



## EMPRESAS

# O PESO DA SAÚDE NAS EMPRESAS

» A saúde é comumente aceite como o segundo maior gasto na área de RH a seguir à folha de remuneração. Porém, mais do que um número, TAP, Vodafone, Mercer, Santander Totta, Nestlé Waters e Sociedade Rebelo de Sousa preferem falar da saúde como um investimento que traz retorno mensurável.

POR **Almerinda Romeira**

**N**ÃO FUMA, bebe moderadamente e gosta de fazer longas caminhadas. Pratica natação com regularidade. Também poderá praticar squash, pois o edifício da SRS na Rua D. Francisco Manuel de Melo, próximo do Parque Eduardo VII, em Lisboa, está equipado com ginásio e um campo que permite a prática desta modalidade.

«A SRS investe activamente na gestão da saúde de todos os seus colaboradores», começa por dizer, vincando, de seguida, que a saúde e o bem-estar dos colaboradores são uma parte integrante da estratégia de negócio da firma de advogados, que, com os seus 103 colaboradores, é uma das de maior dimensão do País.

José Manuel Carvalho explicou à HR que «o investimento nos colaboradores é fundamental em termos de uma correcta gestão da saúde em geral e também como factor de diferenciação no sector de actividade». Na prática, este factor diferenciador em relação à concorrência funciona como «importante argumento de recru-

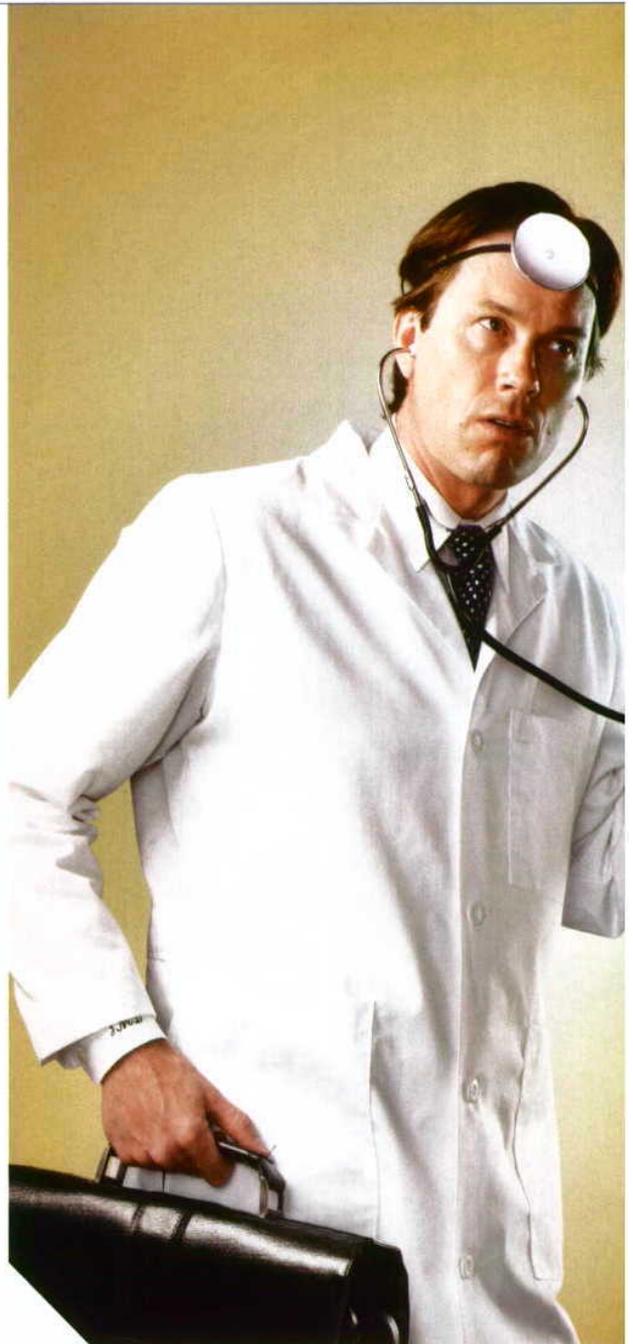
**Em Portugal, a saúde representa 10% do PIB. Os custos com a saúde crescem mais depressa que os salários**

tamento e de retenção do talento».

A abordagem integrada dos vários elementos na área da saúde e do bem-estar com outros aspectos, como a realização de eventos internos, levam a situações de socialização interna, e «acabam por criar toda uma adequada atmosfera de trabalho que contribui fortemente para um aumento de produtividade».

Seguro de saúde, pagamento de check-up, médicos anuais, ou a cada dois anos, conforme a idade do colaborador, realização de consultas

médicas quinzenais nas instalações e participação no pagamento de programas antitabagistas fazem parte do pacote de regalias e benefícios da SRS Advogados. O director-geral sublinha: «Tem havido sempre a preocupação por parte dos sócios da SRS de ir alargando o âmbito de regalias dos colaboradores nesta área, acompanhando o crescimento e fortalecimento do nosso projecto societário.» Contas feitas, a sociedade destina 2,2% da sua massa salarial à área da saúde e bem-estar, que





A saúde é comumente aceite como o segundo maior gasto na área de Recursos Humanos a seguir às verbas despendidas com a remuneração

## DESAFIOS DO FUTURO

O futuro coloca quatro importantes desafios às empresas que integram a saúde na sua estratégia. Segundo o entendido consultor sénior de "Health and Benefits", da Mercer, Paulo Fradinho, só conhecendo esses desafios é possível definir com realismo as linhas orientadoras de acção para o futuro. Mais. Para enfrentar esses desafios com sucesso, é necessário que a liderança, gestão de topo e responsáveis pela execução de políticas saibam verificar o estado de preparação em termos da organização e cultura (liderar pelo exemplo a todos os níveis, desenvolver confiança e enfatizar o win-win), ter uma estratégia (melhorar a saúde e responsabilizar os intervenientes), ser consistente no delivery (educar, comunicar e dar incentivos para influenciar os comportamentos desejados) e ainda medir e avaliar (usar dados para compreender impactos, apoiar decisões e melhorar o desempenho).

### CONHEÇA OS DESAFIOS

- » A maioria dos governos desenvolvidos enfrenta pressões orçamentais, no caso de Portugal a saúde representa 10% do PIB, logo pode constituir uma fonte de obtenção e poupanças através da redução do papel do Estado, centrado na transferência do fardo de financiamento do primeiro para o segundo e terceiro pilares.
- » Os custos com a saúde crescem mais depressa que os salários; logo na perspectiva do trabalhador há uma pressão sobre este item da sua despesa, o que aumenta a pressão das pessoas e parceiros sociais para a disponibilização crescente dos benefícios de saúde.
- » Vários estudos concluem que os aspectos comportamentais são a principal determinante da saúde e que os restantes factores como o meio ambiente, genética e acesso a cuidados explicam menos de metade das doenças.
- » O envelhecimento da população é uma realidade a prazo com impactos determinantes na configuração da organização e nas necessidades e custos com saúde, sobretudo considerando que a relação entre utilizadores e custos segue a a norma clássica 20/80.

consome mais de 50% dos custos totais de funcionamento da área de Recursos Humanos, se excluirmos dos RH a parte salarial.

### Estratégias

Se a quase totalidade da centena de colaboradores da SRS Advogados desenvolve trabalho intelectual particularmente exigente, já uma parte extremamente significativa dos 190 colaboradores da Nestlé Waters Direct desempenham tarefas muito mais exigentes do ponto

de vista físico. Esta empresa, que se posiciona como «líder em hidratação saudável, saúde e bem-estar», faz cartilha do primado de que as pessoas são o activo mais valioso de uma organização.

«Para defendermos este posicionamento externamente, começámos por o fazer dentro de casa, através da implementação de boas práticas», explica Marta Henriques, HR Business Partner e Quality Safety & Environment Manager da Nestlé Waters. «Fazendo jus ao mote "cada

## EMPRESAS

acidente é um acidente a mais”, definimos parte da nossa estratégia enquanto empresa», adianta.

Com uma frota de 90 veículos (entre distribuição, assistência e comerciais), que fazem chegar milhares de garrações da água de nascente Nestlé Selda às empresas, a Nestlé Waters Direct sabe que a boa forma física dos seus colaboradores, sobretudo dos da área de distribuição, é determinante para o êxito do negócio. E cultiva-a.

Em 2008 lançou no departamento de logística a prática da ginástica laboral, que em 2011 alargou a toda a empresa. A ginástica realiza-se três vezes por semana e ajuda a preparar o corpo para a jornada diária. Esta ideia inovadora da filial portuguesa entrou no top five das melhores iniciativas da Nestlé Waters a nível mundial. A empresa, que também oferece seguro de saúde e vacinação antigripe anual, adoptou recentemente outra iniciativa inovadora, mas na área da nutrição: o Café da Manhã.

Embora as iniciativas reflitam a estratégia da companhia, sendo, por isso, analisadas a longo prazo, já é possível colher delas frutos. Quando as aulas de ginástica arrancaram, a Nestlé Waters Direct tinha um indi-

ro, espeto de pau. Não é assim com a Mercer. Especializada em serviços de consultoria, outsourcing e investimentos, a empresa está presente em Portugal há 17 anos e noutros 39 países, e faz «uma gestão cuidada e rigorosa» do tema da saúde. Filipa Silva, directora de Recursos Humanos, refere, além de uma «aposta clara» nos programas de saúde e nos benefícios «fixos», a consultora tem procurado dinamizar outras acções, «indo de encontro às expectativas crescentes dos seus colaboradores e promovendo o seu bem-estar».

Por este motivo, a Mercer criou um sistema que permite aos seus colaboradores optar por um programa de saúde que se adequa às suas necessidades específicas. «Esta é uma estratégia que permite uma resposta customizada a cada colaborador e demonstra uma preocupação da empresa com as suas pessoas», salienta a directora de Recursos Humanos. Por outro lado, adianta ainda a responsável de RH, «sabemos que a satisfação e o envolvimento dos colaboradores passa pela percepção de que a empresa se preocupa e lhes proporciona boas condições de trabalho



## O seguro de saúde, de acordo com um estudo recente, tem uma tendência de crescimento próxima de 7% ao ano

ce de frequência de acidentes de 20 (número de acidentes por um milhão de horas de trabalho). Actualmente, o índice é de quatro. Ou seja, a taxa de sucesso salda-se em 80%.

A gestora de RH destaca os resultados da política integrada da empresa nesta área com «evidentes reflexos, não só na retenção, mas também na produtividade e imagem externa para os stakeholders. Esta imagem atractiva enquanto empregador sai reforçada, suscitando o interesse de potenciais candidatos», conclui. Costuma dizer-se que, em casa de ferrei-

atendendo ao seu bem-estar».

Esse aumento de envolvimento reflecte-se directamente no aumento da capacidade de retenção de talentos e consequentemente em melhor produtividade.

### Tendências

Quantas empresas haverá em Portugal a dar tanta atenção à vertente da saúde e bem-estar dos seus colaboradores como a SRS, Nestlé Waters Direct e Mercer? O tamanho da empresa condiciona a sua política na área da saúde? O sector de

actividade pode ser diferenciador nesta matéria?

Da caracterização de Paulo Fradinho, consultor sénior de Health and Benefits da Mercer, resulta claro que a atitude face ao papel dos benefícios de saúde e objectivos da

liderança é muito heterogénea em Portugal. Há o elevado, o médio e o reduzido, isto é, há de tudo. De resto, o consultor de Health and Benefits arruma a realidade em três grupos. Um primeiro grupo é constituído por uma maioria das empresas que estão fundamentalmente preocupadas «em cumprir a Lei em matéria de medicina do trabalho e acompanhar o pelotão da mediana através de um seguro de saúde com desenho replicado do benchmark», eventualmente complementado com algumas iniciativas tímidas no domínio da prevenção da doença e promoção de saúde.

No segundo lote, Paulo Fradinho inclui o grupo restrito das maiores empresas privadas e públicas. Estas empresas estão sobretudo «preocupadas ao nível da gestão financeira e do atrito social relacionado com os



NO SENTIDO DOS  
PONTEIROS DO RELOGIO

**Cecília João Bom**  
DIRECTORA DE  
RECURSOS HUMANOS  
Vodafone Portugal

**Victor Vale**  
DIRECTOR DE RECURSOS  
HUMANOS  
Grupo TAP

**José Manuel Carvalho**  
DIRECTOR GERAL  
Sociedade Rebelo  
de Sousa Advogados

seus planos de saúde que, em alguns casos, são autênticos subsistemas de saúde», sem protecção de um seguro, cuja evolução de custos e responsabilidades depende de drivers exógenos. Por fim, uma minoria de organizações de vanguarda, com forte consciência de valorização do papel do indivíduo e employer branding. Nestas, a saúde e bem-estar aparecem como parte de uma proposta de valor mais extensa dirigida ao indivíduo, onde também figuram a remuneração, a carreira, outros benefícios e o programa de work life balance.

A Vodafone Portugal pertence ao grupo minoritário de empresas em que a saúde e o bem-estar são apenas uma parte da proposta. Nascida há 18 anos com o nome de Telecel, a operadora móvel emprega para cima de milhar e meio de pessoas.

Na Vodafone Portugal, as boas práticas são entendidas na sua di-

menção estratégica. Quem o diz é a directora de Recursos Humanos, Cecília João Bom: «A Vodafone promove a saúde e o bem-estar das pessoas como um dos factores-chave para assegurar elevados padrões de desempenho no ambiente de negócio competitivo em que se move.» A responsável de RH elogia a «grande capacidade de atrair e reter profissionais de elevada qualidade», o que se deve, não apenas

## PRIORIDADES

No último estudo bienal pan-europeu de saúde da Mercer, cujos resultados datam de 2008, constata-se que a melhoria da produtividade e performance, bem como a gestão dos riscos de saúde, não são o principal objectivo das organizações. Dois terços dos participantes declararam que investem, sobretudo nesta área, para atrair e reter os melhores talentos.

às políticas de RH, onde se inserem «os planos relacionados com a saúde, entre outros benefícios», mas também devido à «imagem e prestígio da empresa», que resultam da sua actuação no mercado e da forma como é vista enquanto empregadora.

Na área da saúde multiplicam-se as iniciativas. Cecília João Bom vinca a importância da implementação do «conjunto integrado de planos e acções que visam criar uma verdadeira cultura de saúde, segurança e bem-estar», como parte integrante «de uma estratégia mais abrangente com o objectivo de desenvolver uma organização saudável».

## Retorno mensurável

Com cerca de 11 mil trabalhadores, a TAP é uma das grandes empresas portuguesas e a maior com quem a HR falou no âmbito deste trabalho. Os seus colaboradores têm acesso à UCS – Cuidados Integrados de Saúde SA, unidade de saúde que integra o grupo. Aqui é assegurada a prestação de cuidados de saúde globais, ao nível do ambulatório e na proximidade do local de trabalho.

A prestação de cuidados assenta em três pilares estruturantes: a medicina geral e familiar, a medicina aeronáutica (certificação médica de pilotos) e a medicina do trabalho.

«Proporcionar aos colaboradores facilidade na procura de apoio médico é sinal de preocupação, cuidado e investimento, não só na produtividade da empresa, mas também uma responsabilidade social cada vez mais premente no mundo em que vivemos», salienta o director de Recursos Humanos, Victor Vale. Do ponto de vista de gestão stricto sensu, os custos de uma doença e o seu impacto no bottom line, podem ser medidos como custos directos (gastos com médicos, hospitais, consultas, tratamento) e custos indirectos (absentismo, quebras de produtividade, afastamento por motivos de doença), explica o director de RH, adiantando que, visto por este prisma,

## EMPRESAS

**Marta Henriques**

HR BUSINESS PARTNER  
E QUALITY SAFETY &  
ENVIRONMENT MANAGER  
Nestlé

**Isabel Viegas**

DIRECTORA DE  
RECURSOS HUMANOS  
Banco Santander  
Totta



## CASOS

» **Nestlé Waters: ginástica laboral** Ginástica laboral para todos os colaboradores e na área da educação nutricional o Café da Manhã, à terceira sexta-feira do mês, são as iniciativas mais recentes da Nestlé Waters Direct (NWDi), empresa do grupo Nestlé. A ginástica - ideia inovadora da filial portuguesa - é um exemplo dentro da Nestlé Waters a nível mundial, sendo já vários os países onde a medida está em vias de ser aplicada. Aos 190 colaboradores, a líder no mercado de águas de garrafão em Portugal oferece seguro de saúde participado (extensível aos cônjuges e filhos) e vacinação antigripal anual. Protocolos com algumas redes de ginásios permitem a prática de exercício físico a custos mais favoráveis.

» **SRS: Ginásio e personal trainer** Ginásio próprio e personal trainer são benesses que a firma de advogados Sociedade Rebelo de Sousa oferece aos colaboradores no seu escritório em Lisboa, que tem jardim e está equipado com campo de squash e refeitório. Os colaboradores da SRS gozam de seguro de saúde e pagamento de check-ups médicos anuais ou a cada dois anos (conforme a idade do colaborador). De quinze em quinze dias, a firma dá a possibilidade de consultas médicas nas instalações e todos os anos promove um programa de vacinação de prevenção da gripe e colabora com o Instituto Nacional de Sangue para uma recolha nas suas instalações. Existe um espaço próprio para fumadores e participação no pagamento de programas antitabagistas.

» **Vodafone: bicicletas no Parque das Nações** A disponibilização de bicicletas para utilização no espaço envolvente da sua sede no Parque das Nações, bem como consultas de nutrição, programa de caminhadas, programa de massagens, cursos de culinária saudável, apoio à vacinação, são facilidades que a Vodafone coloca à disposição dos seus colaboradores para promover uma vida saudável. Através do Clube Vodafone, a empresa dispõe ainda de vários acordos com ginásios e health clubs que oferecem condições especiais aos colaboradores do operador. No âmbito dos cuidados de saúde, a Vodafone realiza rastreios anuais à tensão arterial, colesterol, glicemia, massa gorda e visão, oferece seguro de saúde, entre outros.

o investimento da empresa no actual package de saúde traz «retorno mensurável». Os factos confirmam que esse não é bem o prisma. Com efeito, em 2009, a transportadora aérea reforçou a sua longa tradição na prevenção, com o lançamento do Saúde Mais. Esta aposta estratégica engloba sete grandes programas de acção nas seguintes áreas: nutrição, exercício físico, saúde cardiovascular, saúde reprodutiva, saúde mental, saúde oral e rastreios oncológicos.

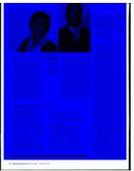
No Santander Totta, as valências estão estruturadas numa óptica de assistência, prevenção, instalações, educativa, alimentação, bem-estar e responsabilidade social. Isabel Viegas é a directora de RH desta instituição financeira, que detém cerca de 12% de quota do mercado bancário nacional. No seu entender, as políticas na área da saúde e bem-estar do banco funcionam como meios de atrair e reter o talento, mas não só. «A saúde no banco tem uma dimensão abrangente, abarcando diversos níveis de intervenção» - vinca. «Aumentando a satisfação interna, desagrandando os custos com a saúde para os nossos colaboradores e famílias e contribuindo para reduzir o absentismo, estamos a criar condições para aumentar a nossa produtividade»,

explica Isabel Viegas, apontando ainda como razões de fundo da estratégia de RH do Santander Totta «as condições que o banco oferece são um factor de diferenciação face ao mercado e integram a nossa proposta de valor como empregador».

No capítulo da assistência médica, além do acesso aos SAMS (sistema de saúde dos bancários), os colaboradores do Santander Totta usufruem de seguro de saúde complementar gratuito extensivo à família, medicina no trabalho, que «ultrapassa o estabelecido na legislação», vacinação contra a gripe e comparticipação da vacina contra o colo do útero às filhas dos colaboradores, entre outros.

**Custos crescentes**

A saúde é comumente aceite como o segundo maior gasto na área de RH a seguir à folha de remuneração. Mas quanto investem nela as empresas? «O investimento em saúde depende não só da escala, mas fundamentalmente do grau de sofisticação da estratégia adoptada em sede de política de pessoal», refere Paulo Fradinho. Em termos médios, adianta, a saúde representava, em 2008, cerca de 4,4% da



## EMPRESAS



massa salarial, com uma taxa de crescimento anual entre os 4% e 5%, bem acima da variação salarial. Este valor é composto por programas distintos. Entram nesta conta os montantes respeitantes aos serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, medicina ocupacional e outros como o seguro de saúde, que, de acordo com um estudo recente da Associação Portuguesa de Seguradoras, tem uma tendência de crescimento próxima de 7% ao ano, liderando todos os restantes itens. Ainda de acordo com Paulo Fradinho, a nível das valências contratadas pelas empresas, a medicina

**Filipa Silva**  
DIRECTORA DE  
RECURSOS HUMANOS  
Mercer

**Paulo Fradinho**  
CONSULTOR SENIOR DE  
HEALTH AND BENEFITS  
Mercer

curativa representa a maior parcela do custo, geralmente através de um seguro de saúde, ou plano médico auto-seguro nas maiores empresas, que corresponde ao benefício mais comum (77% das respostas), seguido por exames individuais de rastreio de doenças (72%), subsídio de doença (57%), benefícios de estomatologia (57%), períodos de descanso flexíveis (47%), programas para cessão de tabagismo (38%), horários flexíveis (33%), inscrição em ginásios (28%), compensação para incapacidades de longa duração (18%), programas de assistência aos colaboradores – EAP's

## O envelhecimento da população terá impactos nas necessidades e custos com a saúde

(13%) e ainda as consultas de aconselhamento ou nutrição (13%).

Estes números não retratam a generalidade das empresas. À partida, salvaguarda o especialista da Mercer, estes dados traçam «as práticas de um grupo de empresas já de si fora do comum, relativamente desenvolvidas neste campo, quase todas multinacionais ou nacionais de grandes dimensões».

As mais avançadas contempladas neste grupo oferecem ainda coaching de saúde, ementa saudável na cantina, fruta no escritório, palestras sobre saúde, instalações para a prática de desporto e actividade física ou até mesmo o posto de saúde e acesso a médico dedicado da empresa com funções de gestor de saúde. Pertencem a este grupo as empresas que aceitaram falar à HR do peso da saúde e do bem-estar nas suas estratégias. Outras preferiram optar pelo silêncio, talvez porque, conforme salienta Paulo Fradinho, «nas grandes empresas mais do que uma política de saúde, há uma herança do passado que se tenta gerir para minimizar risco e custo, uma vez que os benefícios de saúde têm carácter vitalício. Além do custo actual que afecta a conta de resultados, há também o impacto no balanço provocado pelas responsabilidades com os reformados e familiares, que representam dezenas, ou mesmo, centenas de milhões de euros».

Não há dúvida que uma boa gestão da saúde acaba por se transformar num benefício para todos os intervenientes: colaboradores, empresa e negócio. Mas para isso é necessário dinheiro e estratégia. Caso contrário faz-se navegação à vista. ●

## CASOS (CONTINUAÇÃO)

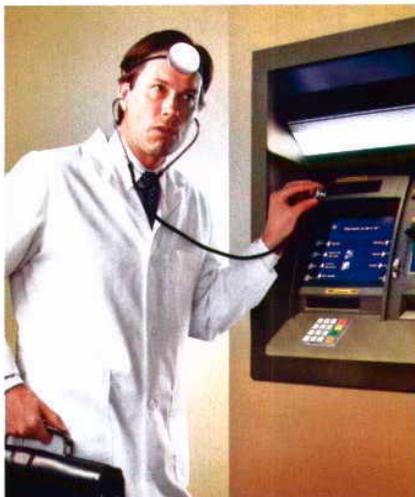
» **TAP: unidade de saúde** A TAP, através da UCS – Cuidados Integrados de Saúde – que integra o grupo TAP, assegura a prestação de cuidados de saúde globais, ao nível do ambulatório e na proximidade do local de trabalho. A prestação de cuidados assenta em três pilares estruturantes: medicina geral e familiar, medicina aeronáutica (certificação médica de pilotos) e medicina do trabalho. Fazem parte da prestação da empresa a prevenção de problemas relacionados com exposição a riscos profissionais específicos, o rastreio de doenças e o aconselhamento em promoção da saúde e hábitos de vida saudável. Nesta linha lançou, em 2009, o programa Saúde Mais.

» **Mercer: saúde e benefícios fixos** Desde as questões ergonómicas e condições físicas de trabalho aos seguros de saúde e doenças graves, passando por exames periódicos mais

completos, campanhas de vacinação antigripe e estabelecendo protocolos com farmácias e ginásios, a Mercer tem uma aposta clara nos programas de saúde. Recentemente, foi feito um rastreio de risco cardiovascular, cuja adesão prova o interesse crescente por parte dos colaboradores com os temas de saúde.

» **Santander Totta: vacinas e rastreios**

A implementação de um programa de moderação ao consumo de bebidas alcoólicas, a comparticipação da vacina contra o cancro do colo do útero para filhas dos colaboradores, o pagamento da vacina contra a gripe sazonal e a realização de vários rastreios de saúde a nível nacional constituem algumas das medidas desenvolvidas. Um ginásio no Centro Totta, o incentivo à prática desportiva, a oferta de dietas equilibradas e um espaço de informação na Intranet dedicado à saúde e bem-estar.



### O peso da saúde

Fique a par dos casos da TAP, Vodafone, Mercer, Santander Totta, Nestlé Waters e Sociedade Rebelo de Sousa. [p30](#)