista de Capa

Isabel Viegas

08 Breves

09 Recrutamento e Selecção

- Elevus
- FIND
- Hays
- SLOT

13 Benefícios Extra-salariais

- Egor-ThinkSmart
- Futuro

EDITORIAL

Atrair e recompensar o talento

Na última edição deste ano do «Suplemento RH human OJE», a quarta, são dois os temas em destaque: Recrutamento & Selecção e Benefícios Extra-salariais. É juntando-os à entrevista que destacamos na capa que chegamos à ideia de atrair e recompensar o talento, seja nas empresas, seja nouro tipo de organizações. Pela importância que têm os processos de selecção como base do que poderá ser depois a gestão do talento e pelo que podem significar os benefícios para os colaboradores, sobretudo em termos de motivação. Sobre estes dois temas publicamos vários testemunhos, todos eles de especialistas de prestigiadas instituições que desenvolvem actividade em Portugal.

Quanto à entrevista – com Isabel Viegas, a directora coordenadora de recursos humanos do Banco Santander Totta –, constitui um verdadeiro caso prático do que é a gestão do talento numa organização. Ainda por cima um caso de enorme sucesso, como se depreende das palavras da responsável, que destaca a «altíssima valorização do posicionamento e das políticas do banco por parte dos colaboradores». Há oito anos no Santander Totta, Isabel Viegas afirma não ter a mais pequena dúvida de que esse período significou uma aceleração do seu crescimento e da sua maturidade profissional. Na sua opinião, trata-se de «uma excelente casa para trabalhar, crescer e afirmar-se como profissional».

O «Suplemento RH» é um projecto editorial que está a completar três anos de existência. Resulta de uma colaboração entre o jornal «OJE» e a revista «human» e terá novas edições em 2012. [RH](#)

António Manuel Venda



Nº14 – Novembro 11

Director: António Manuel Venda
961 219 532
amvenda@justmedia.pt

Editora Executiva: Ana Leonor Martins
969 691 975
aleonor@justmedia.pt

Projecto Gráfico e Paginação
Design e Forma Lda, geral@designforma.com

Fotografia: Fernando Piçarra, Fotolia,
Vítor Machado

Impressão: Peres-SocTip SA

Distribuição: Megafin Sociedade Editora SA

Nº de Depósito Legal: 245365/06

Tiragem: 22.600 exemplares

Propriedade e Edição

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

Megafin Sociedade Editora SA
Atrium Saldanha – Praça Duque de Saldanha,
nº1, Piso 3, Fracção F-1050-094 Lisboa
Tel. 217 922 070
www.oje.pt

Departamento Comercial

human

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

OJE

Administrador-delegado
Guilherme Borba
gborba@oje.pt

Director Comercial
João Pereira
jpereira@oje.pt, 217 922 088

Gestores de Conta
Alexandra Pinto, 217 922 096
Isabel Silva, 217 922 094
Miguel Dinis, 217 922 090







Isabel Viegas

Gerir o talento no Banco Santander Totta

Há oito anos no banco, onde é directora coordenadora de recursos humanos, Isabel Viegas afirma não ter a mais pequena dúvida de que esse período significou uma aceleração do seu crescimento e da sua maturidade profissional, algo que, confessa, «difícilmente teria feito noutra empresa». Para a responsável, trata-se de «uma excelente casa para trabalhar, crescer e afirmar-se como profissional».

Que mudanças ao nível da gestão das pessoas estão a ocorrer com a situação económica que atravessamos? Isto falando em termos gerais...

O ambiente que vivemos é complexo, com reflexos em todos nós, e as empresas não são excepção. É um período que exige da nossa parte um acompanhamento mais individualizado dos colaboradores, e que exige sermos capazes de manter as energias que nos impulsionam para a acção.

No seu caso particular, nas funções que desempenha e com as responsabilidades que tem, estão a acontecer mudanças?

Em alturas de crises, a função Recursos Humanos ganha

ISABEL VIEGAS

Isabel Viegas é directora coordenadora de recursos humanos do Banco Santander Totta, instituição onde está desde 2003. Formada em «Psicologia» pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA) e mestre pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), foi directora de recursos humanos na Jazztel Telecomunicações e ocupou diversos cargos na Marconi, sempre na direcção de recursos humanos.

protagonismo, intervenção e também responsabilidades acrescidas. Tenho a consciência clara de que é nestas alturas que a nossa intervenção pode fazer a diferença, nas difíceis tomadas de decisão da gestão de topo. A área de Recursos Humanos no Banco Santander tem um posicionamento muito próximo do negócio e das tomadas de decisão estratégicas. Portanto, enquanto parte activa da gestão no banco, mantemos este posicionamento e a mesma missão. Estamos focados em contribuir com soluções para os temas complexos que temos que enfrentar neste ambiente adverso em que nos movemos. O que talvez esteja reforçado é a necessidade de sermos exemplares, auto-motivados, resilientes. Em tempos de crise a unidade faz a força, e a área de Recursos Humanos tem um papel crucial para ligar a estratégia e o rumo definidos pela Comissão Executiva às aspirações e motivações dos vários segmentos de colaboradores. Para isto ajuda muito um trabalho que fizemos, o qual permitiu irmos ajustando e otimizando as políticas do banco às aspirações dos colaboradores. É com grande satisfação que verificamos existir uma altíssima valorização do posicionamento e das políticas do banco por parte dos colaboradores, garantindo assim a tal unidade no carácter e na motivação, que é fundamental para uma organização em tempos difíceis.

Quais são agora os principais desafios de um responsável de recursos humanos?

O tema mais comum é o da necessidade de equilibrar os custos com as receitas. E se estas descem, há que desalavancar nos custos. É muito fácil o discurso da redução de colaboradores passar a fazer parte do nosso dia-a-dia. E é nestas situações que a nossa intervenção é muito importante. A pergunta certa que temos que fazer aos nossos presidentes é que ajuste em termos de custos precisamos de fazer quando o negócio também desce. Depois, é nossa missão ver que alavancas temos para reduzir custos. E a redução de colaboradores não é a única resposta, muitas vezes não é a resposta. Compete-nos a nós, com responsabilidades na condução dos modelos de gestão das nossas organizações, explorar todos os caminhos e orientar as práticas. Um segundo tema que considero fundamental nestas alturas, por parte dos responsáveis de recursos humanos, é a gestão da comunicação. Em ambientes muito adversos, com surpresas a ocorrerem todos os dias, manter as equipas com a informação certa – em qualidade e quantidade – é fundamental, para que todos se mantenham comprometidos e focados no que temos que fazer. Finalmente, o terceiro tema: garantir, e se possível reforçar, a proximidade dos nossos directivos às suas equipas. É nestas alturas que o investimento feito em modelos de liderança de proximidade tem o seu retorno maior. O responsável de recursos humanos compete orientar os directivos no sentido de reforçarem as relações com as equipas. Trabalhar a cooperação está também a ganhar espaço nas organizações. É tempo

de unir esforços, encontrar sinergias, cooperar mais, para ultrapassarmos momentos difíceis e chegarmos melhores ao outro lado do túnel.

Faz sentido falar em gestão do talento no contexto actual? Deverá ser aí a aposta do tecido empresarial? E em que é que poderá consubstanciar-se essa aposta?

Faz todo o sentido. No Santander assumimos que estes anos mais difíceis do ponto de vista de negócio têm como lado positivo libertar algum tempo para investir mais na formação e no desenvolvimento dos nossos talentos. Queremos chegar ao fim da crise mais fortes, e este investimento é fundamental. Estamos a desenvolver ‘assessments’ para conhecer melhor os nossos colaboradores, temos em curso um programa de intercâmbio entre países do Grupo Santander – para que jovens colaboradores possam crescer pelo contacto com outras realidades –, estamos a desenvolver comunidades internas por segmentos – por exemplo, a Comunidade Gestão no Feminino, dedicada às mulheres directivas do banco, ou a Comunidade Santander Futuro, cujos participantes são jovens admitidos há menos de dois anos. Portanto, desenvolvemos uma considerável actividade no sentido de desenvolver o talento interno, mantê-lo comprometido e alinhado, como modo de garantir o futuro do banco. Porque depois das tempestades sempre vêm as bonanças, e nós queremos estar mais fortes nessa altura.

Como envolvem as diversas chefias na gestão do talento, ou na construção da respectiva estratégia? E a gestão de topo, que papel tem aí?

Temos uma gestão de recursos humanos muito descentralizada. À Direcção de Coordenação de Recursos Humanos compete criar as políticas e os instrumentos de gestão de pessoas, que depois coloca à disposição dos directivos. Os nossos gestores de recursos humanos, figuras centrais do nosso modelo de funcionamento, acompanham os directivos na sua execução, apoiam na tomada de decisão sobre os colaboradores e na comunicação junto das equipas. Mas o principal papel na gestão das equipas é dos respectivos directivos. A eles compete conhecer e promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, facilitar a sua evolução; no fundo, sabendo que são colaboradores do banco e não da sua direcção e que, portanto, o mais importante é desenvolver as suas capacidades e o seu potencial.

E a participação dos colaboradores, em geral, como é que é feita? Que contributos pode dar um colaborador de uma sucursal a este nível?

Temos passado a mensagem de que todos somos responsáveis pelas nossas carreiras. Por exemplo, invertemos o princípio da oferta pelo princípio da procura, no que diz respeito à formação. Ter colaboradores muito qualificados, como temos no banco,



«Assumimos que estes anos mais difíceis do ponto de vista de negócio têm como lado positivo libertar algum tempo para investir mais na formação e no desenvolvimento dos nossos talentos.»

implica que a gestão tenha de ser muito customizada: uma pessoa pode precisar de formação em inglês e outra em finanças ou em produtos estruturados. E este levantamento é responsabilidade de cada pessoa. Ao banco compete proporcionar os recursos de formação ou de desenvolvimento que cada colaborador indicar que precisa. Outro exemplo da participação é o facto de divulgarmos todas as necessidades internas e serem os colaboradores a candidatar-se às vagas existentes. A relação que os gestores de recursos humanos têm com as equipas favorece também o protagonismo dado aos colaboradores, pois pela proximidade que mantêm em todo o banco conhecem bem as pessoas, as suas expectativas ou aspirações. Portanto, existe uma participação muito grande dos colaboradores na gestão das suas próprias carreiras.

Podemos falar de métricas para a gestão do talento? Ou trata-se de um tema em que os conceitos tendem a ser mais difusos?

Tudo se pode medir em Recursos Humanos. E a gestão do talento não é excepção. Nós estamos a introduzir no banco o «Índice de Liderança», assumindo que um directivo Santander tem de fazer bem três coisas: «Resultados», «Cooperar entre Pares» e «Desenvolver Equipas». Trata-se pois de uma métrica composta que indica se alguém está bem posicionado no índice e em cada uma das suas três componentes, em termos absolutos e face aos seus pares. A terceira componente – «De-

envolver Equipas» – mede os resultados que cada directivo alcança em temas como mobilidade na sua equipa, promoções e horas de formação.

E a si, que desafios lhe coloca a gestão do talento?

Cabe-me sobretudo ajudar a criar as políticas de gestão de talento, difundi-las e ir pilotando a sua execução. Sendo o banco uma organização muito grande, praticamos nos Recursos Humanos o conceito da segmentação, que fomos buscar ao ‘marketing’. E temos o nosso universo de colaboradores segmentado, para que possa ser gerido. Neste âmbito, cabe-me também seguir de perto a evolução de um dos segmentos do banco, o dos directivos. Devo conhecê-los muito bem, saber as suas expectativas enquanto profissionais, perspectivar-lhes carreira e abrir percursos de desenvolvimento dentro ou fora de Portugal.

Ainda em relação a si, como se integra enquanto profissional naquilo que é a gestão do talento no banco?

Não sei bem se a sua pergunta vai no sentido que a interpreto. Mas posso partilhar consigo que estou no banco há oito anos e não tenho a mais pequena dúvida de que estes anos significaram uma aceleração do meu crescimento e da minha maturidade profissional que dificilmente teria feito noutra empresa. O Santander é, de facto, uma excelente casa para uma pessoa trabalhar, crescer e afirmar-se como profissional. ■

«Temos uma gestão de recursos humanos muito descentralizada. À Direcção de Coordenação de Recursos Humanos compete criar as políticas e os instrumentos de gestão de pessoas, que depois coloca à disposição dos directivos.»

O CICLO DA GESTÃO DO TALENTO

Chama-se «Ciclo da Gestão do Talento» e é uma abordagem que, segundo Isabel Viegas, «dá coerência a todo o modelo de gestão de pessoas do banco». A responsável explica: «O que fazemos é assumir que cuidar do nosso talento interno implica recrutá-lo nas melhores escolas, desenvolvê-lo – sobretudo pelas experiências profissionais que lhe são oferecidas mas também pelos programas de formação que desenvolvemos ou que financiamos em escolas de negócio internacionais reconhecidas –, reconhecê-lo de modo adequado – por isso temos modelos de compensação de curto e médio prazo, fixos e variáveis, meios e benefícios que suportam o nosso ‘total reward concept’ – e criar-lhe condições para que possa equilibrar a sua vida pessoal com a profissional.» Lembrando que o banco «culturalmente não incentiva o aparecimento de estrelas – todos contam para o resultado final que alcançamos –, Isabel Viegas refere que estão «muito atentos» e conhecem «muito bem» os colaboradores, e tentam que «cada um contribua com o que de melhor tem para dar». Apresenta como exemplo os Comités de Desenvolvimento e Mobilidade: «São reuniões regulares, onde membros da Comissão Executiva e dos Recursos Humanos, suportados por uma metodologia criada internamente, se debruçam durante uma manhã sobre o percurso de alguns directivos. Iniciámos estes comités há três anos, já ali foram apreciados todos os directivos do banco e perspectivadas as suas carreiras. Das conclusões de cada comité eu dou ‘feedback’ aos directivos apreciados e em conjunto delineamos metas a curto e/ ou médio prazo, que podem passar por manter-se mais algum tempo na actual função, mudar para outra função específica num horizonte de um ou dois anos, ter uma atribuição internacional, mudar de região em Portugal, etc. Tem sido uma ferramenta muito eficiente na gestão do potencial e do talento dos directivos.»



Soluções SHL

A SHL Portugal tem vindo a divulgar as soluções para recrutamento e selecção (R&S) que disponibiliza ao mercado. Sobre elas, refere vantagens como as seguintes: «poupança de tempo e redução de custos nos recrutamentos de volume, com testes e questionários ‘on-line’ para filtragem; aumento da segurança da admissão, com a avaliação individual dos candidatos; utilização do ‘assessment centre’ para as funções de gestão; integração fácil e motivação crescente para o desenvolvimento, dando ‘feedback’ aos candidatos».

Ofertas de emprego no portal da APESPE

O portal da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE) registou durante o primeiro semestre de 2011 uma média diária de 150 ofertas de emprego, provenientes das suas filiadas. A maior parte dos anúncios inserem-se na categoria Vendas/ Comercial, seguindo-se Tecnologias de Informação (TI), Indústria, Construção Civil e Obras Públicas, Serviços de Apoio e Secretariado e Call Center/ Serviços de Apoio ao Cliente.

Adecco no Parque das Nações

O Edifício Mar Vermelho, no Parque das Nações (Lisboa), acolhe a nova sede da Adecco, que tem agora melhores condições para satisfazer as necessidades dos colaboradores, bem como de parceiros e clientes. A multinacional de recursos humanos passa a estar num espaço com cerca de 1.500 metros quadrados de escritórios, em dois pisos. Acompanham a sede nesta mudança a Direcção de Zona Centro e Sul, as áreas de Trabalho Temporário, Outsourcing, Professional e Training e as Especializações Office, IT, Medical e Farma.



Nova liderança no Departamento de Impostos Indirectos da PwC

A PwC reforçou os seus quadros com a integração de Susana Claro como ‘tax partner’, com a responsabilidade de liderar o Departamento de Impostos Indirectos. Susana Claro detém uma experiência de 14 anos em aconselhamento e planeamento fiscal, com especialização na área de IVA, de empresas nacionais e multinacionais, de diversos sectores. Iniciou a carreira na Arthur Andersen, em 1997, tendo transitado para a Deloitte após a fusão das duas firmas em Portugal.



R&S no modelo «SaaS»

A «e-preselec», uma ferramenta de gestão de recrutamento e selecção (R&S) desenvolvida em modelo «Software as a Service» (SaaS), foi lançada recentemente em Lisboa, na sequência de uma parceria da CriticalFactor com a empresa espanhola Infoempleo. Sandra Espada, da CriticalFactor e que coordena o projecto em Portugal, fala de uma ferramenta «criada por e para profissionais de recrutamento e selecção, oferecendo um serviço de selecção integral ‘on-line’, adaptado à empresa cliente e com o apoio de consultores qualificados e disponíveis para ajudar em qualquer questão». Ao ser disponibilizada em «SaaS», acrescenta Sandra Espada, «esta aplicação ‘web’, onde o ‘software’ e os dados são propriedade da empresa, alojados em servidores de Infoempleo, garante um serviço de manutenção, comunicação, suporte e avaliação, assim como a formação necessária à utilização».

A ferramenta existe em Espanha há 10 anos e está a ser utilizada por multinacionais de vários sectores – por exemplo, a Vodafone, a Deloitte, a Mango, a Adecco, o Barclays, o BBVA ou a Iberdrola.

Blanes lança «Clube RH»

Dirigido a técnicos, gestores e directores de recursos humanos, o «Clube RH», projecto da Blanes – Serviços de Gestão e Formação às Empresas, tem como objectivo principal a troca de ideias, de opiniões e mesmo de dúvidas relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos. A primeira iniciativa do projecto denomina-se «Tertúlias Formativas».

Esta primeira iniciativa vai realizar-se em Lisboa e no Porto. Com a duração de duas horas e a presença de um orador convidado, terá em debate uma questão polémica com valor acrescentado para os membros do clube. Cada encontro (entre as oito e as 10 da manhã) começará com um pequeno-almoço, seguindo-se uma reflexão partilhada sobre a temática escolhida.

O arranque acontecerá já amanhã, dia 23, em Lisboa (Sana Metropolitan Hotel), com uma tertúlia sobre o tema «Compensação e Benefícios: onde ficam depois da ‘troika’?» No dia 29 terá lugar a tertúlia do Porto (Porto Palácio Hotel). Mais informações no ‘site’ da Blanes.



A crise e a gestão dos benefícios nas empresas

Segundo o relatório «Benefit Plans Around the World», da Mercer, as empresas que adaptam os seus benefícios para dar resposta aos cortes nas finanças públicas sentidos no mundo inteiro reduzirão os custos e ficarão em vantagem na luta pela atracção e pela retenção de colaboradores. No relatório assinala-se que em muitos países a reforma dos sistemas de protecção social, cuidados de saúde e de pensões do Estado está a criar desafios significativos para empresas multinacionais que procuram gerir o custo, o risco e a competitividade de programas de benefícios para os colaboradores. Estas reformas, impulsionadas por uma população envelhecida e pelo aumento do custo da disponibilização de rendimentos de reforma e serviços de saúde adequados, estão a intensificar-se em inúmeros países, como França, Reino Unido, Austrália, Canadá e Estados Unidos.

O responsável da área de Benefícios da Mercer Portugal, José Manuel Mendinhos, refere que «após dois anos de incerteza económica e contenção salarial existe um maior reconhecimento por parte dos colaboradores em relação ao valor e à segurança dos seus benefícios». E assinala: «Uma das tendências evidentes no estudo é a forma como as empresas estão a procurar ganhos de eficiência e optimização de recursos, substituindo pagamentos em liquidez por outras formas de compensação, optimizando o custo e o benefício recebido pelos colaboradores. Algumas estão a adoptar uma abordagem menos clássica, apresentando programas para controlo de custos a longo prazo, como programas de bem-estar e programas de benefícios flexíveis. A maioria das multinacionais pretende alcançar poupanças de alguma forma, mas a maneira como são geridas determinará se possuem as estratégias e os fundos necessários para assumir uma posição de comando.»



Atrair, reter e desenvolver talentos

E quando acontecem «erros de casting»?

O recrutamento & selecção (R&S) tornou-se, nos dias de hoje, uma arte mais complexa. É cada vez mais necessário «olho clínico» para identificar os melhores, no leque cada vez maior de profissionais disponíveis.

Ao contrário do que se pode imaginar, o processo de recrutamento vai muito para além da mera contratação de um novo colaborador. É através dele, por exemplo, que se consegue conquistar um profissional que agregará um diferencial significativo para o negócio. Um bom currículo não pode de 'per si' aludir os gestores a bons desempenhos. Um currículo não espelha um profissional, e pior, pode não reflectir um mau profissional.

No recrutamento, a cooperação entre a empresa consultora e a organização tem que ser uma realidade.

Como sabemos, existe uma elevada dificuldade em reter os talentos numa organização. A tendência crescente de mudar de emprego e a falta de oportunidades internas de carreira impedem que se retenha os indivíduos mais talentosos. Existem todavia estratégias adoptadas por algumas empresas para gerir e reter talentos; por exemplo: recrutar pessoas que têm visão e alinhamento de valores; criar oportunidades empreendedoras dentro da organização; fortalecer a credibilidade da organização por meio da sua marca ou criar a mentalidade de «dono» nos



Rita Santos é 'manager' da Elevus Braga, braga@elevus.pt

colaboradores (permitir a escolha de projectos, flexibilizar horários), promover o 'empowerment' e proporcionar 'coaching' a esses mesmos colaboradores.

Seleccionar os melhores não está ao alcance de todos. Quando não é bem conduzido, um processo de R&S pode agregar pontos negativos. Escolher a pessoa errada para integrar uma equipa de trabalho não representa apenas uma má decisão, pode representar perda de capacidade produtiva e mau funcionamento das equipas, e pode gerar desmotivação, desconfiança e desconforto. Por isso, a cooperação entre a empresa consultora e a organização tem que ser uma realidade. A uma cabe escolher os melhores, à outra desenvolver e reter os melhores dos melhores. Os talentos. 

Rita Santos¹⁾

**NA SUA EMPRESA
APOSTE NO MELHOR DOS RECURSOS
OS SEUS COLABOTRADORES**

e3 elevus
people & business results

A Elevus desenvolve actividade na área da Consultoria em Recursos Humanos e utiliza metodologias inovadoras, procurando encontrar soluções que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas e elevada produtividade dos seus RH. Com base numa rede de parceiros, actua nas áreas de:

- . Recrutamento e Selecção
- . Formação e Desenvolvimento Pessoal
- . Consultoria em RH
- . Assessment Center

ALMADA | BRAGA | LISBOA | OEIRAS | SINES | LEIRIA
ANGOLA | BRASIL | CABO VERDE | ESPANHA



Uma empresa
ONEBIZ energy business

DGERT
INSTITUTO GERAL DE GESTÃO
E DE TREINAMENTO DE PESSOAS

Fale connosco.

Para mais informações, contacte-nos:
www.elevus.pt | info@elevus.pt | (+351) 217 812 450

Bem entrevistar para melhor recrutar



Filipa Mendes Pinto e Maria Brito de Goes são sócias da FIND: fmp@find.pt / mtb@find.pt

© Fernando Pizarra

Quem faz do recrutamento e selecção (R&S) o seu dia-a-dia, sabe estimar o valor da entrevista enquanto método de avaliação. Da nossa experiência podemos retirar alguns ensinamentos, de milhares de entrevistas a advogados e juristas.

O primeiro advém de fazermos um recrutamento especializado num sector tão específico como o da advocacia. Estando em causa uma profissão na qual o factor humano é de vital importância, nada melhor para o avaliar do que o confronto directo da entrevista. Por isso o entrevistador deve investir o máximo na preparação de cada um dos momentos, e deve ter treino suficiente para os conduzir de modo a conquistar de imediato a confiança do entrevistado. Só assim poderá obter um maior número de elementos, essenciais para a avaliação.

É preciso tempo para a análise curricular minuciosa e para a definição de uma estratégia de entrevista (semi-estruturada, de modo a seguir-se uma linha orientadora), e depois dar espaço ao entrevistado (sem se perder o domínio e a condução da conversa). Outro ponto determinante é deixar claro, desde logo, em que ter-

mos a confidencialidade será assegurada, bem como o objectivo da entrevista e o modo como se desenvolverá.

Para além dos aspectos formais relacionados com o ambiente proporcionado, o tempo de entrevista e as notas a registar, cabe

O entrevistador deve investir o máximo na preparação de cada um dos momentos, e deve ter treino suficiente para os conduzir de modo a conquistar de imediato a confiança do entrevistado.

ao entrevistador despir-se de eventuais preconceitos e garantir que o candidato se sinta confortável, se mantenha interessado e focado nos temas abordados e se mostre comunicativo e colaborante.

Uma boa entrevista permite que o candidato se revele em dimensões que vão da competência técnica à linguagem, à forma como se expressa, à postura, à capacidade relacional, à empatia que gera, àquilo que o move enquanto profissional e enquanto pessoa; para além de outros aspectos, que complementados com outros métodos de avaliação se mostrarão imprescindíveis para a definição de um perfil.

Com base nestes elementos, o entrevistador ficará melhor habilitado a ir ao encontro das perspectivas do candidato e, consequentemente, dos clientes. **RH**

Filipa Mendes Pinto/ Maria Brito de Goes⁽¹⁾

RECRUTAMENTO
ESPECIALIZADO.
DEDICAÇÃO EXCLUSIVA
NA ÁREA DA ADVOCACIA.

Para todas as áreas de prática e níveis de senioridade.

we find.

find@find.pt · www.find.pt

FIND

PARTNERS
IN EXCELLENCE

Pedro Amorim, da Hays

Adaptar a experiência às expectativas do mercado

Pedro Amorim, com mais de 10 anos de experiência em recrutamento e ‘executive search’, ingressou na Hays em Janeiro de 2008 para lançar esta última área, cuja responsabilidade acumula desde agora com as funções de ‘national sales director’. Segundo refere nesta entrevista, na Hays procuram «sempre adaptar a experiência às expectativas do mercado, introduzindo mais-valias».

Como actua a Hays em termos de recrutamento de quadros para o mercado empresarial ou até para outro tipo de instituições?

A Hays é uma empresa de recrutamento especializada que actua em todos os 31 países com os mesmos ‘standards’. A grande vantagem da Hays tem sido a sua capacidade de adaptação aos mercados. Procuramos sempre adaptar a nossa experiência às expectativas do mercado, introduzindo mais-valias. A nossa abordagem na área do recrutamento parte de uma análise do perfil pretendido, pela definição de um plano de acção – que está relacionado com os nossos níveis de serviço, por uma estratégia de atracção de candidatos – anúncio, base de dados, ‘social media’. O objectivo é encontrar a pessoa certa, aquela que faça a diferença e que nos permita criar valor para o cliente. Já a área do ‘executive search’ reforça a nossa capacidade de identificação de candidatos. Trabalhando de uma forma autónoma, permite apresentar uma solução complementar ao recrutamento. Quanto ao ‘interim management’, responde à flexibilidade e ao desejo das organizações de terem uma resposta à medida para necessidades pontuais.

Para que áreas ou sectores de actividade direccionam a vossa estratégia no nosso país?

Temos acompanhado desde a entrada em Portugal o crescimento e a inflexão dos sectores e temos adaptado as nossas equipas às necessidades do mercado. Muito do sucesso que temos tido em Portugal passa pela nossa diversificação geográfica, pela formação aos nossos consultores e por estarmos sempre próximos do mercado.

Qual a sua análise sobre o mercado de trabalho em Portugal, sobretudo se pensarmos na pressão que se faz sentir sobre o emprego? Há sectores onde claramente se pode identificar oportunidades ao nível do recrutamento?

Desenganem-se os que esperam por milagres económicos e elevado crescimento da procura. Penso que hoje as empresas exportadoras multinacionais são boas oportunidades. Olhamos também com grande interesse para as empresas portuguesas com perfil multinacional, empresas que nestes momentos conturbados estão

a crescer no exterior. Apesar de sermos uma multinacional, os nossos escritórios nos 31 países podem apoiar as empresas portuguesas na procura de profissionais locais. O que queremos valorizar é o nosso ‘global networking’ e a nossa ‘expertise’.

Que importância têm as chamadas ‘soft skills’ em termos do recrutamento feito na Hays, isto nunca perdendo de vista, obviamente, as competências técnicas?

Somos uma empresa de recrutamento especializado, os nossos consultores estão preparados para responder às necessidades de sectores e de áreas funcionais. E os nossos clientes valorizam essa nossa ‘expertise’. Não podemos descurar que há características que são muito importantes para o sucesso, características como a resiliência, a capacidade de comunicação e o ‘team spirit’. Podemos ter um excelente recurso, com as melhores competências técnicas, mas se não for capaz de se enquadrar numa equipa não terá com certeza os melhores resultados. O que defendemos é que quer as ‘hard skills’, quer as ‘soft skills’ devem ter o seu espaço num processo de selecção.

Como ligam os vossos processos de recrutamento à gestão do talento feita nas instituições clientes?

O nosso objectivo é entregar ao nosso cliente o melhor recurso. A nossa estratégia de recrutamento tem de estar em linha com os objectivos do cliente ao nível do talento.

Que contributos, em termos de boas práticas, pode a Hays dar ao mercado português de recrutamento pelo facto de integrar uma estrutura multinacional, com presença em inúmeros países, de realidades muito diferentes?

Numa fase em que o mercado português está em retracção, em que a grande preocupação das pessoas é «o meu emprego», penso que as entidades públicas com responsabilidades a este nível deveriam auscultar de uma forma mais activa o mercado. No caso da Hays, estamos disponíveis para partilhar a nossa experiência mundial e para dar contributos úteis para a criação de emprego. **RH**



«A nossa estratégia de recrutamento tem de estar em linha com os objectivos do cliente ao nível do talento», assinala Pedro Amorim.

Incentivos e benefícios

Uma oportunidade de crescimento no actual contexto económico

Os programas de incentivos e a motivação dos colaboradores tornaram-se ferramentas de negócio, tendo vindo a ganhar espaço nas estratégias das empresas.

Nos últimos anos, a percepção da importância dos incentivos nas empresas evoluiu. Os estudos mostram que nos períodos de crise as empresas que apostam na motivação e incentivam os colaboradores conseguem vantagens financeiras superiores a 70% em relação aos concorrentes que fazem essa aposta. Além disso, as empresas que incentivam quer os colaboradores, quer os clientes podem obter até 240% de vantagem. (Fonte: IMA – Incentive Marketing Association)

Os sistemas de incentivo servem também para reforçar a imagem e as iniciativas corporativas da marca. Os estudos globais estabelecem, mais uma vez, uma correlação directa entre o nível de satisfação dos colaboradores e o grau de lealdade dos consumidores. Existem dados evidentes que ilustram o impacto positivo que os colaboradores motivados têm nos resultados financeiros, pois estando comprometidos o seu trabalho é mais produtivo, gera mais lucros e reduz custos operacionais, independentemente do sector ou da localização geográfica. (Fonte: IMA – Incentive Marketing Association)

Os programas de incentivos e a motivação dos colaboradores tornaram-se, assim, ferramentas de negócio, tendo vindo a ganhar espaço nas estratégias das empresas. Este facto é um indicador claro da transformação financeira, na medida em que os programas implementados ajudam a recuperar mais rapidamente do abrandamento económico.

A Egor-ThinkSmart é especializada na área de desenvolvimento de projectos de incentivos e motivação para todos os segmentos empresariais. Associada a uma das empresas líderes mundiais do sector, tem como missão ajudar o tecido empresarial a incrementar a relação com os colaboradores e ajudar a desenvolver os negócios com base no princípio de que o potencial das pessoas é a base das respectivas organizações.

A nossa área de actuação abrange todos os sectores de actividade. O sistema de incentivos aplica-se a



© Grupo Egor

™ Ricardo Duque é director da Egor-ThinkSmart; ricardo.duque@egor.pt

todos os níveis de uma organização onde a necessidade de melhorar resultados dependa directamente da motivação dos 'stakeholders'.

Os programas de incentivos complementam igualmente os sistemas de avaliação de desempenho, proporcionando às organizações planos de desenvolvimento dos seus colaboradores alinhados com os objectivos de negócio.

Num processo típico de implementação, são apuradas e consensualizadas as necessidades estratégicas da organização, de molde a só se passar à fase de desenvolvimento e implementação depois de identificadas as necessidades específicas de cada cliente. E essa organização passa a dispor de uma ferramenta para criar internamente uma dinâmica mais proactiva.

Cada sistema de incentivos é desenhado e concebido à medida da realidade de cada organização, de modo a reforçar a cultura e as premissas do negócio. **RE**

Ricardo Duque^(*)

egor thinksmart
Empresa de Marketing & Tecnologia Especializada em Motivação
www.egor-thinksmart.com

Conheça **motivate 4one**
o coração de um poderoso Sistema de Incentivos

- ✓ Sem complicações técnicas
- ✓ Sem necessidade de conhecimentos avançados
- ✓ Sem ferramentas informáticas complexas e onerosas

be your best™
Evoluímos para dar continuidade ao sucesso dos nossos Clientes!

Reforma mínima nacional

Alice Pinto é directora de 'marketing' da Futuro – Sociedade Gestora de Fundos de Pensões; alice.pinto@futuro-sa.pt



De acordo com estatísticas da Segurança Social, cerca de 47% das pensões de reforma por velhice e invalidez são de valor inferior ao salário mínimo nacional (475 euros em 2010). A pensão média de velhice era de 333,6 euros/ mês em 2009, e a pensão mínima tem-se mantido sem alteração desde então, com um valor de 246,4 euros/ mês.

Entre 1985 e 2009, o salário médio cresceu a uma taxa média anual de 7,59%, passando de 149,9 euros para 867,5 euros; no mesmo período, o salário mínimo cresceu 7,34%, enquanto a pensão mínima cresceu 9,5%.

Mesmo neste tempo de crise há empresas em crescimento; ainda que por razões de competitividade possa não ser propício pensar em aumentos salariais, a aposta num benefício que proteja o futuro dos empregados é uma séria vantagem – além do mais, proporciona benefícios fiscais não descuráveis.

Apesar de esta taxa de crescimento ser aparentemente elevada, o valor da pensão mínima continua muito baixo, sendo reflexo não só dos baixos salários do passado mas também de carreiras contributivas curtas e onde os descontos nem sempre eram feitos com base nos valores efectivos das remunerações.

Se esta é a situação presente, a situação futura ainda menos auspiciosa se revela: o envelhecimento da população e o desemprego perturbam o normal afluxo de contribuições da população activa. Essas contribuições representavam, em 1985, 78,8% do financiamento da Segurança Social, mas em 2009 já só respondiam por 40,9%. Além disso, por cada pensionista existem actualmente 1,9 activos, enquanto no início da década de 1980 a relação era de 2,6 activos por pensionista.

Isto significa que a parcela de financiamento que cabe ao Estado tem vindo a tornar-se cada vez mais premente, re-

presentando dificuldades acrescidas face à situação do país.

É assim fácil de entender que a solução continue a passar simplesmente pela redução das pensões de reforma futuras.

Felizmente, há formas alternativas de complementar a reforma, que estão disponíveis precisamente no seio profissional.

Em Portugal, as sociedades gestoras de fundos de pensões foram especialmente criadas para gerir instrumentos financeiros destinados à reforma; são especialistas e dispõem de todos os meios para auxiliar particulares e empresas a prosseguir o objectivo de poupar para a reforma.

Quem entra actualmente na vida activa já chega com uma perspectiva diferente das anteriores gerações, tendo em conta os factores recentes que caracterizam o mercado laboral: elevado desemprego, instabilidade, baixos salários e inexistência de vinculação contratual duradoura. Estes factores induzem os jovens trabalhadores a acautelarem-se logo desde o início da sua vida activa. A pressão que essa nova atitude vier a exercer sobre o mercado de trabalho poderá moldar a forma como as empresas concebem os seus pacotes remuneratórios, ao mesmo tempo que os trabalhadores mais antigos, perante as dificuldades do país, tenderão a acolher com crescente entusiasmo as iniciativas das empresas em prol da sua protecção futura.

Mesmo neste tempo de crise há empresas em crescimento; ainda que por razões de competitividade possa não ser propício pensar em aumentos salariais, a aposta num benefício que proteja o futuro dos empregados é uma séria vantagem (além do mais, proporciona benefícios fiscais não descuráveis).

Com o panorama que os dados estatísticos nos revelam, quem tem um complemento de reforma assegurado por um sistema privado não deverá desperdiçar a oportunidade de lhe dar continuidade; e quem o não tem deve tratar de constituí-lo, pois para o futuro até uma «reforma mínima garantida» é uma incerteza.

A solução está nas mãos de cada cidadão, dando o próximo passo: pensar a longo prazo, emancipar-se do Estado e decidir-se a caminhar para a reforma, pelo seu próprio pé. [RH](#)

Alice Pinto⁽¹⁾

Nota: fonte dos dados – «PORDATA» (<http://www.pordata.pt/>), 'site' da Fundação Francisco Manuel dos Santos.

OS SUPLEMENTOS RH HUMAN | OJE REGRESSAM EM 2012



NÃO PERCA AS NOVAS EDIÇÕES!

PARA AS EMPRESAS ONDE AS PESSOAS SÃO O PRINCIPAL RECURSO.



SCOREEMPRESAS - SOLUÇÕES COMPLEMENTO DE REFORMA PARA EMPRESAS

GARANTIR O FUTURO COM QUALIDADE.

**A FUTURO dispõe de soluções simples, e ao alcance de todas as empresas,
para a constituição de um complemento de reforma
a favor dos Administradores/Gerentes e outros Trabalhadores.
Consulte-nos ainda hoje!**

Peça-nos uma Simulação para a Sua Empresa, sem qualquer compromisso.

**Estamos aptos a apoiar na escolha e conceção da solução mais adequada.
e-mail: geral@futuro-sa.pt | telefone: 213 248 250 | www.futuro-sa.pt**



FUTURO
Grupo Montepio



FUTURO - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A. | Rua Santa Justa, 109 - 2º - 1100 - 484 LISBOA
Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

Todos os direitos reservados e todos os direitos reservados

FUTURO - ESPECIALISTAS EM FUNDOS DE PENSÕES