Nº24 | JULHO 2021

SEMESTRAL
DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

HUMANGEXT®
MAGAZINE

Retoma & OPORTUNIDADES

DESTAQUE

Cultura organizacional e teletrabalho Que opções?

Marília Santo | Project Manager

POLÉMICA

A importância da cultura na retoma

Rita Baptista | Partner, HR Consultant

MINI.
DESIGNERS
STUDIO

TRABALHAMOS
A SUA MARCA

Design Gráfico
Identidade Corporativa
Design Editorial
Packaging
Web Design
Design Produto
Decoração e Ambientes

FALE CONNOSCO

WWW.MINIDESIGNERS.NET

T.911 710 125

M.info@minidesigners.net

Grupo SOFT

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SERVIÇOS DE
OUTSOURCING
APLICACIONAL

- Gestão Administrativa
- Vencimentos
- Controlo de Ponto
- Employee Self-Service

Praceta Soeiro Pereira Gomes, 5 Damaia de Cima 2720-519 Amadora Portugal
Telf +351 21 490 81 70 Fax +351 21 490 53 23
dcom@gruposoft.com www.gruposoft.com

SUMÁRIO

Ano 13 | Julho 2021 | Nº 24

EDITORIAL | Ricardo Lacerda Dias → pág. 5

OBSERVATÓRIO | Cultura organizacional após o distanciamento.... → pág. 8

DESTAQUE | Cultura organizacional e teletrabalho-Que opções? → pág. 9

CONSULTÓRIO JURÍDICO | Alojamento local- novos desafios → pág. 13

PERFIL RH | Prof. Dr. R Aylmer → págs. 14, 15

UMA EMPRESA, UMA VISÃO | INCENTEA → págs. 16, 17

POLÉMICA | A importância da cultura na retoma → pág. 18

ORGANISER → págs. 22, 23

FICHA TÉCNICA

DIRETOR EDITORIAL
Ricardo Lacerda Dias

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Andreia Mendes
andreiamendes@humangext.com

REDAÇÃO
Andreia Mendes
Elsa Narciso
Felícia Marques
Marília Santo
Ricardo Lacerda Dias
Rita Baptista
Susana Santos
Tânia Rosa
Tânia Tiago

Lacerda Dias & Associados
Sociedade de Advogados, R.L.: Catarina Luís

PUBLICIDADE
Felícia Marques

DESIGN GRÁFICO, PAGINAÇÃO E IMPRESSÃO
OPAL Publicidade, S.A.

REVISTA SEMESTRAL
Propriedade da HUMANGEXT - Consultoria em Recursos Humanos, S.A.
Avª 1º de Maio, 4, 3º andar
2500-081 Caldas da Rainha
NIPC 507 571 037

CONTACTOS
TEL.: 262 889 150 / Fax: 262 889 159
geral@humangext.com

Nº EXEMPLARES
250

DEPÓSITO LEGAL
Nº 301433/09

ISENÇÃO DE REGISTO NA ERC
dec. reg. nº 8/99 de 9/6 art. 12 nº 1 a)

A revista é propriedade e produção exclusiva da HUMANGEXT - Consultoria em Recursos Humanos, S.A. para distribuição gratuita aos seus clientes, não podendo ser total ou parcialmente reproduzida, ou vendida a terceiros, sem prévia autorização da mesma.

A aplicação do novo acordo ortográfico ficou ao critério de cada autor.

HUMANGEXT®

CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS

Valores que Perduram

27 ANOS

1994-2021

HUMANCONSULT

HUMANCHANGE

HUMANCHECK

HUMANTALENT®

HUMANGAMES

WWW.HUMANGEXT.COM

EMAIL: GERAL@HUMANGEXT.COM

TELEFONE: 262 889 150

FACEBOOK: HUMANGEXT

LINKEDIN: COMPANY/HUMANGEXT-RECURSOS-HUMANOS

EDITORIAL

Ricardo Lacerda Dias | CEO e Founder

Há um ano, fazia neste mesmo espaço uma reflexão sobre o recomeço, mais do que sobre a retoma. Na altura, enaltecia com Orgulho (que mantenho) o papel que na nossa equipa cada um teve na capacidade de adaptação a uma realidade nova. Sem desprimor para tantos outros desafios que outras Organizações viveram, a nossa permanência prolongada em teletrabalho foi um processo que mais do que profissionalmente, pessoalmente custou a todos.

Não posso deixar de dizer que foi com um certo prazer que fui tendo feedback das várias pessoas da equipa, ansiosas por voltar ao escritório. Isto porque, só quem nunca esteve de forma consistente neste regime é que pode achar que mesmo para os trabalhadores, o teletrabalho só traz vantagens. Não centrando a minha reflexão neste tema, tenho que referir que o sucesso da nossa equipa em Teletrabalho se deveu muito a uma Cultura de trabalho que temos – têm cada uma das pessoas individualmente e no seu conjunto enquanto equipa – e que reflete que os nossos valores não são apenas um chavão, mas vividos na realidade da organização.

Durante longos meses as pessoas que compõem a Humangext funcionaram verdadeiramente como uma equipa, ainda que à distância, e é extraordinário que mesmo apesar do cansaço acumulado, tivessem sempre o mesmo ânimo nas reuniões em que diariamente discutiam casos de clientes, novas medidas e ultrapassavam problemas em conjunto.

Não se pode querer construir uma casa pelo telhado. Construir uma equipa leva tempo, obriga a uma atenção reforçada. Podem dizer-me que tal será tanto mais fácil quanto menor a equipa e eu terei que responder que é verdade. Mas conhecer profundamente uma equipa implica que esta seja ouvida, seja esclarecida, seja compreendida.

E que as necessidades de cada pessoa, em função do seu perfil, sejam, sempre que possível, atendidas. Deve haver uma sensibilidade para os desafios profissionais de cada uma, mas também para os pessoais – porque as pessoas não se dividem, como máquinas que programamos para uma determinada tarefa.

Quando a equipa é maior e já não nos permite este conhecimento próximo, temos que garantir que a nossa estrutura tem de tal forma interiorizada a nossa visão e cultura da empresa que queremos transmitir, que perpetua este posicionamento para as suas pequenas equipas que compõem a maior.

Mais à frente nesta edição vão ver que muitas vezes quando trabalhamos esta área das Mudanças organizacionais – pesquisem pelas nossas áreas de intervenção HumanChange - descobrimos que a cultura preconizada pela Gestão de Topo não é a mesma que é percebida pela equipa.

E isso, meus Caros Amigos, resulta sempre de uma desatenção nossa. Podem culpar a equipa de "tudo", mas a responsabilidade máxima de que tudo funcione é sempre nossa. O sucesso de uma empresa depende de todos, mas a existência de uma cultura organizacional de profissionalismo, dedicação e sucesso depende SEMPRE da importância, foco e dedicação, que quem está no topo tem que assegurar.

NOTÍCIAS

OIT: EMPREGOS DIGNOS PARA OS JOVENS. A INICIATIVA GLOBAL PARA A AÇÃO

A Iniciativa mundial para o Emprego digno para os jovens é o primeiro esforço integral de todo o sistema das Nações Unidas para a promoção do emprego jovem em todo o mundo. Estão disponibilizados na OIT- Lisboa, vários documentos sobre este tema, como:

Competências digitais, Aprendizagens de qualidade, Jovens na economia rural, Empregos verdes para os jovens, Empreendedorismo e autoemprego, Transição para a economia formal, Jovens em situações de fragilidade

DGERT
DIREÇÃO-GERAL DO EMPREGO E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

https://www.dgert.gov.pt/oit-empregos-dignos-para-os-jovens-a-iniciativa-global-para-a-acao
https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/tendencias-globais-na-gestao-de-recursos-humanos-em-2021-698250

17.ª CONVENÇÃO inCentea

- Aceleração Digital
- Lições Aprendidas e Oportunidades Emergentes!
- **Reveja aqui** os momentos da Convenção inCentea
https://convencao.incentea.com

A inCentea organizou a 17ª Convenção. O objetivo desta Convenção tinha como foco a aceleração digital. Em dois dias de conferência participaram os seguintes convidados: Paula Panarra (Microsoft Portugal), Rui Costa (Águas de Portugal), Nuno Guarda (CISCO), Prof. Roberto Aylmer, João Tedim (AWS), Ferreira da Costa (INPEOPLE), Miguel Soares (Cyber Security Expert), Manuel Dias (Microsoft), José Lopes (inCentea MI), Antónia Poças (Ceo inCentea).

IAPMEI – CONFERÊNCIA "INCUMPRIMENTO EM TEMPO DE PANDEMIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA ECONOMIA"

Realizou-se no passado dia 22 de Abril a conferência sobre "Incumprimento em tempo de pandemia: Desafios e oportunidades na economia" que foi organizada pela Intrum Portugal.

O intuito da conferência é a patilha do conhecimento sobre hábitos de pagamento dos consumidores em Portugal e na Europa, para sensibilizar as empresas portuguesas par ao impacto do atraso/ incumprimento dos prazos de pagamentos.

https://www.iapmei.pt/EVENTOS/Conferencia-Incumprimento-em-tempo-de-pandemia-D.aspx

RHADAR – AFIXAÇÕES OBRIGATÓRIAS DE RH

No passado dia 28 de Abril de 2021, decorreu mais uma conferência da RHADAR.
A conferência teve como tema "Afixações Obrigatórias de RH". Numa hora de conferência, foram abordados assuntos como Horário de Funcionamento, Mapas Horário de Trabalho, Mapa de Férias, Plano Formação Profissional, Informação sobre Parentalidade e Não Discriminação, Código de Conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho, Regulamento Interno, Direitos e Obrigações do Sinistrado e Responsáveis, entre outros.

Com a necessidade de adaptar o formato da RHADAR, que numa situação antes de Pandemia, privilegiava a reunião presencial com os clientes, contou com a presença virtual de 54 inscritos.

Fique atento às nossas circulares através das quais divulgaremos as próximas iniciativas do RHADAR®

DGERT – MICROCREDENCIAIS: MAIS OPORTUNIDADES PARA APRENDER AO LONGO DA VIDA E AUMENTAR A EMPREGABILIDADE

Entre 20 de abril a 13 de julho de 2021, a Comissão Europeia, lançou a consulta pública sobre **Microcredenciais**: mais oportunidades para aprender ao longo da vida e aumentar a empregabilidade (europa.eu). O objetivo é desenvolver uma definição comum e normas europeias em matéria de qualidade, transparência, comparabilidade transfronteiras, reconhecimento e portabilidade.

https://www.dgert.gov.pt/microcredenciais-mais-oportunidades-para-aprender-ao-longo-da-vida-e-aumentar-a-empregabilidade-europa-eu-consulta-publica

OIT LANÇA GUIA SOBRE "ECONOMIAS, EMPRESAS E EMPREGOS VERDES"

A **Organização Internacional do Trabalho (OIT)** lançou recentemente o guia "Economias, Empresas e Empregos Verdes". Numa fase em que as preocupações ambientais e o desenvolvimento de um caminho mais sustentável é premente, este guia representa uma grande oportunidade para as empresas.
O guia tem como objetivo dar uma visão geral sobre o **desenvolvimento sustentável**, os principais desafios ambientais e as suas implicações para as empresas, **fazendo crescer cada vez mais a máxima da necessidade de pegada ecológica e envolvimento das empresas neste ponto.**

https://www.iapmei.pt/NOTICIAS/OIT-lanca-guia-sobre-Economias,-Empresas-e-Empreg.aspx

OBSERVATÓRIO

Susana Santos | Partner / COO

CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS O DISTANCIAMENTO FÍSICO E SOCIAL – E AGORA?

O clima organizacional de uma forma muito simplificada é o ambiente de trabalho percecionado pelos colaboradores. Não é uma ideia que se impõe, mas antes uma noção percebida pelo conjunto de pessoas que trabalha numa organização.

Nem sempre é claro para quem dirige, qual a importância de avaliar o clima de uma organização, mas, quando o fazemos, não raras vezes existe um desfasamento entre o que a Gestão de Topo entende ser a cultura vigente e aquela que efetivamente é alcançada pelas equipas. Pelo que, quando são introduzidas mudanças, ou tomadas algumas medidas, elas são muitas vezes mal compreendidas pelas pessoas. Num contexto como o atual, as decisões de aderir a apoios ou fazer determinados cortes – ou até investimentos – são muitas vezes vistas como uma gestão desequilibrada, em muitos casos por não ser feita uma comunicação adequada sobre as mesmas.

Por outro lado, e num contexto de afastamento físico e até teletrabalho, muitos dos laços e ligação às organizações que se estabelecem de forma informal pela presença diária entre colegas, ficam perdidos. Pelo que uma empresa cuja cultura ideal seja a da cooperação, trabalho em equipa e resultados com base em esforços do conjunto, correm o risco de deslaçar essas ligações e perder muito mais do que produtividade e motivação das pessoas.

Não esqueçamos também que a cultura remete para um nível mais profundo, referindo-se às crenças, valores e regras morais que orientam os comportamentos. Nem sempre os níveis entre a direção e a equipa, se encontram, criando por vezes problemas ao nível do cumprimento de regras, responsabilidade e comunicação.

Será de concluir que se já existiam fragilidades numa organização ao nível da responsabilização das pessoas, produtividade, cumprimento de procedimentos internos, falta de motivação, entre outros, as medidas da Pandemia só vieram agudizar esta realidade.

Pelo que, nesta fase não podemos continuar a ignorar os nossos problemas, mas antes enfrentá-los e corrigi-los para apostar numa retoma com os melhores resultados possíveis.

Numa fase especialmente sensível, iniciativas desgarradas, sem uma comunicação eficaz causam muitas vezes um maior mal-estar do que o que já existia até esse momento. Ao longo de 26 anos de atividade podemos afirmar com conhecimento de causa que já vimos muitas ações serem empreendidas ao longo dos anos, com um custo muito significativo para as empresas e com muito mau retorno por parte das equipas. Mais uma vez, porque foram desfasadas das necessidades, mal comunicadas e sem o devido cuidado na sua implementação.

Então, o que podemos fazer a partir daqui? Primeiro devemos focar-nos nas necessidades reais da equipa. Depois devemos olhar para a nossa realidade e perceber como as podemos satisfazer com menor custo possível. Finalmente devemos ter ações, que podem ser simples, mas que vão de encontro ao pretendido pelas pessoas.

Desde logo, se na nossa equipa identificamos um afastamento entre colegas, temos que voltar a formar a nossa identidade, criando condições que permitam retomar os relacionamentos. Existem inúmeras soluções gratuitas online que permitem uma interação entre as pessoas e que não tem que ser utilizadas apenas para reuniões ou trabalho. Mas a sua utilização deve ser ponderada, quando também já são passadas tantas horas em frente aos écrans, dado que pode ser desmotivador ter uma iniciativa que acabe com as pessoas como meros expectadores.

Por outro lado, devem ser tomadas medidas que favoreçam a motivação para os resultados. Se não oferecemos a quem mais confiamos as condições para atingir objetivos profissionais e pessoais, corremos o risco de perder as pessoas que temos ao nosso lado. Pelo que não devemos ser insensíveis às dificuldades que as novas formas de trabalho trazem, nem às dificuldades pessoais que muitos de nós atravessámos neste período. Garantir o envolvimento das pessoas é que faz a diferença na galvanização das equipas.

Um conhecimento claro da realidade da organização e da equipa é o ponto de partida para ir de encontro à promoção de uma cultura de Responsabilidade, Produtividade, Espírito de Equipa e uma Cultura Saudável. O caminho para lá chegar, pode passar por:

- **formar a sua equipa sobre Direitos e Deveres;**
- **fomentar um ambiente de competição interna e/ou externa;**
- **envolver as pessoas para encontrar soluções em equipa;**
- **evidenciar os cuidados com a saúde e bem-estar da Organização.**

Para esse efeito existem os processos formais de acompanhamento, como reuniões ou formações, mas que hoje se encontram muitas vezes desatualizados no seu formato, como forma de chegar à equipa. As dinâmicas de grupo, em espaços fora do contexto de trabalho podem ser uma solução eficaz de trabalhar todos estes pontos, num ambiente de descontração e são possíveis mesmo em contexto de Pandemia. ■

DESTAQUE

Marília Santo | Project Manager

CULTURA ORGANIZACIONAL E TELETRABALHO – QUE OPÇÕES?

Com o COVID veio, como nunca antes, a realidade do teletrabalho. Alguns foram forçados a aderir, outros, de bom grado, encararam-no como uma oportunidade. Facto é, que se bem coordenado, o teletrabalho permite manter ou aumentar índices de produtividade, sendo visto por muitos trabalhadores como um benefício em segurança e conciliação trabalho-família. É inquestionável a flexibilidade do teletrabalho e, para as Organizações, pode também acarretar poupanças significativas (p.e. no arrendamento de espaços).

Sendo uma modalidade pouco utilizada no nosso país, salvo algumas situações mais pontuais, cargos específicos e normalmente em grandes empresas ou multinacionais, existe alguma resistência por parte de Gestores na implementação da mesma. Essa resistência radica no desconhecimento e certamente na Cultura Organizacional Portuguesa – que, tal como retratada por Hofstede - é muito focada no distanciamento hierárquico, com elevado índice de controlo da incerteza e alto nível de coletivismo. Os Gestores têm medo de perder o controlo sobre os seus trabalhadores, que os mesmos não realizem o trabalho, ou que utilizem o tempo de trabalho em proveito próprio, já que passam a estar distantes fisicamente e não "debaixo de olho". Os próprios colaboradores poderão sentir receio de não ter o apoio e suporte da estrutura organizacional física e da forma como isso poderá influencia o seu trabalho e sobretudo a segurança do seu posto de trabalho. Tudo isto se relaciona com a cultura nacional, existindo, claro, variações individuais. É inquestionável que a cultura nacional influencia as Organizações, pelo que, temos de ter essa situação em mente na Gestão de Pessoas e na Gestão dos Processos de Trabalho.

O tema "cultura" é bastante falado, diria mesmo que se encontra banalizado, e como tal, nem sempre se leva em consideração o que significa, especialmente no contexto organizacional. De acordo com Schein, trata-se dum "modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descobert o ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e uma vez que os pressuposto tenham funcionado o suficientemente bem para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas". A Cultura é intangível, manifestando-se, nesta definição, por 3 níveis: artefactos observáveis, valores e pressupostos básicos. Em termos simples, a Cultura duma Organização é o seu padrão, a sua identidade – pelo que se trata duma matéria não só difícil de medir, mas de alterar.

Perante uma nova realidade de trabalho, na modalidade de teletrabalho ou em regimes mistos, temos de considerar não só a forma como essa situação é gerida e interpretada por Gestores e por Trabalhadores - de acordo com a sua Cultura - mas na forma como essa vivência se irá repercutir na perceção dos mesmos sobre a Organização – no Clima Organizacional.

Sendo o Clima uma vertente visível, pode ser medido e trabalhado mais facilmente que a Cultura da Organização. A avaliação do Clima Organizacional reune informação sobre aspetos como:

- **processos de melhoria;**
- **comunicação e abertura;**
- **dificuldades, problemas e comportamentos desviantes;**
- **ideias inovadoras**
- **qualidade de vida dos trabalhadores em contexto organizacional;**
- **motivação;**
- **atração de talentos;**
- **tendências futuras;**
- **mudanças, etc.**

Com o distanciamento físico que se gera entre colaboradores, o sentimento de pertença, apoio, e equipa pode ser negativamente influenciado. Por outro lado, o próprio contexto que vivemos, e de modo tão prolongado, pode ter exacerbado questões psicossociais, nomeadamente stress, situação que pode não só inflenciar negativamente o indivíduo, como o seu trabalho, e a Organização.

Assim, as Organizações devem medir o Clima Organizacional, possivelmente incidindo sobre temas específicos, e devem também colocar em prática medidas preventivas e/ou curativas para o melhorar.

Parace chavão, mas um dos aspetos fundamentais a trabalhar é a Comunicação. Será necessário avaliar e rever as estratégias e frequência da comuniação, assegurando a informação necessária, bem como a perceção de proximidade. Ainda que distantes fisicamente, enquanto seres humanos, temos necessidade de nos relacionarmos, de comunicarmos e de nos mantermos envolvidos com a Organização.

Quando toda a equipa se encontra em teletrabalho esta situação será mais óbvia – todos estão na mesma circuntância – porém, há que considerar os casos em que apenas uma parte da equipa ou apenas alguns membros se encontram nesse regime – e portanto, mais isolados.

Importa manter a normalidade do dia-a-dia da Organização. Ora, no nosso local de trabalho, não estamos 100% do tempo envolvidos em tarefas, temos momentos de descontração, uma pausa, ou mesmo durante as tarefas, acabamos por comunicar com colegas, clientes ou fornecedores – por vezes um cumprimento, por vezes uma conversa, dar feedback, apoio numa dificuldade, ou partilha dum momento de alegria, seja pessoal, seja profissional – e bem sabemos que nesses momentos, gera-se proximidade, cumplicidade, e até negócio.

No trabalho à distância é importante não perdermos alguma da informalidade e da descontração que temos normalmente. Isso é possível através de meios de comunicaçao digitais, criação de novas rotinas, e de oportunidades para momentos mais descontraídos.

Assim, além das mais tradicionais reuniões, considere realizar atividades lúdicas ou de team building – basta ter criatividade e programar as atividades que terá certamente resultados. ■

MUNDO

A Deloitte formalizou um estudo "Global Human Trends 2021", no qual participaram mais de 3.600 executivos de 96 países, sendo que o survey realizado para a edição de 2021 conta ainda com as respostas de mais de 1.200 C levels e administradores. Para além de analisar as principais tendências da área no póximo ano, pretende ajudar as empresas a rever o rumo do seu negócio e instaurar uma estratatégia de sobrevivência, no fundo prevendo e permitir antecipar alguns cenários.

Já em 2020 este estudo tinha sido realizado, e os resultados foram divulgados no primeiro trimestre de 2021. Os resultados revelavam uma preocupação na redefinição de estratégios de trabalho através de três pontos essenciais para ultrapassar um possível conflito entre o ser humano e a tecnologia: propósito, potencial e perspetiva.

TENDO EM CONTA O ESTUDO DE 2020, PARA 2021 SÃO APONTADAS CINCO GRANDES ESTRATÉGIAS:

- **O bem-estar como parte integrante das estratégias de trabalho**
  O bem-estar assume um papel central. No inquérito formalizado no âmbito do "Global Human Captal Trend 2021", 69% dos executivos implementaram políticas de trabalho com vista a uma maior integração entre vida pessoal e profissional. Cada 7 em 10 inquiridos, indicou que a mudança para o teletrabalho teve um impacto positivo no bem-estar da equipa.

- **A aposta no potencial dos colaboradores**
  Os colaboradores foram desafiados a adquirir novas competências e a expandir os seus conhecimentos. De facto, quase 3/4 dos executivos identificaram "a capacidade das suas pessoas se adaptarem e assumirem novos papéis" como a prioridade para enfrentar futuros momentos de disrupção. No entanto, segundo estes executivos, apenas 17% das empresas estão "bem preparadas" para iniciar processos de recapacitação e adaptação dos seus trabalhadores a novos cargos.

- **A criação das "Super-equipas"**
  Aposta na criação de equipas multidisciplinares, como forma de garantir uma maior capacidade de adaptação aos diferentes desafios que surgiram. O intuito é também juntar trabalhadores e tecnologia, objetivando a redefinição dos processos de trabalho. Esta combinação pode ser uma estratégia de prosperidade para as organizações.

- **Utilização de dados em tempo-real nas estratégias e gestão da força de trabalho**
  É essencial que as empresas possam aproveitar os dados a que têm acesso para criar novos caminhos de futuro e, simultaneamente, definir novos tipos de liderança, adaptados aos novos tempos.

- **A redefinição do papel dos RH**
  O ano de 2020 foi bastante desafiante para os departamentos de Recursos Humanos (RH), tendo sido o centro da estratégia de resposta à Pandemia Covid 19. A partir de novas estratégias, podem posicionar-se cada vez mais no papel de gestão dos colaboradores para um papel de redefiniçao dos métodos de trabalho, como forma de garantir os melhores resultados e simultaneamente, apoiar e suportar as empresas numa fase de prosperidade. Em respostas aos inquéritos, os executivos indentificaram como principais obstáculos no processo de reestruturação do trabalho: excesso de prioridades (57%), falta de preparação (43%) e falta de uma visão de futuro (27%).

Créditos: 2021 Global Human Capital Trends | Deloitte Portugal

Lacerda Dias & Associados
sociedade de advogados R.L.

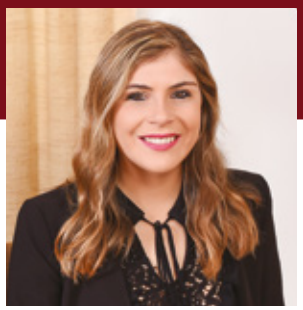
Av. 1º de Maio, 4 – 3º Andar
2500-081 Caldas da Rainha
T. + 351 262 889 160 F. +351 262 889 169
E. geral@lacerdadias-associados.pt

www.lacerdadias-associados.pt

CONSULTÓRIO JURÍDICO

Catarina Luís | Sócia, Advogada na Lacerda Dias & Associados – Sociedade de Advogados, R.L

ALOJAMENTO LOCAL- NOVOS DESAFIOS



Após sucessivos anos de crescimento, o ano de 2020 fomentou uma reviravolta profunda no sector do turismo, motivado pela pandemia de Covid-19. Apesar de atualmente já decorrerem processos de vacinação, na realidade a retoma deste sector ainda se prevê ser bastante contida e gradual, inclusivamente, as projeções mais pessimistas, apontam 2024 como o ano de retoma aos números pré-pandemia.

Tal perspetiva torna-se preocupante para o sector e para a sua subsistência, sendo necessário apostar, não só, nos apoios durante a decorrência da Pandemia, como posteriormente ao seu controlo, por forma a impulsionar o sector, motivando um fresh start, derivado de todos os cuidados adicionais que terão de ser salvaguardados.

Atualmente, verificam-se quebras no turismo de cerca de 70%, motivadas pelas medidas restritivas do Estado de Emergência. Em concreto, o Alojamento local, registou quebras de faturação na ordem dos 75%, um número preocupante para um sector que ainda se encontra na sua génese, dado que a referida figura apenas foi criada em 2008, por forma a permitir a prestação de serviços de alojamento temporário em estabelecimentos que não reunissem os requisitos exigidos para os empreendimentos turísticos.

De ressalvar, que a atividade desta figura é atualmente regulada pelo DL n.º 128/2014, onde são definidos os requisitos concretos da atividade, tais como registos, condições de segurança e de instalações, capacidade, entre outros. Veja-se que este tipo de estabelecimentos tradicionalmente detém uma capacidade mais reduzida, traduzindo-se numa das seguintes modalidades: moradia, apartamento, hospedagem ou quartos.

Assim, e considerando a modalidade de alojamento, diversos estabelecimentos, durante o pico da Pandemia, assumiram a opção do arrendamento a médio e a longo prazo.

No entanto, as referidas opções acabam por ser, por norma, menos lucrativas, desde logo pela falta de rotatividade de clientes, mas também pelas especificidades do regime de arrendamento, com prazos específicos de duração e de denúncia, tornando-se moroso terminar com a relação contratual. Ainda assim, este foi, em muitos casos, o balão de oxigénio para a subsistência dos negócios.

Porém, o desconfinamento será um desafio para o sector, sendo necessária uma readaptação à nova conjetura, incrementando mecanismos de prevenção e controlo, definidos pela própria DGS na orientação nº 008/2020, que passam assim pela adoção de um Plano de Contingência.

Concretamente, apurando a responsabilidade de cada um dos colaboradores, definindo políticas de higienização, como a colocação de dispensadores de solução desinfetante, bem como, apostando na formação de todos os grupos de profissionais das diversas áreas do alojamento.

Outro aspeto relevante a considerar será a definição de áreas de isolamento, caso seja detetado algum caso suspeito, bem como, delinear uma estratégia para tal ocorrência, como o procedimento a adotar, os cuidados com os restantes clientes, assim como, a desinfeção de áreas comuns, como piscinas.

Outra das preocupações será a limpeza dos quartos, um dos locais mais propensos a contágio, dado que a mudança de roupa da cama gera aerossóis, sendo aconselhável separar as tarefas de limpeza e tratamento da roupa, reforçando os equipamentos de proteção individual dos trabalhadores.

Como vimos, será uma caminhada morosa, que carece de um esforço acrescido dos envolvidos, e consequentemente, exige um maior dispêndio de recursos com a aquisição de materiais apropriados para a contenção do vírus.

Assim, torna-se essencial o apoio a este sector, por forma a que o mesmo seja estimulado e cumpra pontualmente com as suas obrigações, tornando-se num local seguro tanto para os seus trabalhadores, como para os seus visitantes.

PERFIL RH

PROF. DR. R AYLMER

O Prof. Dr. R Aylmer é Ph.D. pela Rennes School of Business, França, tendo como tema de pesquisa sobre o papel da chefia imediata sobre a pressão e a performance do colaborador e o efeito do contrato psicológico na saúde mental do colaborador.

Em março de 2020, assistimos a uma corrida para o trabalho a partir de casa. Meses depois, já temos conhecimentos mais sólidos sobre a transmissão do Sars-CoV-2 e muitas empresas retomaram o trabalho presencial. Como deve ser feita, hoje, a decisão pela volta ao teletrabalho?
Modelos de trabalho semi-presencial, com rotatividade de equipas no escritório, são uma opção que muitas lideranças fizeram. É um caminho mais sólido para a retomada do trabalho presencial?

A desorganização COVID tomou de assalto a nossa sociedade de forma sistêmica: da escola ao transporte público, das leis trabalhistas ao auxilio emergencial. Com isso todas as empresas foram impactadas com uma grande quantidade de novas variáveis ao mesmo tempo e quase todas com impacto direto sobre a sua sobrevivência. E isso faz com que novos modelos sejam aceitos, não porque as pessoas querem, mas porque elas precisam.

Um exemplo simples: a maior parte das empresas era contra home office e tratavam o assunto com grande desconfiança como se fosse "um dia de folga disfarçado". Com a determinação sanitária de lockdown, era home office ou nada. Verdade que muitas em empresas não tiveram escolhas e seus negócios não resistiram.

As que fizeram home office se surpreenderam com a produtividade e a responsabilidade dos seus times.
Por conta da pandemia, as crianças estavam em casa sem creche ou escola e ambos os pais precisando trabalhar no mesmo ambiente. Isso não é home office, e sim confinamento com trabalho forçado, mas mesmo assim, as pessoas deram conta.

Os resultados continuaram a chegar e as lideranças perceberam que seus times eram mais maduros do que pensavam. O que entrou e em cheque foi a necessidade de tantos chefes e controles. Precisamos de tantos controles? Lembre-se que controle é um custo oculto, não ligado à produtividade e sim ao contingenciamento de desvios. Procure encontrar uma empresa norueguesa ou alemã com controle de ponto e que desconfiam do seu colaborador? Quanto maior a confiança, menor a necessidade de controle.

A expectativa inicial era 1, ou no máximo dois meses de lockdown. Ninguém imaginaria 1 ano de limitações como vivemos. E o que acontece depois de tanto tempo? As pessoas começam a organizar a vida naquele formato.

Muitos pais já comentam que se a empresa obrigar ao presencial 100%, eles vão pedir demissão. O tempo com os filhos mostrou que isso era mais importante do que percebíamos e que, agora, o tempo passa a ser um fator importante na negociação do contrato de trabalho.
Muitas empresas já se pronunciaram que terão um modelo híbrido de trabalho... ficou melhor para todos. Os custos de facilities diminuíram muito e há uma clara vantagem de ter menos gente dentro de um office.
Ao mesmo tempo, somos seres gregários e o tempo juntos ajuda a fortalecer vínculos e relacionamentos. Tudo isso sustenta a cultura organizacional.

Como é que a pandemia afetou as lideranças?

As lideranças foram surpreendidas com a ausência do controle presencial. Isso colocou em cheque a qualidade das relações entre lideres e equipes e entre as equipes, no suporte lateral. Muitos líderes na verdade são chefes Branca de Neve com sete anões que só podem concordar e obedecer a ordens. Me perguntaram numa live como o líder poderia construir confiança no contexto COVID. Eu respondi com um ditado chinês: não espere ter sede para começar a cavar um poço... quem não construiu confiança antes não iria conseguir elevar o nível da confiança agora, com tanto medo e incerteza no ar. O medo aumenta os mecanismos de defesa do colaborador e, pode sim, aumentar o cinismo, ou seja, reduzir a transparência desde os números em uma planilha até a subnotificação de incidentes e acidentes para "não prejudicar a imagem" e colocar em risco o emprego. Por outro lado, líderes empáticos conseguiram fortalecer ainda mais a relação com as suas equipa e entregaram resultados incríveis, superando todas as expectativas como foi com a equipa de Trade da TIM sob a coordenação de Fortunato Rosatto, o italiano mais brasileiro que já conheci. A equipa foi toda para o remoto e mesmo assim organizaram a maior convenção virtual da américa latina, com um sucesso incrível.

Que habilidades os gestores precisaram de desenvolver?

A distância física demanda maior proximidade emocional e relacional. A confiança é o combustível da performance e, quanto maior o senso de pertencimento e admiração pela sua liderança imediata, maior o nível de empenho e entrega. Este tema é estudado sob o guarda-chuva "contrato psicológico" que estuda qual o retorno que o colaborador dá para a empresa pela forma como foi cuidado. Quanto maior a percepção de cuidado, mérito e justiça, maior o empenho do colaborador

Das competências que a pandemia forçou nas lideranças, quais vieram para ficar?

Penso que não existem competências melhores ou piores, mas as que se ajustam ao modelo de negócios, mas posso dizer que um elemento comum que fica evidente neste novo contexto é a necessidade de ações que aumentem a maturidade moral do grupo. Esse conceito foi desenvolvido por Lawrence Kohlberg (Harvard) e diz que as pessoas tomas decisões a partir por diferentes motivos, como por exemplo, pessoas que fazem certo quando tem alguém vigiando e pode haver consequências negativas se houver um desvio (baixa maturidade) até pessoas que fazem o que é certo, mesmo com prejuízo pessoal mesmo que ninguém esteja vendo, como foi o caso daquele gari que achou uma mala com dinheiro e devolveu porque não era dele. Maturidade moral não tem a ver com escolaridade, mas com a força dos valores na tomada de decisão dos indivíduos e isso pode ser medido com instrumentos confiáveis.

Todos nós fomos afetados física e psicologicamente pela pandemia. No entanto, ainda se exige dos líderes a capacidade de tomar decisões de impacto nos negócios e na vida de muitas pessoas. Qual o impacto desse contexto tão atípico nesse processo decisório?

Este é um ponto de alta tensão: o impacto / ameaça aumenta a liberação do cortisol e das hormonas do stress. Isso é fisiológico. Mas o que acontece quando o impacto é prolongado? Considere a equação I = P x P x P, onde I é o impacto final e P = pressão (medida pelo grau de desorganização que o fenómeno provoca. No COVID, a desorganização foi uma das maiores dos últimos 100 anos). O segundo P é o prazo medido pelo tempo de duração do fenómeno... e já estamos com quase um ano de vida alterada, e o terceiro P é o perfil que aponta para as características do individuo no suporte à pressão. O que posso garantir é que, nenhum de nós, está no seu estado normal. Isso implica dizer que a qualidade da nossa tomada de decisão está alterada e vai impactar as pessoas. Quem entender isso, poderá tomar mais cuidadonas relações, quem não prestar atenção vai atropelar equipas, cônjuges e filhos...

Sabemos que a comunicação é um fator fundamental para o sucesso de um líder. Como a pandemia impactou a comunicação e de que formas os líderes contornaram os desafios do distanciamento para manterem as suas equipas envolvidas, informadas e alinhados?

A comunicação é uma resultante da confiança. Quanto maior a confiança mais posso expressar ideias e questionar meu chefe e meus pares. Uma equipa que não questiona, segundo Patrick Lencioni, é uma equipa disfuncional e que não confia, por isso se acomoda na unanimidade. Então, posso dizer que, nas equipas remotas onde há fortes vínculos e alta confiança, a distância não cria nichos de cinismo, pelo contrário, aumenta a necessidade de colaboração.

O ínicio de cada ano é uma época em que normalmente as equipas e os seus líderes definem novas metas e desafios. Mas como planear quando já começa em crise?

O planeamento é necessário, mas muitas vezes parece descolado da realidade. Penso que a maior necessidade hoje, para um bom planeamento, é ouvir mais suas bases e buscar a inteligência coletiva. O PNUD 2018 mostra que nossos colaboradores operacionais são analfabetos funcionais, ou seja, não conseguem interpretar o que leem. Por outro lado, a experiência na operação ajuda a entender " a vida como ela é", parafraseando Nelson Rodrigues. Quando fazemos pesquisas para buscar entender os gargalos que impactam segurança e produtividade, é nos operadores que encontramos as respostas mais brilhantes. O desafio é aumentar a humildade das lideranças e assumir que o jogo mudou, então precisamos mudar a estratégia. O modelo comando-controle está se esgotando rapidamente e já não dá conta de sustentar resultados. Os estudos sobre a maturidade moral e engajamento são promissores para um novo tempo de mais colaboração entre pares e mais admiração entre lideranças e suas equipas.

UMA EMPRESA, UMA VISÃO

INCENTEA

A **Incentea** é um grupo de empresas de prestação de serviços profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultoria de Negócio, e Engenharia de Produto, presentes em Portugal, Angola, Brasil, Cabo Verde, Espanha, França, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe, contando com 356 colaboradores. São certificados ISO9001(Sistema de Gestão da Qualidade), ISO/IEC20000-1 (Sistema de Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação, Gestão de Serviço), ISO/IEC27001 (Sistema de Gestão da Segurança da Informação), ISO/IEC27701(Gestão de Informação Privada) e NP4457 (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), sendo entidade formadora certificada pela DGERT, pertencem à Rede COTEC PME Inovação. O nosso convite vem mostrar o seu testemunho, de quem perante este novo desafio, agarrou as oportunidades, ajustou o clima organizacional, para impulsionar e reinventar o seu negócio.

inCentea

TECNOLOGIA DE GESTÃO

Para retomar a atividade ou dinamizá-la e, olhando os danos colaterais, é altura de transformá-los em Oportunidades. A Incentea, sentiu este impacto? Quando?

Com maior ou menor expressão, sim, como tantas outras. Logo em Março de 2020, foi necessário garantir, em tempo record, a continuidade da atividade, mas também dos clientes, remotamente. A par disso, através de Plano de Contingência, colocámos 90% da nossa equipa em teletrabalho. Apoiámos os clientes neste movimento, implicando disponibilidade, para garantir equipamentos, sistemas e redes de comunicações, aplicações adequadas. As ativações das licenças do Microsoft Teams dispararam para números históricos, em apenas 2 meses. Sente-se ainda o impacto, com o desgaste evidente de todos. O problema não é mantermo-nos em teletrabalho, o desafio é estar em teletrabalho, numa situação de confinamento, condicionados na nossa liberdade.

Quais as medidas adotadas na V/Organização, durante esta pandemia, para conseguirem a V/estabilidade e rumo no mercado?

Desde logo, a criação de uma Equipa COVID, focada na elaboração e gestão do Plano de Contingência, acautelando a segurança dos colaboradores, dos seus familiares, dos clientes e, restante comunidade. Permitiu-se manter a restante equipa inCentea, focada no negócio e, na sua sustentabilidade.
Reforçou-se a comunicação interna que, mais do que nunca, foi positiva, transparente, sincera e clara, enaltecendo a serenidade e confiança na equipa. Criámos um website específico para o COVID, que, além de orientações da DGS, tem um conjunto alargado de informação interna, atualizada periodicamente, como o Plano de Contingência, Protocolos, uso e gestão de EPI's, entre outros.

Quais as dificuldades e as oportunidades que descobriram ao longo deste percurso?

Resumidamente, dificultou ser um contexto de trabalho remoto incomum. Desafiou a conciliação do trabalho com a gestão familiar, o acompanhamento dos filhos (40% da equipa inCentea tem filhos com idade inferior a 12 anos), mas também o acompanhamento dos pais com idade e, condição mais frágil. Dificultou o desgaste pela continuidade da situação, algumas pessoas vivem sozinhas e, ficaram isoladas, outras não tinham condições em casa para acomodar uma família de 4/5 pessoas, sem espaço que permitisse foco e concentração. Descobriu-se que o mercado português se tornou mais apetecível para empresas internacionais, com o colaborador a trabalhar em casa, oferecendo condições que Portugal não tem. Vendo ameaças como oportunidades, abriu-nos horizontes para integrarmos na equipa pessoas de várias localizações, potenciando o trabalho em equipa. Neste momento, temos 4 programadores no Brasil, a colaborar com a equipa, em Portugal. Ainda assim, sentimos que a distância nos aproximou. Aquilo que um dia foi um sonho (reunir os 356 colaboradores, num único evento) tornou-se realidade! Aconteceu através de iniciativas como, a Semana inCentea, e a Convenção Anual. Alastrou-se a oportunidade de criar momentos únicos, para vários países, para acolhimento de novos colaboradores, formações, reuniões de gestão, entre outros.

A cultura organizacional, é um dos fatores decisores na implementação de processos de mudança. Como monitorizam este aspeto?

Temos plena noção que nos preparámos para esta crise, desde sempre. Um dos pilares estratégicos da inCentea é a Adaptação à Mudança. Desde sempre investimos nesse valor, através de dinâmicas de equipa, workshops temáticos, eventos para toda a Organização. Se esta não fosse a nossa estrutura de valores, era impossível uma adaptação tão rápida a esta conjuntura inimaginável. A equipa foi e está a ser excecional, superando-se diariamente, com sentido de responsabilidade e compromisso. Se a inCentea tem sido flexível, em vários temas, ao longo do tempo, hoje, sentimos esse reconhecimento, por parte da equipa, traduzido no esforço e entrega diários. Além do acompanhamento de aproximação periódico, das pessoas/equipas, de 2 em 2 anos, monitorizamos o Clima Organizacional, recorrendo a uma entidade externa. A última avaliação da equipa inCentea, feita em 2019, superou a avaliação de 2017 e, superou também, o benchmark de empresas do nosso setor. Melhor avaliação, que a das próprias pessoas, não há!

Aproveitando o mote da V/ 17ª Convenção, é de facto preciso lucidez na transformação. Que tipo de cuidados tiveram, neste período mais precisamente, para que se pudesse garantir a normalidade na execução dos trabalhos e serviços que prestam?

Que normalidade?! (risos) Por um lado, foi fundamental garantir os meios técnicos (equipamentos, comunicações e condições físicas) para o trabalho remoto. Por outro, foram cruciais as reuniões diárias de equipa, os acompanhamentos informais pelos responsáveis de equipa e, a Direção de Recursos Humanos e, toda a informação orientadora que consta no website do Covid. Paralelamente, de salientar, que houve e há o compromisso e genuína vontade de colaboração quer, dos colaboradores quer, dos clientes, com quem nos procurámos relacionar como sempre, com respeito e empatia, percecionando as suas verdadeiras dores, com transparência e sentido de responsabilidade, com aquele que é o nosso papel, enquanto parceiros de negócio.

Na V/ótica, direcionados para a tecnologia, apoiam tantas outras empresas, existirá um esforço para se monitorizar a produtividade dos trabalhadores? Em que situações o teletrabalho é uma boa solução?

Monitorizar não pode ser controlar! Isto é válido para o teletrabalho ou para o trabalho presencial. Existe uma falsa ideia de que, monitorizar a produtividade é, controlo indevido, violação da privacidade ou práticas abusivas de exploração. Nada de errado em monitorizar a produtividade, mas, garantir que se aplicam medidas de correção, que ampliem o desempenho. Aliás, o novo enquadramento laboral leva, a que a Gestão de Desempenho das pessoas, seja um fator de sucesso das empresas. Acreditamos que os fatores que promovem a produtividade em teletrabalho, presencial ou hibrido são diferentes. As boas práticas de monitorização podem ser, as mesmas, definir objetivos, planear a atividade, definir indicadores de processo, monitorizar esses indicadores e, identificar ações corretivas da atividade para alcançar os objetivos definidos, standartizar processos e, adotar práticas de trabalho colaborativo.

Torna-se cada vez mais imperativo, potenciar a motivação e a produtividade dos colaboradores. Sendo Portugal, um país ainda conservador neste tipo de transformações que falámos supra, como se poderá potenciar a "arte de comunicar, digitalmente falando"?

É fundamental mantermos a ligação à Organização, aos colegas e à cultura organizacional. Há que ser criativo! Colocando a tónica, na atividade mais operacional, temos reconhecido como fundamental o Kaizen diário, reuniões diárias, numa reunião com agenda normalizada e, tempo limitado, de análise ao plano de trabalho da equipa, análise de indicadores e, ações de melhoria. Ajuda a manter o foco, o espírito e trabalho de equipa, desenvolver a cultura de melhoria contínua. Criar diversas iniciativas grupais, desde momentos cuja regra é "não falar de trabalho", passando por lanche virtual, com kit previamente recebido em casa, newsletters internas. Temos de dinamizar, ser criativos nas diferentes formas de passarmos mensagens (vídeo, comunicação escrita).

Perante este novo cenário de mercado de trabalho, que foi frutífero em oportunidades e reinventar negócios, o que esperam do futuro? E pegando no V/exemplo, que conselho daria às restantes empresas?

Sabemos que esta foi apenas uma de várias crises que o futuro nos reserva. Sabemos também que, apesar dos impactos da Pandemia, o passado dá-nos o conforto de outras crises superadas. Temos que ir à luta e ter a capacidade, constante, de adaptação. "Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças" - a frase atribuída a Charles Darwin nunca fez tanto sentido. Arriscamo-nos mais a fazer partilhas daquilo em que acreditamos... É muito importante trabalharmos na estrutura de valores da Organização! É isso que nos torna fortes e diferenciadores! É importante escolhermos se, ficamos do lado da ameaça ou, da oportunidade? Ver o copo meio cheio ou meio vazio? Há que ser Positivo na forma como encaramos os desafios para o sucesso da sua superação. ■

POLÉMICA

Rita Baptista | Partner, HR Consultant

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NA RETOMA

A Retoma é o momento mais esperado, e talvez, mais questionado, desde que vivemos a pandemia do Covid 19. Lembremo-nos que já em 2020, passamos por uma Retoma que no final do ano, sofreu uma regressão. Para percebermos o impacto da cultura organizacional nesta fase, temos antes de mais de contextualizar a Retoma e perceber o que é, na realidade, a cultura da organização.

A Retoma é o momento, ou mais especificamente, o hiato de tempo que caracteriza a progressiva diminuição de restrições e constrangimentos experienciados pela pandemia, em concreto, as limitações das atividades das Organizações.

O tecido empresarial português tem vivenciado um período de medidas de apoios diversos que visa possibilitar a sobrevivência às especiais exigências da pandemia, de constrangimento ao nível das matérias-primas, fluxos de mercado e mesmo de paragem de diversas atividades.

Contudo, chegados à 3ª fase de desconfinamento – ainda que não seja uma situação clara e definitiva, havendo concelhos que se encontraram em fases anteriores, esperando-se uma ponderação quinzenal da situação epidemiológica do país -, nota-se o retomar de diversas atividades, movimentos e usos/costumes que até então estavam totalmente limitados.

Esta nova fase traz os desafios inerentes a qualquer modificação de paradigma, em especial, uma com tão alta expectativa por parte de todos os intervenientes. Importa então perceber em que medida a cultura da organização impacta nesta nova fase e nestes mesmos desafios.

Ora, entende-se por Cultura organizacional a combinação entre fatores que determinam a atuação das organizações, quer ao nível da liderança, quer dos colaboradores, no seu quotidiano.

No fundo, é o conjunto de valores, missão, comportamentos e expectativas que traduzem a conduta de cada organização e o seu posicionamento face a terceiros. Ou seja, este conceito ultrapassa as normas institucionais implementadas, sendo influenciada por outros fatores e influenciando os colaboradores, havendo assim uma reciprocidade de comportamentos.

Na realidade, a cultura de uma organização nasce dos princípios e valores dos seus fundadores, modificando-se depois à medida em que vai enquadrando novos elementos e estabelecendo a sua posição no mercado, havendo um movimento dinamizador da mesma, mas estabelecendo sempre as regras morais que definem os comportamentos a adotar.

Desta forma, é imprescindível ao sucesso de uma organização a certeza e clareza da cultura internamente, sob pena de não existindo uma cultura organizacional fortemente implementada, a equipa em geral e cada colaborador em particular se sentir sem rumo, quase numa autogestão, criando entropias ao desenvolvimento da organização.

Deverá ser claro para toda a equipa qual a missão e os valores da organização, o que se pretende fazer, como e com que finalidade. De facto, quando esta certeza é posta em causa, cada colaborador tende a agir como, no seu entendimento, será melhor, não existindo um critério uniformizador e potenciador de resultados.

Tal situação dificulta igualmente a comunicação interna e prejudica, indubitavelmente, o clima organizacional, ou seja, ambiente de trabalho percepcionado pelos colaboradores influenciando a motivação e comportamento dos mesmos.

Posto isto, estamos certos de que a cultura organizacional clara, por um lado e por outro, o alinhamento dos colaboradores com a mesma será imprescindível para enfrentar a Retoma, obtendo os melhores resultados.

Todos sabemos que com a pandemia os níveis de motivação têm descido, as pessoas sentiram a sua liberdade limitada aos mais diversos níveis. Todos perdemos as nossas rotinas, vivemos tempos de receio relativo à nossa saúde, de incerteza face à educação dos nossos filhos e ao próprio emprego.

Consequentemente, é essencial que neste regresso (ou aproximação) à normalidade possamos criar condições de potenciar a motivação dos colaboradores – o principal ativo de cada Organização -, auxiliando a que a Retoma decorra com a maior normalidade. Todavia, para tal, é necessário que cada Organização saiba com clareza como se posicionar. Por outro lado, é essencial que o transmita claramente à sua equipa, para que exista um alinhamento das expectativas dos colaboradores com a organização, com a visão e missão da mesma. Desta forma, existirá o foco num objetivo comum, para o qual, cada um, nas suas tarefas e com a sua participação, irá colaborar.

Não nos enganemos, mesmo com a esperança que nos traz esta Retoma, os tempos não vão ser fáceis, nada está como antes da pandemia, logo as dificuldades serão muitas, a começar pelo facto de estar subjacente a qualquer passo em frente, um possível retrocesso a cada quinzena. Importa por isso que haja clareza no que é pretendido, que a comunicação flua, para que toda a equipa esteja disponível e motivada em superar os desafios que se avizinhem, num ambiente equilibrado e saudável. ■

Gazeta das Caldas

Somos a maior audiência do oeste

Anuncie connosco!

www.gazetadascaldas.pt
publicidade@gazetadascaldas.pt

Telef. 262 87 00 50

Rua Raul Proença, 56 C - 56 1º Dto
2500-248 CALDAS DA RAINHA

DESFRUTAR

Nesta edição traçamos um olhar um pouco diferente do habitual a esta rubrica. Desfrutar também é estarmos a par da informação e da atualidade. Assim, é incontornável abordar o tema da Pandemia – que acarretou e ainda acarreta impactos negativos incalculáveis, pois perdem-se muitas vidas humanas, e destroem-se ligações.

Contudo, desfrutar é ver o lado positivo de todas as situações. E como tal, nesta edição, avaliamos brevemente, o Impacto da crise do Coronavírus nas relações humanas e ambiente – um dos maiores desafios que se coloca à civilização e ao Mundo.

A Pandemia do COVID-19 deixou milhões de contágios e centenas de milhares de falecidos, além de confinar a maioria da população mundial, mas também reduziu consideravelmente as emissões diárias de CO2, segundo o Relatório da revista Nature Climate Change. A dúvida que surge agora é, se uma vez superada a crise, serão mantidos os compromissos assumidos na luta contra as mudanças climáticas, e tudo parece indicar que sim. É um bom presságio – com desconfinamento – esperemos que seja pleno muito em breve – sabermos que podermos Desfrutar dos nossos tempos livres nos espaços exteriores, sejam os espaços rurais ou cidades, com melhor qualidade.

Bem sabemos que uma das medidas adotadas para diminuir a propagação do vírus, e consequentemente o número de mortes, foi o isolamento social. Numa sociedade que se baseia na produtividade, onde mais da metade da população trabalha cerca de dez horas por dia, foi imposta a paragem quase total. Foi impedido o convívio social e as pessoas tiveram de ficar em casa dia após dia. As relações interpessoais passaram maioritariamente a ser realizadas em espaços virtuais, dando a falsa sensação de proximidade e socialização, sem qualquer tipo de contato físico. Contudo o ser humano é gregário, e para se desenvolver em pleno necessita de conviver e interagir com outros. Em consequência, o distanciamento fez também crescer um sentimento mútuo de pertença e corresponsabilidade, onde sentimos que nossas ações beneficiam outras pessoas assim como nos beneficiamos e dependemos das ações dos outros. Compreendemos que este é um momento de extrema dificuldade e que, embora necessitamos voltar às nossas rotinas e produzir, a cooperação de todos ao seguir as medidas de segurança estabelecidas sobrepõe-se de modo a ultrapassarmos esta situação o breve possível. Assiste-se assim, a uma mudança positiva quanto aos valores sociais realmente importantes – em que a preservação da vida se sobrepõe à economia.

COMO SERÁ O MUNDO DEPOIS DO CORONAVÍRUS?

Parece claro que a crise causada pela pandemia vai provocar uma profunda reestruturação económica, social e organizacional: é incontornável. Mas hoje as empresas estão preocupadas com a sua sobrevivência imediata. O instinto de sobrevivência fala mais alto – seja nas espécies vivas, seja nas empresas.

A Pandemia nos confronta diariamente com dilemas impossíveis de resolver, tornando tarefas simples em complicadas, tirando-nos muito do que tínhamos garantido – não só no Trabalho, como também no Lazer! A limitação e restrições de circulação, de acesso aos espaços e de número de pessoas que se podem reunir, bem como as proibições e limitações de eventos e atividades levaram a que a maioria das pessoas não tivesse conseguido Desfrutar das suas férias e fins de semana como seria habitual. Tivemos e temos ainda que usar da criatividade, bem como da nossa resiliência para encontrar formas de relaxar e de mantermos a nossa saúde física e mental.

"A pandemia (...) mudou a rotina do mundo inteiro. Uma situação que ensinou novos modelos de trabalho, hábitos, valores e, acima de tudo, mostrou para as pessoas que a arma mais poderosa contra a crise trazida pela pandemia é a solidariedade."

Assim, muitas pessoas encontram no voluntariado e na solidariedade, uma nova forma de Desfrutar e acarreta grande satisfação pessoal. Apesar do momento de crise que vivemos as boas ações, além da ajuda direta ao outro, desenvolvem a empatia, melhoram nosso bem-estar e ajudam a mantermo-nos positivos.

Saudamos todos os nossos clientes – em particular no setor de Turismo e Restauração – dos mais afetados com esta situação – e no setor Social, pelo grande esforço que empenham face à população a que se dedicam.

ORGANISER

1º SEMESTRE de 2021

ORÇAMENTO DE ESTADO:

- O Salário mínimo nacional foi atualizado para €665.00, entrando em vigor a 01/01/2021

MELHORIA DE SERVIÇO:

PLATAFORMA DE GESTÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Apresentámos neste 1º semestre, a Plataforma de Gestão de Formação Profissional, complementando o serviço já existente com uma solução informática que permite:

- POUPANÇA DE TEMPO
- REDUÇÃO DE ERRO HUMANO
- ACESSO EM QUALQUER LUGAR A QUALQUER HORA
- RASTREABILIDADE DOS PROCESSOS

Recordamos as principais obrigações a ter em consideração no que diz respeito à formação profissional:

- O empregador deve promover formação contínua, sendo que, no mínimo, deverá planear, e executar, 40h de formação a 10% dos seus colaboradores em cada ano civil
- O empregador deverá ainda assegurar, a cada colaborador, individualmente, 40h de formação por ano, situação que poderá ser aferida por média a cada triénio.

A Humangext é entidade formadora certificada nas áreas de:

- Desenvolvimento Pessoal
- Direito
- Segurança e Higiene no Trabalho

CONTRATAÇÕES COLECTIVAS

ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS

- Revisão Global – CCT entre Associação dos Armadores de Tráfego Fluvial e Local e SITEMAQ (BTE nº 1 de 08/01/2021)
- Revisão Global – CCT entre URMA e SINTAP (BTE nº 4 de 29/01/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre ACIRO e CESP (BTE nº 5 de 08/02/2021)
- Revisão da Tabela Salarial – CCT entre Associação dos Industriais e Exportadores de Bordados e Tapeçarias da Madeira e Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Bordados, Tapeçarias, Têxteis e Artesanato da Região Autónoma da Madeira (JORAM III Série, nº 4 de 26/02/2021)
- Revisão Global – CCT entre URIPSSA e Sindicato dos Profissionais dos Transportes, Turismo e Outros Serviços de Angra do Heroísmo (BTE nº 9 de 12/03/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre NORQUIFAR e FIEQUIMETAL (BTE nº 13 de 08/04/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre NORQUIFAR e SINDEQ (BTE nº 13 de 08/04/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre ACRAL e CESP (BTE nº 16 de 29/04/2021)
- Revisão Global – CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SITACEHT (BTE nº 18 de 20/04/2021)
- Alteração Salarial - CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SINDESCOM (BTE nº 16 de 20/04/2021)
- Alteração Salarial - CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SITACEHT (BTE nº 17 de 20/04/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SITACEHT (BTE nº 19 de 20/04/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SITACEHT (BTE nº 20 de 20/04/2021)
- Revisão Global – CCT entre ITA e FESAHT (BTE nº 20, de 29/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre APIO e FIEQUIMETAL (BTE nº 20, de 29/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico e FETESE (BTE nº 20, de 29/05/2021)
- Revisão Global – CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SINTABA (BTE nº 26, de 20/05/2021)
- Revisão Global – CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SINDESCOM (BTE nº 28, de 20/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SINDESCOM (BTE nº 25, de 20/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SINDESCOM (BTE nº 27, de 20/05/2021)

INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR

- Alteração Salarial – CCT entre AHRESP e SITESE (BTE nº 18, de 15/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre ADIPA e SITESE (BTE nº 19, de 22/05/2021)

INDÚSTRIA, ENERGIA E TRANSPORTES

- Alteração Salarial – CCT entre AOP e SINPORSINES (BTE nº 8 de 28/02/2021)
- Revisão Global – CCT entre APIO e FIEQUIMETAL (BTE nº 12 de 29/03/2021)

SEGURADORAS, ESCOLAS DE CONDUÇÃO E EMPRESAS DE SEGURANÇA E DESPORTO

- Alteração Salarial – CCT entre AES e FETESE (BTE nº 4 de 29/01/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre AES e STAD (BTE nº 4 de 29/01/2021)
- Revisão Global – CCT entre APEC e FECTRANS (BTE nº 4 de 29/01/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre AESIRF e ASSP (BTE nº 11 de 22/03/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre AES e FETESE (JORAM III Série, nº 5 de 12/03/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre AES e STAD (JORAM III Série, nº 5 de 12/03/2021)

SAÚDE E PRODUTOS QUÍMICOS

- Alteração Salarial – CCT entre GROQUIFAR e SITESE (BTE nº 3 de 22/01/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre APIFARMA e COFESINT (BTE nº 18, de 15/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre APQuímica e COFESINT (BTE nº 19, de 22/05/2021)
- Alteração Salarial – Acordo de empresa entre SUCH e SINTAP (BTE nº 20, de 29/05/2021)

SETOR ELÉTRICO E METALÚRGICO
- Alteração Salarial – CCT entre FENAME e SITESE (BTE nº 17, de 08/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre AIMMAP e SINDEL (BTE nº 20, de 29/05/2021)

SETOR AGRÍCOLA
- Revisão Global – CCT entre AHSA e SETAAB (BTE nº 18, de 15/05/2021)
- Revisão Global – CCT entre CAP e SETAAB (BTE nº 18, de 15/05/2021)

SOLIDARIEDADE/EDUCAÇÃO
- Alteração Salarial – CCT entre CNIS e FNSTFPS (BTE nº 1 de 08/01/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre CNIS e FEPCES (BTE nº 2 de 15/01/2021)
- Acordo de Adesão – CCT entre CNEF e STAAE-ZN (BTE nº 2 de 15/01/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre CNIS e FNE (JORAM III Série, nº 1 de 11/01/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre CNIS e FEPCES (JORAM III Série, nº 3 de 05/02/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre CNIS e FEPCES (JORAM III Série, nº 3 de 12/03/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre CNEF e SIPE (BTE nº 13 de 08/04/2021)
- Revisão Global – Acordo de empresa entre UMP e SEP (BTE nº 19, de 22/05/2021)
- Alteração Salarial – CCT entre CNIS e FEPCES (BTE nº 19, de 22/05/2021)

PORTARIAS DE EXTENSÃO
- CCT entre AHETA e SITESE (Portaria nº 9/2021 de 07/01/2021)
- CCT entre APCOR e SINDCES/UGT (Portaria nº 74 de 31/03/2021)
- CCT entre Associação de Regantes e Beneficiários do vale do Sorraia e SETAAB (Portaria nº 75 de 31/03/2021)
- CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SINDESCOM (Portaria nº 1 de 12/03/2021)
- CCT entre Associação dos Agricultores do Ribatejo – Organização de Empregadores dos Distritos de Santarém, Lisboa e Leiria e SETAAB (Portaria nº 93 de 27/04/2021)
- CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Angra do Heroísmo e o Sindicato dos Profissionais dos Transportes, Turismo e Outros Serviços de Angra do Heroísmo (Portaria nº 2 de 27/04/2021)
- CCT entre Câmara do Comércio e Indústria de Ponta Delgada e SINDESCOM (Portaria nº 3 de 27/04/2021)
- CCT entre Associação dos Armadores de Tráfego Fluvial e Local e SITEMAQ (Portaria nº 97, de 03/05/2021)
- CCT entre Associação Nacional dos Óticos e SITESE (Portaria nº 101, de 12/05/2021)
- CCT entre ACISAT e FEPCES (Portaria nº 102, de 13/05/2021)
- CCT entre GROQUIFAR e FEPCES (Portaria nº 110, de 27/05/2021)
- CCT entre GROQUIFAR e COFESINT (Portaria nº 111, de 27/05/2021)
- CCT entre FAPEL e FETESE (Portaria nº 112, de 27/05/2021)
- CCT entre Associação Portuguesa das empresas do Setor Elétrico e Eletrónico e FETESE (Portaria nº 113, de 27/05/2021)
- CCT entre URIPSSA e SINTAP (Portaria nº 4, de 25/05/2021)

NÃO ESQUECER!

ESTEJA ATENTO
ÀS NOSSAS CIRCULARES

VERIFIQUE SE TEM TODA A DOCUMENTAÇÃO OBRIGATÓRIA AFIXADA!

SEGURANÇA SOCIAL

Telefone
300 502 502

IAPMEI

Email
info@iapmei.pt

AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA

Centro de Atendimento Telefónico
217 206 707

https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/formularioContacto.action

INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Centro de Atendimento Telefónico
300 010 001

Estamos-On (informações sobre a Pandemia – inclui legislação):
https://covid19estamoson.gov.pt/

INSÓLITOS

O 2º confinamento foi só por si insólito! Destacamos algumas perspetivas, que nos mostram o que foi a realidade durante o mesmo. Entre as reuniões online, as aulas com ensino à distância, e a inovação necessária para manter os convívios, por exemplo, os jantares feitos por videochamadas, difícil é, escolher qual o mais caricato:

TELETRABALHO

TELESCOLA

TELECONVÍVIO

Com a nova Retoma, dúvidas existem sobre como iremos normalizar, com as restrições necessariamente impostas. O que nos leva a pensar, serão estes os novos escritórios do futuro?

IDRYL

Mário Cunha | Consultor Idryl

GESTÃO DE RH A REAÇÃO À MUDANÇA, E A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

A pandemia COVID-19 trouxe profundas e imediatas consequências para a vida dos indivíduos, perturbando a sua educação, afetando a sua saúde física e mental e o seu bem-estar, prejudicando a sua situação laboral e colocando incertezas quanto ao futuro do trabalho.

A rápida evolução das nossas economias e sociedades, recentemente afetada pela crise pandémica devida à COVID-19, tem originado um alargado conjunto de mudanças no modo de como e onde trabalhamos. Em resposta a esta crise, as formas de trabalho, os locais de trabalho, os modos de organização e a relação entre o colaborador e a empresa têm sido alvo de uma grande discussão e evolução, alterando em grande medida a tendência da discussão de anos anteriores assente quase exclusivamente na questão da automação do trabalho.

Com a pandemia, as empresas tiveram de aprender a pensar e a agir rápido, abordando intensamente, para além da obvia continuidade de negócio, temas como a saúde e a segurança dos colaboradores e as mudanças para o trabalho remoto.

Com o aproximar de tempos de retoma económica as empresas têm agora a responsabilidade e uma rara oportunidade de repensar, com tempo, a organização e as estruturas de trabalho para investir na sua força de trabalho como impulsionadores principais da resiliência a longo prazo e garantia do sucesso continuado das empresas.

Evoluir para melhor e mais trabalho centrado no ser humano e no seu bem-estar, redefinição de locais de trabalho e das forças de trabalho pensando desde já na possibilidade de ocorrência de novas e longas interrupções, deverá fazer parte da agenda de desafios e oportunidades para gestores de negócio e de recursos humanos das empresas.

Um dos focos a considerar nessa evolução será garantir um continuado alinhamento das empresas com as novas tecnologias potenciando a transformação digital de processos, negócios, capacidades produtivas e relações laborais. Estudos recentes demonstram que mais de 80% das empresas acelerou a digitalização dos processos de trabalho em resposta à crise COVID-19.

A tecnologia tem sido, e continuará certamente a ser, um facilitador chave para as empresas facilitarem a comunicação dentro e para fora da empresa, melhorarem a produção e a oferta de produtos e serviços, simplificarem os procedimentos existentes, tornando-os mais eficientes e inserindo-os como parte de uma cadeia de valor competitivamente mais vantajosa.

A aposta na continuação de implementação acelerada de uma estratégia digital deverá, agora que se aproximam tempos de previsível retoma económica a curto prazo, ser uma excelente oportunidade de as empresas, além de ajudar os colaboradores a tomar melhores decisões, fazer com que estes se sintam mais ligados e identificados com a empresa e os seus esforços de evolução.

O sucesso da adoção da tecnologia depende em grande medida das empresas redefinirem os processos, tarefas, recursos humanos e gestão. Para entender o impacto da tecnologia em cada um desses componentes, a empresa deverá despender os esforços necessários para equipar os colaboradores com novos conjuntos de ferramentas e competências e permitir a transição efetiva para um ambiente mais tecnológico e digital.

As empresas devem adaptar-se à nova realidade de trabalho criada pela pandemia com uma rápida evolução para um relacionamento digital facilitado com os seus colaboradores. Formas de comunicação desenhadas especificamente para o efeito permitirão um aumento nas interações dos colaboradores com as estruturas de gestão, criando uma sensação de empresa segura, ágil, virtual e sempre presente.

Assim, com o foco nas pessoas, as necessidades dos colaboradores são tidas em consideração, resultando numa melhoria contínua, no equilíbrio da realocação de recursos, talentos e competências internas para onde são mais necessários.

A **Plataforma GOOPortal, da Idryl Technologies**, constitui-se como um modelo inovador nesta área incorporando funcionalidades de gestão de pessoas, ferramentas colaborativas, transformação digital de processos e outras funcionalidades com foco nas áreas de atuação das empresas, tanto áreas administrativas, na gestão dos documentos e processos, como áreas técnicas, servindo de apoio efetivo às empresas na sua adesão à transformação digital.

Praça Conde de Agrolongo, 74 - 3º Dto Frente | 4700-312 Braga - Portugal
T: +351 253 094 401 | geral@idryl.com | www.idryl.pt

PEDRO CUSTÓDIO | SEGUROS

RENASCER DEPOIS DA CRISE

Todas as crises abrem largos leques de oportunidades e as pessoas e instituições, após períodos conturbados, sempre tiveram que se repensar, reestruturar, reformular, reinventar e até recomeçar.

Esta crise pandémica, que é a maior crise da nossa existência, não é diferente das que viveram os nossos antepassados e requer a mesma tenacidade e a agora tão propalada resiliência para nos permitir retomar a vida como a conhecíamos antes, com as devidas adaptações.

Todos temos consciência que muitos negócios poderão estar irremediavelmente perdidos e que muitas empresas acabarão, inevitavelmente, por ter que fechar. Compete aos seus proprietários serem positivos, mas sobretudo criativos e dinâmicos para contornar os problemas, criando alternativas para si e para os seus clientes.

Uma das primeiras lições que já se podem tirar deste período, que surge na sequência dos muitos meses de confinamento e teletrabalho, foi a explosão do comércio eletrónico. Nada que não fosse expectável num futuro relativamente próximo, mas que acabou por acontecer muito mais rapidamente e passou a fazer parte da vida da maior parte de nós, pelo que é agora a altura de se apanhar este comboio. Não que não haja mais estações e mais oportunidades, mas é neste momento que se pode apanhar a carruagem da frente e seguir de forma mais confortável.

Na área seguradora, curiosamente, o comboio já está a passar há algum tempo, com a possibilidade da resolução online de alguns assuntos, mas face à complexidade dos seguros, não é muito fácil nem intuitivo que as pessoas consigam por si só resolver algumas situações, pelo que ainda é deveras importante a existência de estruturas físicas de apoio, coisa que até as seguradoras online acabaram por ter que criar nos grandes centros.

Face a isto, o que estamos a fazer na Pedro Custódio Seguros é tornarmo-nos mais fortes por associação a outros parceiros, ganhando assim estrutura e posição que nos permita continuar a ser competitivos e dar melhores condições aos nossos clientes.

Esperamos então que a história volte a repetir-se e que, depois de uma grande crise, o Mundo surja mais forte, mais preparado e que todos saibam escolher o melhor caminho e, dessa forma superar a adversidade. ■

Pedro Custódio seguros

Pedro Custódio Soc. Mediadora Seguros Lda.
R Prof. Dr. Álvaro Lapa nº3 Lj B
2500-113 Caldas da Rainha
Telf. 262 843 107
www.pedrocustodioseguros.pt

PRÓXIMA EDIÇÃO

NOVOS PROBLEMAS, NOVAS OPORTUNIDADES! | JANEIRO 2022

HUMANGEXT - CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS, SA
SEDE: AVENIDA 1º DE MAIO, 4 - 3º ANDAR • 2500-081 CALDAS DA RAINHA • T. +351 262 889 150 • F. +351 262 889 159

ISO 9001 SGS
DGERT ENTIDADE FORMADORA CERTIFICADA

HUMANGEXT®
CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS