

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

SETEMBRO/ OUTUBRO 20 | ANO 12 | Nº 127 | 4,00 €

A felicidade nas empresas

... mesmo em tempos tão estranhos



WWW.HUMAN.PT



FORMAÇÃO

Como tudo se transformou

BARÓMETRO: recrutamento

ESPECIAL: contact centers

DAVID SANGLAS

«Todos temos margem para aprender e evoluir continuamente.»

CONSULTORIA RH

O que mudou em 2020?

HR Guide: Preparar o “novo normal”

Se o papel dos profissionais de Recursos Humanos sempre foi um factor crítico no sucesso das empresas, mais do que nunca a sua missão é agora impactante.

Foi a pensar nos desafios dos Recursos Humanos e na adaptação necessária para “o novo normal”, que a PwC's Academy em parceria com a CCR Legal criou um programa de conteúdos diversificado, incluindo temas fiscais, legais, tecnológicos e comportamentais.

Consulte o portefólio completo em pwc.pt/academy



Programa de formação – HR Guide: preparar o “novo normal”

Módulos	Datas	Duração	Valor*
01 - Teletrabalho – aspectos fiscais e legais	8 de outubro 2020 (formador online)	3 horas	225 €
02 - Apoio a manutenção de contratos – COVID19	22 de outubro 2020 (formador online)	3 horas	225 €
03 - Novo paradigma do trabalho: boas práticas	5 de novembro 2020 (formador online)	3 horas	160 €
04 - Upskilling e a importância da Transformação Digital	19 de novembro 2020 (formador online)	3 horas	225 €
05 - Mobilidade internacional – Impactos fiscais no atual contexto	3 de dezembro 2020 (formador online)	3 horas	225 €
06 - Gestão por objetivos e os novos paradigmas da liderança	17 de dezembro 2020 (formador online)	3 horas	160 €
Programa completo	todas as datas	18 horas	950 €

* Ao valor indicado acresce o IVA à taxa legal em vigor.



Business Coaching Diploma Intensive
edição internacional online

Acesso à certificação como Coach ICF

Últimas vagas para início a 17 de setembro – [Contacte-nos](https://pwc.pt/academy)



O caminho certo
para a sua formação.
Inscreva-se já!
pwc.pt/academy

Siga-nos



02 Editorial

04 Zoom
Dicas Mindfulness ao volante
Spotligh
Best Of

10 Primeira Opinião
Miguel Vergamota, Talentia

12 Tema de Capa
A felicidade nas empresas

20 Espaço Executivo
Transformação digital

22 Grande Entrevista
David Sanglas, do Eurofirms Group

26 Agilidade
Opinião: Andre Bocater Szeneszi,
Knowledge21

28 Destaque
Formação

36 Liderança
Opinião: Mário Ceitil, APG

38 Reportagem
Consultoria RH

44 Entrevista
Eduardo Mendes, Whitestar

46 Cloud
Opinião: Enrique Sala Pascual, Meta4

48 Especial
Contact centers

52 Case Study
Implementar um sistema de e-learning

54 Barómetro
Recrutamento

58 Em Direto
António Leão, Lilly Portugal

60 Estórias
Sentidos de urgência

62 Work Life Balance
João Moreira, Abaco Consulting

66 Espaço RH
Em Síntese
Livros
Web
Eventos

72 Lifestyle
Hotéis Hotéis Moov
Restaurante Sicario
Automóvel Novo Cupra Ateca

80 Última Página
António Souto

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

Colaboradores
António Souto, Carlos Antunes, Carlos Sezões, Denise Athayde Dutra, Francisca Rodrigues, José Bancaleiro, José Duarte Dias, Manuel González Oubel, Mário Ceitil, Mário Andrade, Paula Campos (nesta edição: Alexandra Monteiro, Amílcar Gabriel, Ana Gandrita, Andre Bocater Szeneszi, Boguslaw Sardinha, Catarina João Morgado, Cidália Lima, Daniel Lança Perdigão, Eduardo Marques Lopes, Enrique Sala Pascual, Fátima Gonçalves, Filipa Oliveira, Isilda Gonçalves, Jorge Pereira, Mafalda Isaac, Mar Gómez, Miguel Vergamota, Natália Cuellar, Nuno Matos de Sousa, Nuno Moreira, Nuno Velho, Paula Baptista, Pedro Castaño, Sara Sousa Brito, Sílvia Coelho, Sílvia Ferreira, Victoria Teijido)

Redação
redacao@human.pt

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

Fotografia
Design e Forma, Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), Pexels, Vítor Gordo – Syncview Imagem e Meios

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

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

Assinaturas
assinaturas@human.pt

Impressão
Grafisol
Rua das Maçarocas
Abrunheira Business Center, nº 3
Abrunheira 2710-056 Sintra

Nº de Registo na ERC: 125537

Nº de Depósito Legal: 286.699/08

Tiragem: 10.000 exemplares

Periodicidade: Bimestral

Estatuto Editorial
Disponível em www.human.pt



Propriedade, Edição e Redação
Just Media, Lda
Avila Spaces - Av. da República, nº 6, 1º Esq
1050-191 Lisboa
www.justmedia.pt
Tel. 213 303 747
NIPC 508727065
Gerentes: António Manuel Venda, Sónia Maia (detentores da totalidade do capital da empresa, em partes iguais)

Nenhuma parte desta publicação, incluindo textos e fotografias, pode ser reproduzida, por quaisquer meios, sem prévia autorização da Just Media.



António Manuel Venda
amvenda@justmedia.pt

Diante do pôr-do-Sol

E escrevo diante do pôr-do-Sol. E nem posso demorar-me a olhar para ele. Não que perca tempo numa tarde de pressa para fecharmos a edição da revista. Não perco tempo com esse olhar mesmo demorado. Perco é com a luz que me permanece nos olhos depois de olhar, teimosa em ficar, como se o pôr-do-Sol acontecesse lentamente nos meus olhos. E isso me cegasse para a escrita. Uma cegueira especial, acontecendo nos olhos mas transpondo-se ao mesmo tempo para o ecrã do computador, para o espaço de cada palavra que tento lá colocar. Por isso não olho para o pôr-do-Sol. Na praia, ou em casa bem no alto da serra, olharia. No escritório não, não numa tarde de pressa, e a bola de fogo perde-se enfim para lá do casario espaçado, quem sabe se para mergulhar no Atlântico. Num tempo tão estranho, iria admirar-me se tal coisa acontecesse? É isso. Um tempo estranho. Recordo-me bem da expressão no título do editorial anterior. Manteve-se. O tempo estranho. Daqui a pouco, quando escolher o título deste, tentarei não repetir. Mas é isso, um tempo estranho. Que paira sobre vários temas da edição, até no de maior destaque, onde apesar de tudo não desistimos do que tínhamos planeado (A felicidade nas empresas); e no que aborda a formação, no da consultoria de recursos humanos, no dos 'contact centers', no do recrutamento, nas entrevistas. Há sempre um pano de fundo. O daquilo que há meio ano tocou também a Portugal e que agora mesmo quando não aparece nas perguntas, surge por vezes nas respostas. Um dia, torço para que em breve, será apenas uma lembrança. ☺

No editorial da «human», o autor não segue o novo acordo ortográfico para a língua portuguesa.

multipessoal

O futuro chegou. O nosso futuro! E agora estamos ainda mais prontos e disponíveis que no passado.

www.multipessoal.pt



MINDFULNESS AO VOLANTE

PARA UMA CONDUÇÃO EFICIENTE



‘Mindfulness’

Quando o exemplo vem da indústria automóvel

Voltar ao trabalho após as férias pode ser difícil, mas o percurso até ao escritório a conduzir pode ser uma oportunidade para afastar o stress. O ‘mindfulness’ é uma disciplina de autoconsciência que ajuda a pessoa a sentir-se melhor e contribui para uma condução eficiente e segura, e na SEAT parecem saber disso. A luz ambiente de um dos mais recentes lançamentos, o novo SEAT Leon, permite variar a intensidade e o tom da iluminação, aumentando o conforto e a segurança. Na verdade, com o regresso ao trabalho o stress pode tornar-se mais um parceiro de vida. A pressa, a rotina... tudo contribui para o nosso humor. Assim, longe de aumentar o nível de ansiedade, conduzir para o escritório ou voltar para casa pode ser o momento perfeito para aliviar o nervosismo, parar o piloto automático da nossa mente e concentrar todos os nossos esforços na condução. Como? Segundo a SEAT, com ‘mindfulness’.

Atenção plena

«O ‘mindfulness’ consiste em ensinar o cérebro a focar-se numa única função para que possa dedicar-lhe a atenção total», explica Emmy Smit, psicóloga e formadora de ‘mindfulness’ na ITAE Empresas e colaboradora do Centro de Assistência e Reabilitação Sanitária SEAT Cars. Pode ser realizado durante o desempenho de tarefas diárias, como a condução, para desenvolvê-las de forma menos mecânica e mais feliz. «A nível fisiológico, estimula zonas do sistema nervoso relacionadas com as emoções positivas, aumenta a secreção de serotonina e endorfinas e altera o mapa de atividade cerebral», diz Emmy Smit.

Mais eficiência e segurança

Ao aplicarmos o ‘mindfulness’, conseguimos uma maior atenção ao volante, para que o risco de acidente seja reduzido (30% dos acidentes mortais são causados por distrações, segundo a Direção-Geral de Trânsito em Espanha). E também reduzir as emissões de CO2 e economizamos combustível e dinheiro com uma condução mais eficiente. De acordo com Gerhard Lux, responsável pelo desenvolvimento de propulsões híbridas e elétrica na SEAT, «concentrados, vamos antecipar a travagem, reduzindo a velocidade».

A bordo de modelos como o novo SEAT Leon PHEV ou o eTSI, a eficiência multiplica-se por dois, uma vez que oferecem um menor consumo combinado que é reduzido na velocidade de cruzeiro por estrada. Além disso, o eTSI recupera energia da travagem e, assim, suporta o motor com assistência elétrica, que é uma vantagem na eficiência.

O ambiente ideal

Um espaço em harmonia fomenta a tranquilidade. A este respeito, uma boa iluminação é vital. O novo SEAT Leon oferece este espaço harmonioso graças à sua luz ambiente envolvente, personalizável tanto em intensidade como em tom, que surge em modo de arco nas portas da frente e na parte superior do ‘tablier’. Por outro lado, «sentir a sua respiração enquanto o ar entra e sai do nariz ajuda a voltar a atenção para o aqui e agora e equilibra o sistema nervoso», afirma Emmy Smit. Para isso, é preciso um espaço ventilado e fresco. A função Climatronic deteta o excesso de poluição e purifica o ar graças aos sistemas Air Quality Sensor y Air Care.

A ergonomia da felicidade

«A mente e o corpo estão intimamente ligados: pensamentos e emoções afetam a postura corporal, que por sua vez afeta diretamente a nossa forma de pensar e sentir», salienta Emmy Smit. Portanto, a ergonomia dos bancos é fundamental. Na SEAT, os bancos são testados com uma máquina que entra e sai do carro 20.000 vezes seguidas.

Ligando-se ao próprio interior

O ‘mindfulness’ permite aprofundar a conexão com o ambiente que é a ligação consigo mesmo. No veículo, a tecnologia SEAT Full link melhora a fusão de telemóveis e veículos para garantir o acesso do condutor ao seu mundo (os seus mapas, a música, as mensagens...) sem se distrair. Nesse sentido, «a consola do novo Leon está colocada numa posição elevada para que o utilizador tenha tudo o que precisa ao alcance dos seus dedos», explica Dani Molina, responsável pelo design UI (‘user interface’) da SEAT. Assim, é possível com dois cliques conhecer o estado do carro sem perder a concentração na condução. ®

10 EXERCÍCIOS DE ‘MINDFULNESS’ LIGADOS AO USO DO AUTOMÓVEL

Emmy Smit propõe alguns exercícios de ‘mindfulness’ para praticar antes, durante e depois de usar o automóvel. Vejamos:

1. Antes de entrar, observe o seu estado emocional e o seu nível de cansaço e tome consciência do destino da viagem e da intenção de desfrutar de conduzir sem pressa.
2. Sente-se, respire fundo, sentindo o ar a entrar e a sair do seu nariz.
3. Depois de apertar o cinto de segurança, tome consciência da sua postura, das mãos no volante e do contacto do corpo com o banco.
4. Quando surgirem pensamentos sobre temas que não tenham a ver com a condução ou quando for tentado a olhar para o seu telemóvel, volte a focar a atenção deliberadamente na estrada, na vista e nos sons.
5. Pratique a bondade com outros condutores para desfrutar melhor de uma viagem segura.
6. Um semáforo vermelho ou um engarrafamento são uma oportunidade para fazer uma pequena pausa para respirar conscientemente e voltar a focar-se na experiência do momento presente.
7. Quando chegar ao seu destino, espere um momento antes de sair do carro e aproveite o silêncio.
8. Volte com atenção ao corpo físico e perceba as sensações que a viagem tem sido capaz de produzir a nível fisiológico.
9. Faça uma reflexão sobre se gostou da viagem ou se esta lhe criou stress. O que fará de diferente da próxima vez que conduzir?
10. E, se quiser, tire alguns momentos para agradecer por ter chegado bem ao seu destino.

**Trabalhar com orgulho é contagiante.
A nossa luta é por todos.**

O nosso trabalho e dedicação são diários e, em tempos de pandemia, não medimos esforços. E é com muito orgulho que recebemos a notícia de sermos novamente distinguidos no Randstad Awards 2020, como uma das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. Como serviço público a nossa luta é de todos. E este prémio também.

rtp.pt rtp.pt/play facebook.com/rtp



CEO português em destaque

Há um 'chief executive officer' (CEO) português destacado nos «Global CEO Excellence Awards 2020.» André Jordão, cofundador da Barkyn, recebeu o prémio de «Most Innovative Pet Care Business Leader» [líder mais inovador na área de 'pet'] da Europa, da «CEO Monthly», uma revista internacional dedicada a negócios e liderança.

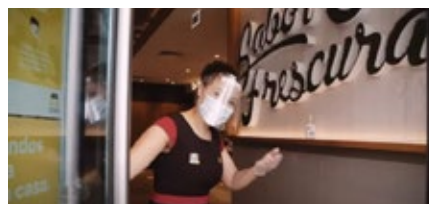
A Barkyn é uma 'start-up' portuguesa dedicada à nutrição e à saúde canina, que personaliza a ração e garante uma assistência veterinária próxima, humana e à distância. Em foco está a sua inovação no mercado dos animais de companhia.

André Jordão assinala: «O sector 'pet' está em alta, sendo dos mercados 'on-line' com maior crescimento e propensão contínua para tal. As famílias investem cada vez mais nos seus animais, porque são considerados membros do núcleo. Com a Barkyn, queremos entregar uma experiência nova, nunca antes vista, alicerçada numa marca forte e com significado, e solucionando o problema da fragmentação tão característico deste sector. Queremos criar o novo futuro do 'e-commerce' numa perspetiva de personalização e conveniência, recorrendo a tecnologia.»

McDonald's agradece aos colaboradores

A McDonald's Portugal lançou um vídeo de agradecimento a todos os seus colaboradores que durante o estado de emergência e confinamento mantiveram os restaurantes a funcionar, que se prepararam da melhor forma para reabrir as salas dos restaurantes e que, agora, continuam a proporcionar bons momentos a todos os clientes.

Devido à pandemia, a McDonald's delineou um plano de contingência que foi adaptando às diferentes fases de evolução do surto, tendo sempre como prioridade salvaguardar o bem-estar dos seus colaboradores e clientes. Os procedimentos de higiene e segurança alimentar, já habitualmente instituídos, foram reforçados a cada dia, tendo sido ainda introduzidas novas medidas de proteção com especial enfoque nas equipas.



Portuguesa lidera RH no Grupo Santander

Alexandra Brandão é a nova responsável global de recursos humanos do Grupo Santander. A sua designação representa uma aposta no reforço da gestão de recursos humanos, pois integra o Comité de Direção do grupo. Alexandra Brandão marca presença também no Conselho de Administração do Santander Uruguai.

A sua entrada no Banco teve lugar no ano 2000, para o então Banco Santander de Negócios, onde desempenhou funções na área de tesouraria. Foi depois diretora de produtos e serviços de particulares do Santander Totta, diretora de formação do grupo (esteve de 2012 a 2016 em Madrid), diretora de recursos humanos em Portugal e responsável pela gestão e eficácia comercial em Portugal. De 2013 e 2016, integrou o Comité Consultivo da European Foundation for Management Development (EFMD).



Seguro Directo com nova liderança

Rita Travassos assumiu o cargo de responsável da Seguro Directo, do Grupo Ageas Portugal. Licenciada em Gestão pela Universidade Católica e com um MBA na mesma instituição, iniciou o seu percurso na Seguro Directo em 1996. Desde então, assumiu funções na área de Planeamento e Controlo, liderou a área de Pricing & Business Analytics em Não Vida e, mais recentemente, a Direção de Marketing da Média e Ocidental. A experiência nas diversas unidades estratégicas do negócio são vistas como uma mais valia na atual função.

A Seguro Directo é uma marca especializada no seguro automóvel, que combina a qualidade de serviço a um preço competitivo, com uma linguagem simples e clara. Foi pioneira em Portugal na comercialização de seguros automóvel por telefone e Internet e recentemente renovou a sua identidade visual.



Com 42 anos, Alexandra Brandão é licenciada em Gestão pela Nova School of Business and Economics e tem um Multinational Master in Business and Administration pela Adolfo Ibañez School of Management e pela Deusto Business School. Passou também por escolas como Insead, IMD, Babson e Stanford.



Podemos
fazer mais.
SEMPRE!

I HAVE THE POWER®
Melhores Pessoas Conseguem Melhores Resultados

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

www.ihavethepower.net

57%

dos inquiridos no estudo «Coronavirus Recovery Survey», da Stanton Chase Portugal, que contou com a participação de cerca de quatro centenas de gestores de pessoas, mostra-se otimista quanto à evolução do negócio nas suas empresas. No entanto, o Covid-19 trouxe novas exigências, considerando-se como prioritário o 'coaching' de lideranças (43%), a consolidação de uma cultura agregadora que contribua para o negócio (42%) e a formação de novas competências (40%).

+ de 80

foram os profissionais que a OutSystems recrutou desde o início da pandemia. Mafalda Vasquez, 'talent acquisition manager' da tecnológica, assinalou: «Acolhemos profissionais de variadíssimas partes do mundo. Isto obrigou-nos a repensar processos e a trabalhar em novas formas de os fazer sentir parte da empresa e de os fazer ver a nossa cultura.» A empresa implementou processos de entrevista remotos e alterou os guiões para ajudar os líderes de cada equipa a conseguir encontrar as competências que procuravam.



Portuguesa certificada como 'coach supervisor' pela EMCC

Depois de ter sido a primeira portuguesa credenciada MCC (Master Certified Coach) pela International Coach Federation (ICF), em 2012, Aida Chamiça estabeleceu como meta continuar a contribuir para o avanço da profissão, apoiando outros 'coaches', a nível nacional e a nível internacional, a refletirem e aperfeiçoarem continuamente a sua prática profissional em 'coaching supervision'. Se a ICF é a entidade de referência em 'coaching', a nível mundial, a European Mentoring & Coaching Council (EMCC) é a que tem 'standards' mais exigentes e elevados na certificação em 'coaching supervision', a nível mundial, razão pela qual escolheu seguir os requisitos desta entidade certificadora. Tornou-se agora a primeira portuguesa certificada como 'coach supervisor' pela EMCC.

«PHC Happy Team Day»

A PHC Software, multinacional portuguesa com posição de destaque no desenvolvimento de ferramentas de gestão, criou o «PHC Happy Team Day». Trata-se de uma iniciativa pensada para complementar o teletrabalho, assegurando um regresso ao escritório em segurança. A empresa pretende implementar um modelo de trabalho híbrido, onde todos os colaboradores estão em trabalho remoto durante quatro dias, deslocando-se ao escritório apenas um dia por semana. É um dia destinado a promover atividades de equipa e trabalho criativo. O novo modelo de trabalho da empresa, com início em setembro, decorrerá até ao final do ano. Esta iniciativa pretende reunir os colaboradores da PHC, desenvolvendo ações onde o foco, a criatividade e, acima de tudo, o seu bem-estar estarão no topo das prioridades. Cada equipa pode decidir qual o dia em que marcará presença no escritório.



Novo FlexiPlan

Quando o futuro é incerto, a flexibilidade é o melhor plano.



LeasePlan

Tempos desafiadores pedem respostas ágeis. Como o FlexiPlan: o aluguer de curta duração da LeasePlan. A solução para ter carro sempre que precisar e deixar de ter quando entender, sem qualquer custo.

São contratos a partir de um mês, com quilómetros ilimitados e todos os serviços incluídos. Vá a leaseplan.com e veja como ter carro pelo tempo que precisar, sem custos de rescisão e com a flexibilidade que os novos tempos exigem. Se preferir, envie um e-mail para servico.cliente@leaseplan.com.

What's next?

leaseplan.com



Miguel Vergamota
Country Manager da Talentia Software Portugal
www.talentia-software.pt

Trabalho remoto

Cinco formas de avaliar a produtividade das equipas

Antes da pandemia de Covid-19, a noção de produtividade e trabalho das empresas ainda estava intimamente ligada ao modo presencial. No entanto, aquilo que agora vivemos forçou os departamentos de recursos humanos a adotar ferramentas para a nova realidade digital e às necessidades do teletrabalho e, por outro lado, à necessidade de realizar avaliações contínuas de desempenho, com novos critérios e num curto prazo de tempo, para aferir a produtividade das equipas em trabalho remoto.

Os departamentos de recursos humanos têm então à sua disposição cinco formas de avaliação da produtividade da sua força de trabalho remota, que quando adotadas em conjunto garantem resultados otimizados:

1. Avaliação de desempenho vinculada a objetivos definidos e realistas

Atualmente deve procurar realizar-se uma avaliação de desempenho contínua e adaptada ao novo cenário, que difere do que se fazia até aqui, pois estas análises eram realizadas apenas uma vez por ano. Numa avaliação de produtividade por método remoto, devem enfatizar-se especialmente os objetivos, que devem ser claros e alcançáveis. Isto permitirá, por um lado, análises que reflitam a situação real. Por outro lado, diminui o grau de pressão sobre a equipa, pois todos sabem o que devem fazer, são realistas e têm metas a atingir. A motivação permanecerá alta e a mudança de realidade será registada nessa avaliação de desempenho de forma mais atualizada e em períodos mais curtos.

2. Equipas em modo remoto monitorizadas e com 'feedback' permanente

A utilização de ferramentas de 'software' para gerir o talento e para implementar uma avaliação correta do desempenho facilita o estabelecimento, no organograma, de uma cultura de 'feedback' constante. Se toda a equipa receber as mesmas informações em tempo real, o 'feedback' transmitido e recebido será muito mais ajustado à situação. Isto permite, por um lado, tomar as medidas adequadas e fazer ajustes no tempo certo. Ao mesmo tempo, possibilita a adaptação a um fluxo de traba-

lho no qual transmitir e receber 'feedback' contribui para que a melhoria dos processos seja natural e, até, orgânico de desenvolvimento profissional.

3. Produtividade de equipas de forma remota graças à definição de tarefas

As soluções tecnológicas implementadas em recursos humanos para facilitar o teletrabalho permitem estabelecer de forma muito clara as tarefas e responsabilidades de todos os membros da equipa. Ao mesmo tempo, controlam que trabalho corresponde a quem, quais os objetivos das tarefas e, assim, medem remotamente o cumprimento das várias funções.

Isto proporciona aos responsáveis e gestores informações importantes sobre os contributos de cada um, bem como sobre os níveis de produtividade alcançados e sua comparação com os objetivos. Esta organização diária garante melhores índices de produtividade a longo prazo.

4. Melhor comunicação das equipas em modo remoto

Paradoxalmente, o distanciamento físico e a introdução de mais tecnologias melhoraram, em muitos casos, os níveis de comunicação das equipas. Algumas deficiências de comunicação sentidas no local de trabalho estão agora muito esbatidas, se não desapareceram completamente. Desta forma, não só conseguimos um clima muito mais favorável para a avaliação de desempenho, como também para a monitorização da produtividade. Foi criada uma rotina em que manter uma linha aberta de comunicação com toda a organização já faz parte do quotidiano normal.

5. Talento adaptado à mudança

O momento em que entramos, o «pós-Covid-19», e a capacidade das equipas para se adaptarem de forma natural e eficaz podem traduzir-se num novo indicador de produtividade, mais um aspeto a ter em conta em futuras avaliações de desempenho. Ter a capacidade de lidar com uma situação adversa é essencial. Enraizar, nos nossos hábitos de trabalho, a adaptação e a resposta eficaz ao contexto adverso é agora uma aptidão essencial, tanto na monitorização do desempenho como nos futuros processos de seleção de talento. ®

Aquilo que agora vivemos forçou os departamentos de recursos humanos a adotar ferramentas para a nova realidade digital.



Actual Training

Formação & Consultoria

Cursos em Tecnologias de Informação

- Academias AT
- Base de Dados
- Cloud
- Data Analytics
- ITIL
- Office 365
- Power Apps
- Power BI
- Sistemas
- Utilizadores Finais

FORMAMOS PARA VENCER

Contacte-nos:

☎ 217 158 018

✉ hey@actualtraining.pt

📍 Avenida 5 de Outubro, N° 70 - 8° Dto
1050 - 059 Lisboa



www.actualtraining.pt



A felicidade nas empresas

... mesmo em tempos tão estranhos



A semelhança do que aconteceu noutros anos, trazemos nesta edição um trabalho sobre a felicidade nas empresas. Mesmo numa época que não é identificada facilmente como de felicidade, não quisemos deixar o tema de lado.

Texto: Redação human Fotos: DR

Para este trabalho, escolhemos duas empresas do 'top' que resultou da iniciativa «Happiness Works», da Lukkap Portugal e da Universidade Atlântica, em parceria com a revista «Exame», a ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores, a APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas e a Happy Brands. Essas empresas são a PHC Software e a Solfut – I Have The Power, cujas abordagens sobre a felicidade procurámos conhecer.

Mas antes de mais, vejamos o que nos diz uma especialista no tema, Cristina Nogueira da Fonseca, fundadora e 'chairwoman' do Corporate Happiness Board – Portugal e fundadora e 'mayor' da Happytown. O depoimento que recolhemos tem como título «Felicidade nas empresas 'on hold'?». Aí, Cristina Nogueira da Fonseca começa por referir: «É precisamente por não identificarmos esta época como uma época de felicidade, que devemos insistir nela. Quando estamos bem, falar de felicidade torna-se desnecessário; quando não estamos, falar de felicidade torna-se quase ofensivo. Entendamos. É precisamente quando não estamos bem que mais falta nos



Cristina Nogueira da Fonseca, da Happytown, afirma que «promover a felicidade é simples, difícil é sermos simples». Mais: «É nesta altura que nos devemos focar no que é importante: felicidade no trabalho não é só as bolas de Berlim, as massagens e os 'team buildings', felicidade no trabalho é sobretudo sobre saúde mental.»

**ESPAÑOL
NA SUA EMPRESA**

Aulas Presenciais
e por Videoconferência

Cursos Certificados pela DGERT

Melhore a Formação dos
seus Colaboradores

empresas@institutoespanhol.pt
www.institutoespanhol.pt

instituto
espanhol

TEMA DE CAPA

fazem as competências para a felicidade, a resiliência, o otimismo, a coragem, a esperança e o perdão.» A ‘mayor’ da Happytown prossegue: «Nos últimos meses em Happytown (desde março), assistimos a duas realidades distintas: clientes que quiseram fornecer aos seus colaboradores as melhores condições e oportunidades possíveis e de forma determinada investiram em ações que aumentassem o bem-estar nestas circunstâncias novas para todos; e por contrapartida, outros clientes que apesar de envolvidos com a felicidade no trabalho, tanto ao nível da crença como das políticas, sentiram que o melhor seria fazerem um pausa no tema da felicidade, até ver...»

Promover a felicidade

Cristina Nogueira da Fonseca afirma que compreende que «é difícil continuarmos a alocar tempo e dinheiro a algo que nos parece difícil», mas contrapõe que «quando o tema é felicidade, é precisamente quando ela nos parece difícil que devemos insistir». Ou seja, «é nesta altura que nos devemos focar no que é importante: felicidade no trabalho não é só as bolas de Berlim, as massagens e os ‘team buildings’, felicidade no trabalho é sobretudo sobre saúde mental».

Para a especialista, «promover a felicidade é simples, difícil é sermos simples». Deixa quatro tópicos fundamentais:

- **Ponto de partida honesto.** «É fundamental que os motivos na base da construção do conceito de empresa feliz seja o mais importante, as pessoas e não apenas os ‘rankings’ e a construção de uma marca socialmente percecionada como boa para se trabalhar. Esta é uma premissa muito importante, a honestidade do caminho é imprescindível.»

- **Coerência.** «A cultura de felicidade tem de ser sentida de forma contínua na cultura e no clima da empresa; não pode ser uma bandeira que se acena em momentos de conveniência.»

- **Priorizar as relações.** «As relações emocionais e sociais construídas no nosso local de trabalho são fundamentais para a construção de um compromisso emocional positivo entre o colaborador e a empresa e a sua função. É prioritário investir na qualidade das relações humanas.»

- **Fomentar e comunicar os resultados.** «A noção de que estamos a evoluir, a crescer, a fazer bem é fundamental para a construção de um bom ‘motto’ e para o surgimento do nosso, entre aspas, bom génio. Quando nos sentimos um número, quando não temos ‘feedback’ ou ‘feedforward’, construímos a perceção de que somos desvalorizados e a nossa dedicação é pouco apreciada.»

Finalmente, deixa um alerta, e também uma pergunta com resposta: 1. «Não nos esqueçamos de que as empresas não personificam, as empresas são com-

postas por pessoas, com crenças, objetivos e propósitos distintos, mas onde compete a todos trabalhar e implementar uma cultura de respeito, e aqui o papel determinante é das lideranças. Um colaborador vai espelhar o comportamento do seu líder, por isso torna-se simples, temos de começar por dar o que queremos colher.» 2. «Por quê investir na felicidade no trabalho? Porque a investigação e os ‘case-studies’ nos dizem que financeiramente é a coisa esperta a fazer, mas sobretudo porque moralmente é a coisa certa a fazer.»

Como a felicidade é trabalhada na PHC

Luís Antunes, ‘human resources unit director’ da tecnológica portuguesa PHC Software, assinala que «a felicidade é um tema estrutural na cultura» da



Luís Antunes, da PHC, diz que «trabalhar a felicidade nestes tempos é capitalizar o capital relacional que a cultura tem e tomar decisões responsáveis para o futuro da empresa e de cada um». «Foi isso que fizemos, e com excelentes resultados», sintetiza.

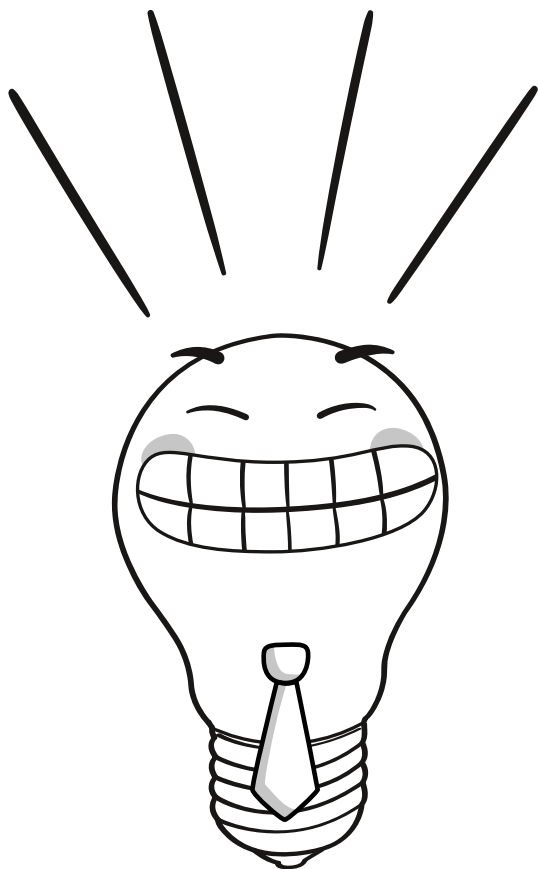
multinacional. E explica: «Acreditamos que só com pessoas felizes é possível darmos o nosso melhor e alcançarmos os melhores resultados. Como refere o CEO [‘chief executive officer’] da nossa empresa, Ricardo Parreira, a felicidade é lucrativa; e é assim que a compreendemos. Não é apenas algo que queremos, é também algo que potencia o indivíduo, o grupo e o desempenho.»

Segundo o responsável, a PHC tem «uma cultura trabalhada de forma profissional, com os comportamentos aceites e não aceites escritos», sendo que isso «é um ponto de partilha que permite a cada um perceber o que é esperado e o que pode esperar do próximo». Mais: «Depois, a cultura é a espinha dorsal da nossa prática; todas as atividades que fazemos internamente, os recrutamentos, até a avaliação – tudo é pensado e implementado para trabalhar a cultura. Por fim, temos programas próprios que permitem trabalhar a atitude para a felicidade, ou seja, o que cada um pode fazer para ser mais feliz. Isto inclui programas

o que conta
é a experiência
e nós já vamos
em 50 anos.

João Castro, 38 anos
Licenciado em Direito
15 anos de experiência em processamento salarial
136.628 salários
Melhor trabalhador do ano em 2006
Coordenador de área

seresco
seresco é solução



de 'mentoring', 'coaching' (já tivemos individual e agora de equipa), meditação, até programas específicos sobre o tema. Tivemos um especial, chamado My Happiness PHC DNA, onde demos formação a toda a empresa sobre a atitude para a felicidade, que foi um sucesso. Ao longo de várias sessões, fomos trabalhando e desenvolvendo técnicas, como a postural corporal, a expressão ou a autoconsciência, para trabalhar o que cada um pode fazer para ser mais feliz.»

A avaliação é um dos aspetos fundamentais, conforme faz notar Luís Antunes. «Temos métricas internas que nos permitem verificar o estado de felicidade de um colaborador ou de uma equipa, e que ajudam os líderes no seu trabalho. Entre as várias métricas, dou um exemplo muito concreto: o 'happy score'. Funciona do seguinte modo: a nossa Intranet faz uma pergunta, aleatória e de resposta facultativa, aos colaboradores, pergunta-lhes o quão felizes estão hoje. E cada um responde numa escala baseada em 'emojis' tristes ou felizes; isto permite-nos avaliar a evolução do estado de felicidade de cada um. Quanto aos resultados, o melhor indicador é que a evolução do estado e o investimento na felicidade têm acompanhado o aumento de faturação da empresa, estando a PHC Software a bater recordes há cinco anos consecutivos.»

O facto de a PHC integrar o 'ranking' «Happiness

Works», assim como outras distinções, é visto pelo responsável como «o reflexo do trabalho que é feito nesta área». Ou seja: «Por um lado, dá-nos um grande orgulho porque estamos a fazer algo bem feito e que é reconhecido pelo mercado. Por outro, é um fator de credibilidade para quem está a procurar emprego, pois sabe que a PHC segue as melhores práticas e que vai encontrar uma empresa que lhe dará todas as condições para ser bem sucedido e sentir-se feliz no local de trabalho.»

Luís Antunes frisa a ideia de que «a atração e a retenção de pessoas é importante em qualquer empresa», sendo que a PHC não é exceção. «Damos muita importância aos nossos colaboradores e queremos que quem pensar em trabalhar connosco saiba que nos preocupamos genuinamente. Estar num 'ranking' desta natureza é um selo que comprova que não dizemos apenas que temos boas práticas mas que de facto elas têm impacto e são uma mais-valia para todos os nossos colaboradores. No final de um processo de recrutamento, sabemos que muitos candidatos optam pela PHC em detrimento de outras propostas por esse motivo.»

Neste âmbito, os tempos de pandemia trouxeram diversos desafios a nível operacional. O responsável partilha que tiveram de adaptar algumas questões ao teletrabalho massificado, como a formação interna, 'team buildings' e até o evento de aniversário. E comenta: «Mas foi mais um desafio logístico, porque a cultura da empresa trabalhada de forma profissional demonstrou o seu valor. Como a PHC Software tem uma cultura forte e trabalhada de forma profissional, tudo foi mais fácil de manter. E com as boas decisões que tomámos, como não despedir ninguém por causa da pandemia, os índices de compromisso estão no nível mais alto de sempre. Trabalhar a felicidade nestes tempos é fomentar o capital relacional que a cultura tem e tomar decisões responsáveis para o futuro da empresa e de cada um. Foi isso que fizemos, e com excelentes resultados.»

Luís Antunes deixa ainda um apelo a todas as empresas para investirem em boas políticas de recursos humanos, no teletrabalho e na felicidade dos seus colaboradores. «Quando usamos as ferramentas digitais, como o 'software' de gestão, para nos ajudar a gerir todos estes aspetos, conseguimos resultados incríveis. O que temos feito da PHC Software é uma prova disso: boa gestão, com 'software' e pessoas felizes é uma combinação de sucesso», assinala.

PHC SOFTWARE

Instalações: Oeiras, Porto, Madrid, Lima, Maputo e Luanda
Colaboradores: 207
Atividade: desenvolvimento de 'software' de gestão
www.phcsoftware.com

Aliamos saber ao saber fazer

CONHEÇA AS NOSSAS ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO.
 TEMOS A FORMAÇÃO CERTA PARA A SUA EMPRESA.

-  **AGROALIMENTAR**
HCCP, BRC, IFS
-  **AMBIENTE E ENERGIA**
Legislação, REACH e CLP, FDS, Economia Circular
-  **DATA INTEGRITY**
-  **ENGENHARIA INDUSTRIAL**
-  **MANAGEMENT & GOVERNANCE**
-  **QUALIDADE**
Green Belt, Black Belt
-  **SAÚDE E EQUIPAMENTOS MÉDICOS**
Dispositivos Médicos, Gestão do Risco
-  **SEGURANÇA**
Legislação, ATEX, SEVESO, Técnico Superior de Segurança e Saúde no Trabalho
-  **SISTEMAS DE GESTÃO**
Sensibilização, implementação e auditores nos diversos referenciais ISO
-  **SUSTENTABILIDADE**
-  **TRANSPORTES E MOBILIDADE**

FACEBOOK



LINKEDIN



WEBSITE



808 200 747
 PT.ACADEMY@SGS.COM
 WWW.SGSACADEMY.PT



A felicidade, um estado mental

Adelino Cunha, CEO da Solfut – I Have The Power, empresa que atua em consultoria e formação, fala da felicidade como «um estado mental», assinalando que «sabemos que com esse estado mental melhoramos os resultados, daí ser estratégico para nós que, a todos os níveis de decisão, a felicidade esteja presente no dia-a-dia».

Na empresa, a estratégia para a felicidade é concretizada da seguinte forma: «Seguimos um lema, 'desejados e não impostos', o que tem implicações em todas as operações: não recrutamos pessoas 'de mal com a vida'; só trabalhamos com pessoas que gerem bom ambiente de trabalho e que sejam resilientes; com as ferramentas que temos e os serviços que prestamos, quando necessário ajudamos familiares de colaboradores para que eles sejam mais felizes; trabalhamos muito o reconhecimento e o 'feedback', positivo e negativo, num ambiente de transparência e não de faz de conta; pagamos de forma justa indexada à performance; partilhamos os sucessos e os fracassos; sorrimos muito e divertimo-nos; predominantemente temos pessoas que gostam do que fazem; temos uma visão gigantesca e sonhos grandes.»

Desafiado a medir o reflexo destas práticas nos colaboradores e também nos resultados da empresa, Adelino Cunha partilha: «Nesta altura os resultados são dúbios, mas notamos que neste ambiente desafiante as pessoas têm maior capacidade de resistência do que vemos no mercado, notamos total disponibilidade para contribuir e inovar. Resultados em 2020: acho que poucos dirão que irão crescer até agora, mas acreditamos que vamos recuperar muito até ao final do ano, olhando in-



Adelino Cunha, da Solfut – I Have The Power, considera a atração e a retenção do capital humano como algo que «deve ser estratégico em ambientes competitivos» como o da empresa, daí a importância dada à presença num 'ranking' ligado à felicidade.

clusivo para os indicadores que temos.»

A presença no 'ranking' «Happiness Works» tem muito impacto na empresa, admite o CEO. «As pessoas sentem orgulho de estar na única empresa do sector do treino comportamental que integra este 'ranking' por cinco anos consecutivos, no 'top' e a ombrear com mega multinacionais, diz, acrescentando que «no mundo corporativo cria admiração como uma empresa relativamente pequena tem este destaque e mostra que os sistemas de treino que propomos nesta área funcionam».

Adelino Cunha considera a atração e a retenção do capital humano como algo que «deve ser estratégico em ambientes competitivos» como o da empresa, daí a importância dada à presença num 'ranking' ligado à felicidade.

Quanto aos tempos de pandemia e aos novos desafios que trouxeram, partilha, em jeito de conclusão: «Em três dias reformulamos a nossa oferta para conteúdos 'on-line'. Muitos de nós já funcionamos em ambiente virtual, pelo que essa mudança foi pacífica, mas mesmo assim mantivemos os nossos eventos motivacionais e de partilha de conhecimento em ambiente 'on-line' e não presencial, e outras iniciativas como o Café com o CEO, que ativámos durante o pico da pandemia, entre março e maio.»

► SOLFUT – I HAVE THE POWER

Instalações: Porto (com clientes em 53 países)
Colaboradores: 78
Atividade: consultoria e formação
www.ihavethepower.net

MAIS DO QUE FAZER MAIS DO MESMO, OUSAMOS FAZER DIFERENTE!



B-TRAINING CONSULTING



b-training.pt

formacao inicial formadores.com

Rua Castilho nº90 - 1º Dto, 1250-071 Lisboa
 211 919 570 | 918 455 001

CONSULTORIA E-LEARNING

- › Instalação e Customização de Plataformas E-Learning
- › Conceção de Cursos E-Learning (à medida)
- › Outsourcing de Projetos E-Learning
- › Assessoria à Implementação da Gestão da Formação E-Learning

CERTIFICAÇÃO DGERT

- › Certificação Inicial
- › Auditoria à Formação a Distância
- › Auditoria de Manutenção da Certificação
- › Acompanhamento da Certificação
- › Outsourcing de Gestão da Formação

FORMAÇÃO 100% ONLINE (E-Learning)

ALGUNS DOS NOSSOS CURSOS

- › Formação Pedagógica Inicial de Formadores
- › E-Formador / E-Tutor: Especialização Pedagógica em Formação a Distância
- › Plataforma Moodle: Especialização Técnico-Pedagógica
- › Criatividade em E-Learning: Conceção de Recursos Interativos
- › Administrador Plataforma Moodle



Transformação digital na prática

A globalmente designada 'digital transformation' tornou-se um conceito mandatário para qualquer organização. Mas tornou-se também um chavão, demasiado generalista e etéreo, quando não gerido de modo adequado.

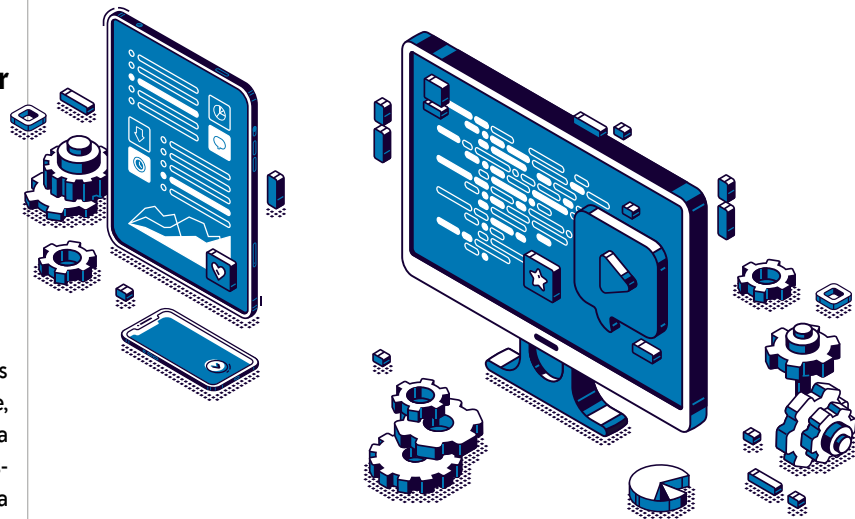
Texto: Carlos Sezões

Não sou um especialista em tecnologia. Mas sou, desde há muitos anos, um curioso e, em alguns casos, um entusiasta do que a tecnologia pode inovar e transformar. Assisto, de modo privilegiado, a um tempo inédito na história da humanidade em que a confluência de várias tecnologias (de informação e comunicação, e não só) está a transformar a vida como a conhecemos. Como aprendemos, trabalhamos, convivemos ou viajamos. Ou, no mundo das empresas, como desenhamos novos modelos de negócio, mudando processos de trabalho, de conceção de produtos ou serviços e de interação com clientes, parceiros ou fornecedores. Nas minhas missões de consultor de 'executive search' e de transformação cultural e de modelos de liderança, tenho também apoiado empresas a adquirir o capital humano e organizacional para levar a bom porto estes roteiros.

A globalmente designada 'digital transformation' tornou-se um conceito mandatário para qualquer organização. Direi, contudo, que se tornou um chavão, demasiado generalista e etéreo, quando não gerido de modo adequado. Ora, gestão não é 'rocket science'... sim, é menos determinística e previsível. Mais complexa e, como tal, mais difícil. As minhas perspetivas, que a seguir descrevo, são pessoais, subjetivas e baseadas no empirismo, depois de vivenciar vários projetos de mudança, nos quais o digital foi/ é o acelerador.

Primeiro, a transformação digital deverá ir, claro, muito para além da massificação de plataformas de comunicação (Skype, Zoom, Teams), do investimento no CRM ('customer relationship management') ou no ERP ('enterprise resource planning') de última geração, da implementação de 'software' de gestão documental para acabar com o papel, da loja 'on-line' ou da inserção de uns simpáticos 'chatbots' no 'website'. Deve ser rentabilizada como um investimento global, que toque os aspetos-chave da cadeia de valor de uma organização.

Primeiro, permitam-me um 'back to the basics'. Devemos



perceber que a transformação digital assenta em três componentes, que registaram níveis de melhoria aceleradíssimos nas últimas décadas: o processamento, a transmissão e o armazenamento da informação. Tal permitiu a emergência, sequencial, de computadores pessoais, redes, telemóveis e Internet. Mais tarde, 'smartphones' e 'cloud computing'. E, numa nova geração de inovação, toda uma panóplia de tecnologias de inteligência artificial e 'machine learning' à Blockchain, do 5G à Internet of Things, da realidade aumentada ao 'robotic process automation' (RPA) ou à impressão 3D – que se intersectam e se incrementam. Como tal, parece-me importante apurar, num diagnóstico, o «estado da arte» do modo como transmitimos, processamos e armazenamos informação. E como a transformamos em conhecimento útil, da forma mais rápida e fiável possível, ao longo dos processos-chave.

As conclusões devem permitir estabelecer uma visão estratégica da transformação, por áreas, endereçando, em concreto dois macro-objetivos: a excelência operacional (eficiência) e a maximização da experiência do cliente (eficácia). Esta deve ser feita 'top-down' (visão e estratégias do 'chief executive officer', CEO/ gestão de topo) balanceada com projetos de melhoria 'bottom-up', devidamente alinhados. Exemplo: se queremos montar uma nova unidade de negócio que proporcione determinados produtos/serviços a um segmento de clientes, uma transformação digital deve otimizar a obtenção de recursos, o modelo de acesso/ comercialização, o grau de standardização/ 'tailor-made' da oferta e a simplificação das interações formais empresa – cliente/ consumidor. Exemplificando, é por serem eficazes nestas dimensões que um Airbnb faz frente às cadeias hoteleiras, a Uber ou a Lyft adquirem

primazia sobre os táxis ou a Netflix acabou com o negócio da Blockbuster. Ou a razão pela qual os sistemas Android (Google) ou iOS (Apple) são hoje praticamente um duopólio a nível mundial (sim, são casos extremos, de notoriedade e sucesso, mas mostram a essência da transformação digital).

Voltando ao roteiro, é necessário que a nova arquitetura do negócio se desdobre nas vertentes Processos, Tecnologias e Pessoas. A última é a variável mais importante. Questões a colocar pelas organizações: temos as pessoas qualificadas para lidarem com os dados de modo dinâmico? Para gerirem os projetos de modo 'ágile'? Para interajam de forma eficaz com um ecossistema num ambiente de 'open innovation', em plataformas colaborativas? Por outro lado, temos os líderes capacitados para gerirem equipas, que colaboram digitalmente, num modelo 'anytime-anywhere'? Teremos, para concluir, equipas de gestão de topo capazes de identificar as oportunidades da tecnologia e, com visão estratégica, reformular (ou fazer a disrupção) dos atuais modelos de negócio?

Estes são, na prática, os desafios mais importantes, complexos e impactantes da revolução em curso. No final do dia, transformação digital não é uma questão de tecnologia, por natureza transmissível e escalável, é uma questão de pessoas. ©



Carlos Sezões é 'partner' da Stanton Chase Portugal

► **CARLOS PAIS CORREIA, CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO) DA AFFINITY PORTUGAL**

Quais são as principais dimensões que uma empresa deve ter em conta no seu processo de transformação digital?

Acredito que atravessamos uma realidade que inequivocamente confirma a máxima darwinista: «It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change.» As empresas foram empurradas para a transformação digital sentindo a necessidade de mudança em termos de processos, cultura e operações. Surge antes de mais a imperatividade de ferramentas que permitam o trabalho colaborativo das equipas em tempo real, garantindo a agilidade dos processos e a qualidade das interações. Deve ser implementado um sistema central à medida do negócio, e deve privilegiar-se sistemas de armazenamento em 'cloud' e arquiteturas de serviços que permitam comunicar a nível global. A transformação digital deve ser compreendida e conduzida de forma holística, não apenas vista à luz do contexto atual mas como uma estratégia a longo prazo que prepara a organização para todo e qualquer contexto de imprevisibilidade.

De que forma prepara as suas equipas e as respetivas lideranças intermédias para a aceleração da automatização de processos, no atual contexto de pandemia?

A Affinity segue uma estratégia de digitalização que tem vindo a ser refinada, sendo hoje o processo de recrutamento de profissionais assente numa estrutura altamente digital. No centro da nossa capacidade digital está o Keywork, plataforma estratégica que cobre funcionalidades de 'sourcing' / 'screening', contratação, acompanhamento, monitorização e gestão de carreira de colaboradores e análise e supervisão de projetos. Em paralelo, estamos a preparar-nos para o uso intensivo de inteligência artificial potenciando as nossas bases de dados, para nos auxiliar nos processos de decisão, 'staffing', 'assessments', promoções, etc. As capacidades da inteligência artificial não substituirão as pessoas, mas apoiarão a tomada de decisão.

Sendo gestor, como encara as exigências de uma liderança empresarial mais flexível, que concilie distância física com proximidade emocional?

O trabalho remoto repentino sublinhou a necessidade de uma liderança flexível mas presente, sobrepondo motivação a obrigação, confiança e valorização a imposição. Embora latente e vital, a articulação entre o presencial e o remoto deve ser analisada à luz da realidade de cada empresa, mediante a natureza do negócio, o seu nível de digitalização e a maturidade das próprias equipas. Há profissionais que necessitam da estrutura e do apoio do presencial, outros que apreciam a autonomia e a responsabilização do remoto. Há tarefas e questões culturais que carecem de uma certa dose de interação presencial, enquanto grande parte da execução pode ser efetuada eficientemente em 'remote'. É importante manter uma atitude aberta, ouvindo o mercado e as pessoas e procurando ir ao encontro de um equilíbrio saudável que conduza à prosperidade dos indivíduos e das organizações.



«Todos temos margem para aprender e evoluir continuamente.»

Lidera a expansão internacional do Eurofirms Group e é também o responsável número um em Portugal. David Sanglas, que tem mais de duas décadas de experiência em recursos humanos e um profundo conhecimento dos mercados em vários continentes, diz que chegar a este projeto «significa participar em algo muito bonito e motivador que surge no momento certo».

Texto: Redação human Fotos: DeF

O que significa para si o desafio de trabalhar na Eurofirms?

Tendo em consideração que serei responsável por liderar a expansão internacional do Eurofirms Group, para mim fazer parte deste projeto significa participar em algo muito bonito e motivador que surge no momento certo. É ter uma oportunidade de contribuir humildemente para o desenvolvimento do negócio em vários países (Portugal, Holanda e Chile) e também expandir para outros, colocando sempre as pessoas no centro de tudo. A gestão por valores é algo que se encaixa perfeitamente nas minhas competências profissionais, e acima de tudo encaixa-se na minha maneira de liderar e acompanhar os projetos.

Tendo uma carreira bastante consolidada em recursos humanos, que contributos julga poder trazer à sua nova organização?

Ter tido a oportunidade de trabalhar em muitos mercados/ países e ter sabido adaptar a minha gestão/ liderança a cada cultura, penso que é, sem dúvida, um contributo que fará crescer internacionalmente

Ter tido a oportunidade de trabalhar em muitos mercados/ países e ter sabido adaptar a minha gestão/ liderança a cada cultura, é um contributo que fará crescer internacionalmente o Eurofirms Group.

o Eurofirms Group. Além disso, chego com a máxima humildade, pois penso que todos temos margem para aprender e evoluir continuamente. De facto, considerando que o mercado laboral está sempre em continua evolução, o momento Covid e pós-Covid vai determinar um antes e um depois. Serão precisas novas competências e também a adaptação das nossas estratégias de venda e de recrutamento face a esta nova realidade.

As suas responsabilidades vão além do mercado português. No caso de Portugal, um mercado que conhece bem, como caracteriza o universo dos recursos humanos? Nota, por exemplo, diferenças para Espanha, mesmo tratando-se de países tão próximos?

Geograficamente, Espanha e Portugal são vizinhos, mas profissionalmente e pessoalmente são um pouco diferentes. Para responder de forma mais assertiva, deveríamos diferenciar o norte do sul e do centro (nos dois países) e considerar que evidentemente cada pessoa é diferente. No entanto, se quisesse resumir numa frase, diria que em Portugal o nível profissional e académico é altíssimo (igual ou superior ao espanhol), mas às vezes sinto que o povo

David Sanglas

DAVID SANGLAS

Natural de Barcelona, Espanha, David Sanglas é casado e tem dois filhos. É 'business leader' para Portugal da Eurofirms e 'international business leader' do Eurofirms Group. Formado em Economia pela Universidade de Barcelona, tem mais de 20 anos de experiência em recursos humanos (estratégia, vendas e operações), em funções locais em Espanha e Portugal, além de internacionais (Itália, Europa de Leste, África Central, Emirados e Índia).



português precisa de acreditar um pouco mais nas suas capacidades (comparativamente com o mercado espanhol). Assim, confesso que uma das minhas prioridades é fazer com que a Eurofirms Portugal acredite mais do que nunca nas suas possibilidades.

Como pretende a Eurofirms crescer no mercado português?

O nosso crescimento tem dois pilares fundamentais: Primeiro, a liderança por valores – ‘people first’ – e o segundo crescer em valor e em serviços de qualidade. Em referência ao primeiro ponto, num modelo de liderança por valores o mais importante é contar com as pessoas certas, pessoas que se sintam identificadas com o projeto e especialmente com o nosso modelo de gestão. Todos somos importantes e trabalhar com respeito, transparência e responsabilidade vão ser os nossos pilares de futuro.

Relativamente ao nosso portfólio de serviços, o plano é continuar a fazer crescer a Eurofirms (trabalho temporário e seleção de perfis baixos) e a Claire Joster (seleção ‘middle and top management’). Em breve, queremos implementar a Inneria (a nossa marca de ‘outsourcing’), o serviço de PIVOT Consulting (solução de consultoria em operações de trabalho temporário de grande volume) e oferecer serviços de ‘outplacement’.

O nosso crescimento tem dois pilares fundamentais: Primeiro, a liderança por valores – ‘people first’ – e o segundo crescer em valor e em serviços de qualidade.

Também nos próximos meses vamos começar a trabalhar com a Fundação Eurofirms em Portugal, mediante parcerias, e a implementar protocolos de responsabilidade social. Penso que toda a ajuda e todo o apoio a pessoas com deficiência é algo que depende de todos e que gostaria que fosse um pilar futuro na Eurofirms Portugal (ajudar quem mais precisa).

Os tempos que estamos a viver trouxeram-lhe desafios adicionais? Assim como à organização?

Sem dúvida o facto de fechar fronteiras e ficar em casa trouxe muitos desafios de que não estávamos à espera, mas acho que também trouxe alguns benefícios. Na parte do Eurofirms Group, tivemos de adaptar a organização face a estas novas condições, no entanto tudo foi feito com a máxima transparência e a pensar em todos os nossos colaboradores. Penso que vamos sair mais fortes desta situação.

Quantas pessoas trabalham no universo Eurofirms em Espanha e em Portugal?

Atualmente contamos com mais de 800 pessoas na estrutura entre Portugal e Espanha.

O facto de a Eurofirms assentar a sua gestão e a sua actividade em princípios muito particulares, que tocam por exemplo questões como a responsabilidade social e a valorização dos seus recursos humanos, é um acréscimo de motivação no seu trabalho? Desperta-lhe também outros sentimentos?

Sem dúvida é um fator de alta motivação para mim. Ter a oportunidade de fazer parte de um projeto onde as pessoas são o centro de tudo e com elas conseguir obter resultados, e não ao contrário, é completamente diferenciador para mim.

Como olha para o seu percurso profissional a partir da organização onde agora está?

Sinceramente, não penso muito no futuro. O meu pensamento está no curto/ médio prazo e isso representa, como máximo responsável em Portugal, construir aqui um projeto sólido e de futuro, onde as pessoas vivam o projeto como seu, e que seja humildemente uma referência para o país.

Como concilia a sua vida pessoal e familiar com o trabalho?

Esta parte pode parecer a mais complicada, mas tenho a sorte de ter a minha mulher que ajuda imenso com os nossos dois filhos, e além disso eles já têm uma idade em que andam ou começam a andar sozinhos. Fora disso, tento dedicar tempo de qualidade com eles quando estamos juntos.

Há algum aspecto adicional que queira referir?

Não tenho dúvidas de que o final desde pesadelo do Covid está perto. Até chegar esse momento, tomem especialmente muito cuidado convosco e com as vossas famílias. @

UM PROJETO EM EXPANSÃO

O projeto do Eurofirms Group aposta em continuar a ser uma referência em recursos humanos, com uma ampla cobertura geográfica e uma alta qualidade de serviço para os seus clientes. Atualmente, o Eurofirms Group, que teve um volume de faturação de 437 milhões de euros em 2019 (13% superior ao do ano anterior), dispõe de uma rede de 133 delegações (110 em Espanha, 20 em Portugal, duas no Chile e uma na Holanda). Obteve do «Financial Times», pelo terceiro ano consecutivo, o reconhecimento como uma das 1.000 empresas com maior crescimento da Europa. O modelo de negócio do Eurofirms Group passa por ser uma empresa tecnológica e comprometida com as pessoas, priorizando uma liderança por valores, uma das razões pelas quais se converteu numa referência em recursos humanos, consolidando um modelo empresarial próprio que coloca as pessoas e o seu bem-estar em primeiro lugar para a obtenção dos melhores resultados.

A Eurofirms ETT, a Claire Joster, a Inneria, a Cornerjob e a Talent Savior são as marcas que formam o Eurofirms Group. Através delas, disponibiliza serviços de trabalho temporário, seleção de pessoal, externalização, formação e desenvolvimento, ‘outplacement’ e integração de pessoas com deficiência, este último realizado pela Fundação Eurofirms.



Só existe uma pessoa que pode conhecer todos os profissionais da empresa.

E podes ser tu.

meta4
A Cegid Company



Andre Bocater Szeneszi
Sócio da Knowledge21
<https://knowledge21.com.br>

AGILIDADE

Bora praticar agilidade?

Este texto aborda algo demasiado importante para ficar apenas nas mãos de algumas pessoas. E você que agora está a lê-lo tem a responsabilidade de partilhar este conhecimento, e assim, de maneira orgânica, transformar os recursos humanos e as pessoas da área, mas também as empresas e o mundo. Aceita o desafio? Sou apaixonado por pessoas e agilidade, e tenho um enorme desejo de partilhar este conhecimento com os outros. Cada vez mais as pessoas são o ativo mais importante nas empresas. Embora nem todas as empresas as valorizem como deveriam, são as pessoas que definem ações estratégicas, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e tomam decisões que conduzem ao sucesso. Os recursos humanos estão a assumir uma nova importância neste novo cenário e a deixar de ser uma área de suporte para ser uma área estratégica dentro da organização. É essencial que os recursos humanos possam assumir um novo papel enquanto protagonistas da transformação e da ligação das pessoas aos contextos e aos resultados dos negócios.

A Knowledge21 é uma das maiores consultoras de agilidade do mundo. Ao longo da pandemia e durante as formações de «RH Ágil», adaptou a já conhecida técnica de retrospectiva ou 'team building', igualmente conhecida como «Start, Stop, Continue Session». Os resultados foram simplesmente incríveis. Um dos nossos principais objetivos era fundamentar como as pessoas podem ser um fator estratégico para as organizações e que práticas as organizações podem utilizar, com base nos recursos humanos, para garantir o sucesso.

Quando os formandos estão prestes a terminar a sua formação, pedimos a cada grupo que descreva todas as funções e responsabilidades atuais da área de recursos humanos de forma colaborativa, utilizando para isso a ferramenta SLICE (<https://slice.wbrain.me>), que está disponível gratuitamente. Posteriormente, pedimos que separem em três colunas:

- PLAY, o que os recursos humanos deveriam fazer.

- STOP, o que o deveriam deixar de fazer.

- FORWARD, por último criamos uma terceira coluna, que é o espaço onde escrevemos tudo que devem passar a fazer. Esta dinâmica já foi realizada com centenas de profissionais de recursos humanos (mais de 50 portugueses), de 15 países (Europa, Américas do Norte, Sul e Central e África), e tirámos as conclusões que apresento a seguir.

O que os RH deveriam fazer (PLAY)

Até aqui nenhuma grande novidade, as tarefas e as funções mais frequentes foram:

- 'employer branding'; comunicação organizacional; desenvolvimento de estruturas de negócio; 'governance'; 'change management'; diversidade e inclusão; educação corporativa; 'employee experience'; desenvolvimento da liderança; clima e cultura; cuidados de saúde dos colaboradores; ser guardião e multiplicador dos valores e da cultura.

O que os RH deveriam deixar de fazer (STOP)

Neste ponto, a novidade é reflexo da compreensão do novo papel dos recursos humanos:

- 'framework' de capacitação por áreas; resolver conflitos; ciclo de gestão de performance anual; políticas e muitas restrições; gestão das competências; estudos de remuneração; negociação sindical; operacional do recrutamento e seleção; controle da folha de pagamento; 'facilities'; comunicação interna; ações internas e comemorativas; gestão patrimonial; acompanhamento psicológico; criar e disseminar políticas e procedimentos; rescisão; conciliação laboral; saúde e segurança no trabalho; avaliação de desempenho e plano de metas; código de conduta; 'dress code'; plano de sucessão; departamento pessoal; controle do período de experiência e férias; processo de segurança do trabalho; 'endomarketing'; comunicação interna; trilha de formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho anual; desligamento.

Relembro que esta lista contém apenas as funções mais relevantes (as repetidas). Agora, o mais importante: você está a assistir a algo sensacional: finalmente uma concordância de aonde queremos chegar, e o mais importante, dando foco em tudo o que é 'core business', despriorizando ou descartando atividades ou funções não essenciais. Exemplos: os recibos de vencimento dos colaboradores não poderiam ser realizados pelo departamento financeiro de cada empresa?; e o departamento jurídico não deveria ser responsável pelos documentos legais e pelo acompanhamento com os respectivos sindicatos?

O que os RH devem passar a fazer (FORWARD)

- Construir um ambiente seguro; conectar ações dos recursos humanos com a estratégia; ter um relacionamento mais próximo com o cliente interno; reconhecer equipas e dar autonomia; ser agente de mudança, o «agilista» organizacional; conectar pessoas

e negócio quanto ao propósito; 'people analytics'; transformação, cultura de agilidade; automação com simplificação de processos; facilitar discussões do que realmente agrega valor ao negócio; construir com as áreas as métricas de sucesso, como parceiros; ser promotor de mudanças na cultura e de 'mindset'; promover a aprendizagem contínua e a inteligência coletiva; ser a função de apoio e provocação; ter metas partilhadas; ser influenciador da estratégia de negócio; ter atuação ágil e ser influenciador da cultura ágil; ter estratégia de foco no ROI ('return on investment'); ter 'work force planning' mais ágil; fazer recrutamento com a sua equipa; sair do julgamento e promover o desenvolvimento; promover 'coaching'; ter gestão de desempenho e recompensa colaborativa; rever constantemente programas e ferramentas; ter a visão de cliente presente no dia-a-dia; ter um alinhamento constante com a estratégia; surgir como facilitador e não como dono de práticas.

No universo organizacional, é cada vez mais valorizado o papel humano, e os recursos humanos são, cada



Os novos recursos humanos
estão focados na cultura ágil e
nos clientes.

vez mais, encarados como um conjunto de competências e aptidões técnicas essenciais para evolução da empresa; estão a deixar de ter uma função administrativa para passar a ter uma função estratégica.

Os recursos humanos tradicionais, focados na implementação de regras, padrões, políticas e controle, estão a tornar-se uma relíquia do passado, e as mentalidades estão a mudar. Viam os seus processos como ingredientes secretos, trancados a sete chaves, não se focavam no cliente, e essa abordagem sufocou a inovação. As equipas de recursos humanos de hoje compreendem que uma cultura de 'feedback' e transparência leva a maior empenho e maior retenção. Estas equipas estão a reinventar a gestão de desempenho e a implementar abordagens mais ágeis.

Agora, os novos recursos humanos estão focados na cultura ágil e nos clientes. Devem promover flexibilidade, adaptabilidade, inovação e foco nas necessidades individuais de cada colaborador.

Agilidade é a capacidade de estimular a colaboração (de pessoas com as pessoas), melhorar a capacidade de adaptação, construir uma abertura para a inovação e assumir a mudança como palco de atuação permanente. O futuro exigirá novas competências, ou seja, as organizações terão que fazer um grande investimento em formação e desenvolvimento.

O objetivo das organizações será garantir o investimento e a valorização da capacidade de adaptação das equipas, com as pessoas em primeiro lugar. O talento humano já é tão importante como o negócio.

Bora praticar agilidade?



HS
HIGH SKILLS
Formação Profissional

CATÁLOGO DE FORMAÇÃO - A DISTÂNCIA E PRESENCIAL

BANCA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

COMPRAS, STOCKS E LOGÍSTICA

ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

FINANÇAS, CONTABILIDADE E FISCAL

GESTÃO DE PROJETOS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

GESTÃO E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

MARKETING E VENDAS

MICROINFORMÁTICA

NORMAS

PETRÓLEO, GÁS E COMERCIALIZAÇÃO

PRIMAVERA

SECRETARIADO E ASSESSORIA

SEGUROS

SISTEMAS

TRANSPORTES, CONDUÇÃO E SEGURANÇA

TURISMO E HOTELARIA



COFECIV
ENTIDADE FORMADORA CERTIFICADA



FEPS

www.highskills.pt | geral@highskills.pt
PT +351 217 931 365 | AO +244 941 126 090
CV +238 924 20 25 | MZ +258 841 099 522 | STP +239 999 25 15

FORMAÇÃO

Como tudo se transformou

Ouvimos responsáveis de alguns dos mais significativos 'players' de formação no nosso país. O tema: os tempos que se seguiram ao início de março. A ideia com que se fica é a de uma enorme transformação.

Recolha: Redação human



Nuno Velho

«Tudo mudou na formação.»

Nos últimos meses, em termos gerais, tudo mudou na formação. O nosso formato de formação presencial deixou de fazer sentido e de imediato avançámos para a formação 'on-line' e em tempo real. Tal como a adoção do teletrabalho, também a escolha pela formação à distância se tornou essencial.

Fomos adaptando a nossa atividade à medida das solicitações. Em termos estratégicos, há muito que gostaríamos de ter avançado com a modalidade de formação à distância, mas a verdade é que o interesse por este tipo de formação era reduzido.

Num período de instabilidade, sabemos que a resistência à mudança deixa de fazer sentido, pelo que avançámos com esta modalidade, com os melhores formadores do mercado, e aproveitámos estas sema-

nas menos ativas para repensar o futuro. Neste sentido, apostámos na realização de um novo 'site', que acabámos de lançar, investindo numa imagem mais jovem, atrativa e funcional; criámos novos cursos e lançámos as Academias AT, que mais não são do que programas de formação e certificação, que culminam num estágio, dando ênfase à componente prática, com o objetivo de criar novas carreiras, como programadores, etc.

O contributo das novas tecnologias tem-se revelado decisivo. Numa altura em que o mundo parou e a vida passou a ser o nosso bem mais precioso, o que seria de nós se não conseguíssemos comunicar? Como seria possível o teletrabalho ou a formação à distância? Imaginemos este surto pandémico há 30 anos. Muito provavelmente a componente financeira iria sobrepor-se à saúde e estaríamos todos a trabalhar normalmente. Claro que o estado do mundo seria bem mais nefasto.

Na Actual Training agradecemos a todos os clientes, que apesar dos receios continuam a acreditar em nós. Nos últimos quatro meses, formámos cerca de 1.200 colaboradores, o que evidencia um percurso consistente e credível. Queremos continuar a fazer a diferença e a formar para vencer, porque acreditamos que uma experiência de 14 anos, num mercado cada vez mais competitivo, é sinónimo de excelência, inovação e saber fazer.

Nuno Velho é 'managing partner' da Actual Training



Filipa Oliveira

«Podemos replicar a formação no mundo virtual.»

O distanciamento social dos últimos meses teve um grande impacto na nossa atividade de formação, uma vez que esta era maioritariamente presencial. Devido à impossibilidade de continuar a realizar ações de formação neste formato, a opção foi acelerar a introdução de formação síncrona à distância.

Como o modelo de formação da Blink Consulting assenta em atividades experienciais e simuladores, o grande desafio foi encontrar a tecnologia que permitisse manter o elevado nível de interatividade das nossas formações. Atualmente, dispomos de tecnologia que nos permite replicar no mundo virtual um contexto de formação muito próximo daquele que aplicamos no mundo físico, garantindo que os participantes continuam a ter um papel ativo. Deste modo, é possível continuar a realizar ações de formação dinâmicas com um forte envolvimento dos participantes, o que faz com que sejam recetivos a estes novos formatos. Acreditamos que no futuro a tecnologia continuará a desempenhar um papel importante na formação, quer através da coexistência da formação em formato presencial e em formato virtual, quer na utilização de mais ferramentas tecnológicas em ações presenciais.

Filipa Oliveira é 'manager' da Blink Consulting



Mafalda Isaac

«As novas tecnologias são o futuro.»

O paradigma da formação mudou inequivocamente, tendo a grande mudança incidido essencialmente na forma de dinamização da mesma. Na impossibilidade de realização de formação presencial, a opção recaiu sobre a modalidade de 'e-learning'. Percebe-se agora que a formação

à distância, quando pautada por parâmetros de elevada qualidade, tem um potencial muito forte no processo de aprendizagem contínuo ao longo da vida.

Na B-Training, Consulting já dinamizávamos uma variedade de cursos à distância (em 'e/b-learning'). Neste período da pandemia, conseguimos tranquilamente desenhar uma nova metodologia de formação em que transformámos a componente presencial dos cursos antes dinamizados em 'b-learning' para sessões de 'live training'. As novas tecnologias são o futuro em todas as áreas, e a formação não é exceção. Sem o apoio das novas tecnologias não teríamos conseguido dar resposta de forma tão ágil e imediata às necessidades atuais do mercado. A inovação tecnológica tem sido a nossa grande aposta nos últimos anos em várias vertentes. Daqui decorre o facto de, entre outros aspetos, pretendermos continuar a evoluir no sentido de modernizarmos os processos de gestão da formação internos e dos nossos clientes.

Quanto ao impacto nas pessoas, não poderíamos estar mais satisfeitos. Fruto da metodologia que desenhamos, aliada ao facto de termos já muitos anos de experiência em formação à distância e, não menos importante, a nossa equipa ter um alinhamento e coesão muito fortes, conseguimos resultados fantásticos. O grau de satisfação dos nossos formandos continua elevado.

Mafalda Isaac é 'partner' da B-Training, Consulting



Sílvia Coelho

«A formação teve de se adaptar.»

A formação teve que se adaptar a estes tempos de pandemia, tal como se adaptaram outras atividades. Numa primeira fase, a formação presencial foi suspensa e deu-se início, de forma massiva, à formação 'on-line'. Quando o CECOA retomou a atividade formativa presencial, esta teve que ser repensada, tendo em conta as questões do distanciamento físico e das medidas de segurança inerentes ao contexto de pandemia. Os grupos de formação tornaram-se menos numerosos e, por outro lado, a duração das sessões foi diminuída.

Muito relevante na atividade do CECOA é que passou a ter um formato 'on-line', 'live'. A sala de formação passou a ser o espaço onde cada formando se encontra, em direto e de forma síncrona. A dinâmica natural de uma sala de formação foi adaptada ao ambiente 'on-line'. As

DESTAQUE

metodologias, as durações e os materiais pedagógicos tiveram igualmente que sofrer as devidas adaptações para que a formação continue a servir o seu propósito.

Sem as novas tecnologias, isto não seria possível. Permitem o distanciamento físico, sem que exista distanciamento pedagógico. Permitem que a formação continue a ser um processo de relação e de interação.

O impacto nos participantes nas ações de formação tem sido muito positivo. As pessoas ganham tempo e conforto. Não precisam de se preocupar com o trânsito nem com o estacionamento.

Esta nova realidade virá complementar, não substituir, a formação presencial. Já existia, mas neste contexto ganhou um novo fôlego e passou a estar disponível para um público mais vasto.

Sílvia Coelho é diretora interina da CECO e coordenadora da Unidade Qualificação e Certificação



Fátima Gonçalves

«Reformulámos programas, percursos e formas de fazer.»

A CEGOC tem histórico na realização de percursos formativos que integravam etapas à distância, contando nomeadamente com uma vasta biblioteca de ativos digitais e com centenas de horas em classes virtuais só nos últimos três anos. No entanto, este fenómeno pandémico impôs toda uma nova realidade de forma repentina, com a impossibilidade de realizar qualquer evento presencial e a suspensão súbita de muitos projetos que já estavam em curso ou a iniciar-se. Foi, para nós, imperioso dar uma resposta a esta nova realidade, analisando e procurando soluções para transformar o presencial em digital.

A passagem para o digital não poderia ser apenas fazer o que já fazíamos, com os mesmos conteúdos e as mesmas durações apenas numa plataforma diferente. Implicava transformação. Assim, reformulámos programas, percursos e formas de fazer. Estudámos plataformas e aplicações que nos permitissem diversificar a entrega e cumprir os objetivos. Providenciámos uma nova «formação de formadores» para que os nossos consultores desenvolvessem as suas competências nesta nova realidade da realização de sessões virtuais nas quais os 'timings' e as formas de interação são marcados por outros sinais.

O contributo das novas tecnologias foi, sem dúvida, deci-

sivo para a concretização, quer da nossa atividade, quer de muitas outras que, há uns meses, consideraríamos improvável. A utilização das tecnologias foi o que permitiu aproximar o que estava distante, ainda que numa nova forma de comunicar. No domínio da formação, a utilização das tecnologias trazia mais um desafio: saber como focar a atenção, o envolvimento e o comprometimento dos participantes para que os objetivos fossem alcançados, quando sabemos que a riqueza das interações habitualmente estabelecidas tem um papel fundamental neste processo. O balanço que fazemos é muito positivo, tendo em conta o processo de adaptação tão rápido por parte de formadores, organizações e participantes. Temos conseguido um impacto positivo, com bons níveis de adesão, atenção e participação.

Fátima Gonçalves é 'head of learning and development solutions' e 'digital learning coordinator' na CEGOC



Sílvia Ferreira

«A pandemia veio acelerar a mudança.»

Na Centralmed, as mudanças da formação verificaram-se a dois níveis: 1) valorização de conteúdos formativos relacionados com o desenvolvimento de competências emocionais e sociais associadas a liderança, motivação e trabalho em equipa; 2) Aumento na frequência de cursos 'on-line'.

A pandemia veio acelerar a mudança que já se estava a verificar, com a realização de cursos recorrendo à plataforma de 'e-learning'. No entanto, este acontecimento foi o ponto de viragem na nossa atuação. Foi necessário adaptarmo-nos rapidamente à nova realidade. A aposta no alargamento do formato 'e-learning' a novas temáticas, recorrendo à inserção de sessões síncronas, através de videoconferências, e à integração de recursos didáticos dinâmicos e facilitadores da aprendizagem, foi uma aposta vencedora.

Não tenho dúvidas de que a tecnologia foi decisiva para que pudéssemos continuar a realizar ações de formação. Sem este contributo não teria sido possível a nossa atividade e dar uma resposta às necessidades formativas dos nossos clientes e conquistar novos parceiros. Temos verificado uma elevada adesão ao novo formato 'e-learning', sobretudo em ações de formação com recurso a sessões síncronas, onde é possível o con-



tacto direto entre formandos e 'e-formador' e onde o formando assume um papel ativo na construção e na partilha de conhecimentos.

Sílvia Ferreira é responsável de formação profissional da Centralmed



Pedro Castaño

«Mais disponibilidade e solidariedade.»

A formação mudou muito nos últimos meses, e muito está por reajustar. O 'live streaming' ganhou vida entre a formação presencial e o 'e-learning'. E essa mudança ainda necessita de muita reflexão e muito reajuste. Na comunicação, nos recursos, na duração das sessões, na combinação síncrono/ assíncrono (que é diferente da do 'e-learning'). O mundo é feito de mudança, já dizia Camões, mas mudanças abruptas necessitam de reajustamentos permanentes. A resposta foi rápida, do lado da oferta e da procura. Se depender da formação, a economia vai voltar rapidamente ao percurso normal. Na adaptação da nossa atividade... Em 48 horas estávamos em casa a pensar... O que fazer? Primeiro assumir a nossa responsabilidade de comunicação e divulgação. Organizámos 'webinars' gratuitos, criámos o eIC Formação Talks e lançámos formação 'live streaming'. Mantivemos a nossa disponibilidade, e a dos nossos formadores, para ir aonde fosse necessário, e fomos à Ecodel, à Galp, à Iberbaterias e à UCS, onde profissionais não puderam parar. Estivemos lá.

Sem a tecnologia nada teríamos conseguido. Mas atenção, cada tecnologia tem a sua técnica, a sua metodologia de abordagem. Se houver a necessária adaptação, há grandes vantagens. Não é uma panaceia, mas é mais uma ferramenta que, bem usada, nos meios técnicos e logísticos, permite até ir mais longe e com menos custos logísticos. Mas não pode ser ligar a plataforma e falar. Tem que se reinventar as sessões, redimensionar a duração das sessões, redesenhar a interação, os exercícios, os trabalhos em grupo, ou seja, toda a componente pedagógica.

Quanto ao impacto nas pessoas das organizações, notamos uma elevada disponibilidade para a adaptação. Coisas que noutras alturas seriam geradoras de conflito ou de desagrado são agora encaradas com mais disponibilidade e solidariedade.

Pedro Castaño é responsável de formação da eIC Formação



Paula Baptista

«A adaptação foi fácil.»

Para a High Skills tudo mudou e nada mudou. Passo a explicar rapidamente... No espaço de um mês após o dia 16 de março, quando tivemos de fechar, já estávamos a fazer formação à distância. Deixámos as salas e passámos para a plataforma, no entanto a nossa metodologia manteve-se igual e isso leva ao nosso êxito.

A adaptação foi fácil. A equipa interna da High Skills já tinha experiência em trabalhar à distância e em teletrabalho. Todo o nosso processo é suportado eletronicamente, a questão foi mesmo comunicar com o mercado a nossa nova «sala de formação», e referindo que iríamos usar a mesma metodologia de formação.

Sobre o impacto nas pessoas, no nosso caso tem sido muito bom. Somos certificados pela DGERT e também pela ISO 9001:2015, o que nos leva a medir critérios metodicamente; em todas as ações que ocorrem ao dia de hoje a nossa medida geral é de 4,3 (numa escala de 1 a 5). Esta nova realidade de formação, muito associada às novas tecnologias como suporte, está para ficar. Mas é essencial que se faça bons trabalhos e não descredibilizar o que é formação à distância. Os nossos clientes perceberam as vantagens que podem ter com este formato. E nós, High Skills, vamos ter duas áreas de formação: uma presencial e outra à distância, usando ambas exatamente a nossa metodologia, que é muito própria.

Paula Baptista é consultora estratégica de formação da High Skills



Sara Sousa Brito

«As mudanças foram bastante disruptivas.»

Estes meses foram efetivamente de grande transformação. Provavelmente das mais profundas dos últimos tempos. E nos recursos humanos as mudanças

DESTAQUE

foram bastante disruptivas, pelo modo como o digital passou a fazer parte do nosso dia-a-dia.

Se por um lado tínhamos já a tecnologia acessível para todos, esta não era amplamente usada em contexto formativo. Mas este novo cenário levou-nos a substituir o presencial pelas chamadas ‘websessions’ síncronas em todo o tipo de organizações e massificar o ‘digital learning’. Esse processo foi imediato. E conseguimos fazê-lo de forma transversal, com abordagens metodológicas ajustadas aos temas, até mesmo na área comportamental, antes pouco trabalhada neste formato, chegando mesmo a sessões personalizadas de ‘coaching’ e ‘mentoring’. Em organizações de maior dimensão, tínhamos já módulos de ‘e-learning’ assíncronos, mas efetivamente a abordagem síncrona veio para ficar em substituição do presencial, sendo que o ‘b-learning’ neste momento é um «híbrido» entre pequenos módulos vídeo ou multimédia, intercalados com as chamadas ‘live sessions’. Tentamos assim recriar a ‘learning experience’ no cenário virtual, e com a tecnologia já disponível. E as nossas empresas preparam as suas academias digitais para os seus colaboradores, neste ‘mix’ onde saem reforçadas as ‘virtual classrooms’.

Nestes novos formatos, somos mais focados e o tempo de cada sessão, por ser mais curto, é realmente trabalhado de forma muito prática, e sempre com os planos de ação progressivos ao longo do processo de aprendizagem. E com a tecnologia presente temos mais ‘tracking’ e indicadores de eficácia da formação.

Sara Sousa Brito é diretora da People Value



Catarina João Morgado

«Já tínhamos a capacidade instalada.»

Apesar de há muito se falar no digital e nas potencialidades e limitações da formação ‘on-line’, a grande mudança, observada principalmente nos últimos seis meses, foi o facto de o presencial deixar de ser opção e as organizações e os formandos terem que olhar para outras modalidades de formação (nomeadamente no formato à distância) para manter a aprendizagem a acontecer.

No nosso caso, tivemos a vantagem de ter a capacidade instalada e experiência na adaptação de conteúdos do

formato presencial para ‘on-line’, pelo que muito rapidamente a equipa da PwC’s Academy se posicionou na transformação da nossa oferta, atuando na adaptação de conteúdos e na moderação das sessões, que passaram a ser realizadas no formato ‘on-line’ com formador. A situação de pandemia veio acelerar um processo que se previa mais lento, dado o ceticismo existente em relação à eficácia da formação à distância. Isto porque na formação ‘on-line’ com formador temos obtido resultados bastante positivos, em linha com os valores médios das formações no formato presencial. Este impacto é tanto mais positivo quanto maior for o grau de interatividade das sessões, pois se na formação em sala o método expositivo não é convidativo, também no formato ‘on-line’ a atenção e a retenção dos participantes está diretamente relacionada com a sua participação ativa. Acredito que esta nova realidade pode estar para ficar. Mas não quero com isso dizer que a formação à distância passe a ser o método preferencial. Continuamos a acreditar em soluções mistas e com a escolha da solução que melhor se adequa ao contexto em causa.

Catarina João Morgado é ‘head’ da PwC’s Academy



Nuno Matos de Sousa

«O recurso ao trabalho remoto foi crucial.»

O confinamento e o distanciamento físico resultantes da pandemia que vivemos atualmente tiveram um impacto significativo na forma como a SHL Portugal tem desenvolvido e entregue as suas ações de formação. Os nossos cursos eram essencialmente presenciais e passaram a ser virtuais. Nesse sentido, tivemos a preocupação de não nos limitarmos a transpor o que fazíamos nas ações em sala para o digital. A equipa de formadores da SHL repensou os cursos de modo a fazer face aos principais desafios: não estar fisicamente na mesma sala com os participantes; envolvê-los nas sessões de modo a diminuir o impacto de potenciais distrações (muitos dos participantes frequentam as nossas ações a partir das suas próprias casas); garantir que a aprendizagem é feita e que o impacto desejado é alcançado.

Para cumprir esses objetivos, o recurso às tecnologias de trabalho remoto foi crucial. Preparar a equipa de formadores para gerirem plataformas de comunicação

à distância foi uma das nossas prioridades, de modo a potencializarmos a utilização das ferramentas existentes para promover a interação e o envolvimento dos participantes.

Felizmente, o resultado deste investimento tem sido bastante encorajador, dado que o ‘feedback’ dos formandos é unanimemente muito positivo (100% mencionam estarem satisfeitos ou muitos satisfeitos com a sua participação na ação), destacando-se o facto de termos conseguido manter a interação entre os formandos e entre estes e o(a) formador(a).

Nuno Matos de Sousa é ‘partner’ da SHL Portugal



Daniel Lança Perdigão

«Apostámos na qualidade de comunicação.»

A formação que fazemos, tanto em modelo aberto como interempresa, é nas áreas da inovação, da comunicação e da comunicação visual – com diversas ferramentas, da venda e do desenvolvimento pessoal em geral. A entrega mudou, de um modelo mais presencial, para formação ‘on-line’ síncrona e assíncrona. Não usamos, em geral, o ‘e-learning’.

Nunca utilizamos os suportes visuais, que tínhamos antes, para entregar formação ‘on-line’. Todos os conteúdos foram repensados em função dos objetivos programáticos e os suportes refeitos, sendo usada a tecnologia mais adequada a cada fase.

Toda a tecnologia, que já utilizávamos, é absolutamente fundamental. Temos atualmente um estúdio dedicado para formação, ‘webinars’ e videoconferências, equipado com dois computadores, duas mesas digitalizadoras, quatro câmaras de vídeo 4k e FullHD (onde se inclui uma câmara de documentos, uma mesa de mistura de vídeo, microfones de mesa e de lapela e iluminação adequada). Em termos de ‘software’, usamos Zoom, StreamYard, OBS, Visualizer, AYO, Mural, Camtasia e outros.

Como temos apostado na máxima qualidade de comunicação, e somos cuidadosos no estabelecimento de linhas orientadoras, o impacto tem sido excelente. Este modelo possibilita a participação de pessoas de regiões distintas, com muito menor investimento. O ‘feedback’ que recebemos tem sido sempre muito positivo.

Daniel Lança Perdigão é ‘strategist and visual thinker’ da UpSideUp



▶ FORMAÇÃO EM LÍNGUAS

A formação em termos gerais viu-se afetada pela Covid 19. Há um antes e um depois na nossa atividade. No Instituto Espanhol de Línguas, a incerteza e a preocupação foram uma constante nos primeiros dias, e tal como outras entidades de ensino recebemos ordens para parar toda a formação presencial. Isso teve um impacto muito grande na nossa atividade, e muito depressa tivemos de pensar em dar resposta aos nossos formandos, tanto de empresas como de particulares. Foi um desafio muito grande, mas felizmente e com muito esforço, uma preparação relâmpago e a ativação de novas metodologias de ensino por videoconferência, conseguimos fazer frente ao impacto que a pandemia provocou no nosso sector. Foi uma grande aprendizagem para toda a equipa e um bom exemplo de resiliência.

O Instituto espanhol de Línguas opera no mercado português há quase 20 anos. Em todo esse tempo fomos consolidando uma equipa multidisciplinar com muita experiência no campo da informática e já tínhamos incorporado na atividade uma plataforma de ensino à distância. Isso facilitou e muito a passagem das aulas presenciais para aulas por videoconferência. Houve um processo de aceleração, que num contexto normal, sem Covid, não seria tão célere. Num tempo recorde preparámos os professores para lidar com diferentes plataformas de videoconferência. Uma frase muito repetida entre nós («cada professor deve utilizar a plataforma onde se encontre mais à vontade») ajudou muito, uma vez que a plataforma era a nova sala de formação, e era muito importante que os professores soubessem lidar com ela e transmitir essa segurança aos formandos para garantir o sucesso na aprendizagem.

As novas tecnologias facilitaram muito a implementação e a adaptação do ensino à distância. Num mês conseguimos passar toda a formação presencial para formação por videoconferência. Isso seria impensável há um ano. Os formandos gostam de frequentar as nossas instalações, gostam do contacto com os professores e os outros formandos. Isso podia ser um problema com o ensino à distância, no entanto conseguimos transmitir esse calor humano, esse relacionamento também através das aulas por videoconferência. Foi um grande repto, mas o resultado foi muito satisfatório e agora já não há marcha atrás. A formação por videoconferência é e será uma realidade juntamente com a formação presencial, quando o contexto pandémico o permitir.

Vamos seguir com esta linha. No Instituto Espanhol de Línguas haverá a possibilidade de ter aulas por videoconferência e aulas presenciais, sempre que o contexto o permita, claro. As aulas por videoconferência são uma mais-valia para qualquer entidade de ensino, uma vez que se adaptam à realidade do dia-a-dia de todos nós, aos nossos horários. Não se perde tempo nas deslocações, e além disso adaptam-se muito bem à mobilidade profissional. Por exemplo, nas mais de 500 empresas onde o Instituto Espanhol de Línguas dá formação corporativa, há muitos colaboradores dessas empresas que por motivos profissionais têm de deslocar-se pelo país e fora dele. Nesse caso, o ensino à distância acompanha-os e podem completar a sua formação perfeitamente.

Mar Gómez, Natália Cuellar e Victoria Teijido, Diretoras do Instituto Espanhol de Línguas



Ana Gandrita

«Ajustámos mais de 2.000 cursos.»

A necessidade de adaptação foi evidente. Em apenas alguns dias ajustámos mais de 2.000 cursos e trans-

DESTAQUE

portámos o melhor da formação presencial para o 'on-line'. Através do regime 'on-line live training' garantimos uma experiência de aprendizagem igualmente interativa, ao vivo e com os formadores de sempre.

O contributo da tecnologia é inegável. O seu efeito primário é amplificar as capacidades humanas, e também na formação a tecnologia amplifica a capacidade pedagógica que já existe.

Os dispositivos 'mobile', a realidade virtual, a realidade aumentada e os sistemas em nuvem oferecem inúmeras novas formas de aprendizagem tanto dentro como fora da sala, quer em regime à distância, 'blended' ou até presencial.

O avanço tecnológico permite-nos ajustar o percurso formativo a cada formando, mesmo quando este está integrado numa turma, oferecendo-lhe uma experiência única e personalizada, 100% adaptada às suas necessidades.

A reação dos participantes tem sido muito positiva. Desde o início do confinamento, passaram pelas nossas ações de formação mais de 6.000 pessoas que aproveitaram esta altura atípica para reforçar competências, fazer 'networking' e expandir o seu conhecimento nas mais diversas áreas.

Ana Gandrita é diretora de 'marketing' e assessora da direção geral na Vantagem+



FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

Atualmente, com a globalização, colocam-se novos desafios às organizações. O ambiente empresarial é usualmente complexo e exposto a incertezas legislativas, tecnológicas, concorrenciais e ambientais. Neste contexto, a formação de executivos assume um papel de relevo. É crítico o saber-pensar para um executivo, mas é igualmente necessário ser possuidor de 'soft skills' que lhe permita ser flexível num contexto de permanente mudança. O executivo necessita de conceber ideias e também garantir a sua implementação através do envolvimento da equipa que consigo coopera. A Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE) do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) apresenta uma formação para executivos que procura aliar as duas dimensões que se pretende encontrar num executivo: o saber pensar e o saber concretizar. Um corpo docente que alia a experiência à juventude, e com uma participação de professores convidados do tecido empresarial envolvente, garante uma atualização dos conteúdos e práticas pedagógicas abordadas nas unidades curriculares. Procura-se desenvolver a capacidade crítica do formando e em simultâneo desenvolver as suas competências socio-comportamentais, que são determinantes na sua inclusão e no sucesso numa organização. É esta componente comportamental que distingue os nossos diplomados e atrai os empregadores.

Também a ESCE está exposta a incertezas na sua gestão, como é evidente no atual contexto da pandemia Covid-19. O reforço do uso de múltiplas plataformas digitais permitiu a prossecução do ensino, conduzindo ao desenvolvimento de mais competências tecnológicas nos formandos. A formação de executivos é reforçada este ano com as primeiras edições de dois mestrados de especialidade, um no domínio do turismo e outro no domínio da logística, procurando responder a necessidades do mercado. A internacionalização está presente em parcerias com instituições de ensino superior, nomeadamente do Brasil e da Polónia. O contexto atual condiciona, mas não impede a formação de executivos na ESCE/ IPS.

Boguslawa Sardinha, Professora Coordenadora e Diretora da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE/ IPS)



Jorge Pereira

«Estávamos preparados.»

Nas empresas assistimos a uma quase paragem da tomada de decisões estratégicas de médio/ longo prazo e assistimos a um período de mais de três meses de gestão corrente. O que acontecia era a reação em cima do joelho aos comunicados diários do governo, às mediadas de apoio às empresas e às expectativas positivas ou negativas alavancadas pela evolução dos números da pandemia.

O recurso ao teletrabalho e ao formato de formação à distância foram duas consequências reativas e não pensadas, utilizadas como alternativa, e bem, mas que não alteraram a forma de fazer as coisas no imediato, apenas mudaram os formatos e as ferramentas e tecnologias usadas.

Na realidade, a atividade da ZONAVERDE, principalmente na formação, já estava preparada, pois há mais de 15 anos que fazemos formação 'e-learning' e usamos diversas plataformas profissionais de formação à distância e vídeo-aulas (por exemplo, Moodle e Adobe Connect, Skype ou Zoom).

Houve uma paragem da formação presencial no nosso centro de formação e nos clientes, um reforço da oferta de cursos 'on-line' e 'webinars' e algumas atividades de consultoria foram começando a ser feitas a distância recorrendo a plataformas de videoconferência

Na ZONAVERDE já usávamos algumas plataformas e tecnologias fundamentais para o trabalho, mas ficámos a conhecer e a usar outras que surgiram entretanto no contexto da pandemia e que vieram alargar o leque de escolha; por exemplo, as plataformas Google Meet e BigBlueButton, que passámos a usar em complemento com as anteriores

As pessoas e as organizações que aderiram agora ao formato de formação 'e-learning' têm dado um 'feedback' muito positivo, tal como já acontecia com as pessoas que aderiram no passado.

Jorge Pereira é 'chief executive officer' (CEO) da ZONAVERDE

thomas

O Assessment que ajuda os seus colaboradores a atingirem o seu verdadeiro potencial...



A **thomas** pode auxiliar as empresas a impulsionar o desempenho e a confiança, fornecendo um conjunto de ferramentas para desenvolver pessoas e equipas.

thomas.portugal@thomasportugal.com
(+351) 213 958 036

www.thomas.co



Mário Ceitil
Presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG)
www.apg.pt

Do sucesso à significância

Na competição pela ascensão social, os líderes habitualmente estão no pódio dos ganhadores.

Muitas vezes estão lá por mérito próprio e porque as suas práticas como líderes permitiram a «amplificação» das capacidades humanas de outros; mas outras vezes chegam ao pódio ou através de processos menos claros de conquista do poder ou por pertencerem a grupos de influência, nos quais os critérios de promoção social são mais determinados por fidelidade acrítica aos credos do grupo do que por critérios objetivos de meritocracia.

Seja como for, a atração pelo poder é uma força misteriosa e intensamente telúrica, embora constitua um condimento indispensável para quem pratica a liderança, seja qual for a modalidade ou o contexto em que a exerça. A questão está, todavia, na forma como os diferentes líderes vivenciam essa atração e nas práticas que adotam no exercício desse poder.

Sejamos claros quanto a isto: o poder é a capacidade que cada pessoa tem para influenciar os destinos de outros, ou as suas mentes, o que corresponde a um nível superior de influência nas suas vidas. Neste sentido, a motivação dominante de qualquer pessoa que se assuma de facto como líder é a de exercer uma influência sobre outros que «faça a diferença» nas suas vidas. A questão está, no entanto, na possível ubiquidade dessa expressão nas «suas» vidas: no fundamental, tratar-se-á de gerar uma diferença nas vidas dos colaboradores/ liderados, ou apenas na «sua» própria vida enquanto líder?

Colocado de uma outra forma mais direta: os líderes exercem essa influência «servindo» os outros e os respetivos interesses e necessidades, contribuindo para o seu engrandecimento como profissionais e como pessoas, ou limitam-se a «servir-se» a si próprios e aos seus interesses pessoais e de afiliação a grupos ou instituições? A atual literatura de liderança e as mensagens que sucessivamente são veiculadas pelos 'influencers' são unânimes em considerar que o

O que é fundamental é que os líderes sejam capazes de ter a humildade necessária para «descer do pódio» e, em vez de procurarem apenas o sucesso, procurarem, isso sim, aportar significância ao legado que transmitem.

grande desígnio dos líderes é «deixar um legado» que seja uma fonte de inspiração mas também uma «bússola» orientadora para práticas de progresso e de desenvolvimento, tanto para as pessoas como para as instituições. Neste sentido, e como é referido no subtítulo da edição brasileira do livro de Kouzes & Posner «A Leader's Legacy» (2007), «o verdadeiro líder serve os outros e se sacrifica por eles».

Assim sendo, e se nos colocarmos numa posição pragmática e positiva, não interessa tanto como é que os líderes chegaram à posição que ocupam, mas sim que missões é que assumem e quais os princípios e valores que orientam as suas práticas atuais.

Para isso, o que é fundamental é que sejam capazes de ter a humildade necessária para «descer do pódio» e, em vez de procurarem apenas o sucesso, procurarem, isso sim, aportar significância ao legado que transmitem.

O poder atrai, seduz e inspira, mas também distorce, perverte e corrompe; e nas pessoas menos preparadas e com uma estruturação pessoal menos sólida, pode gerar uma espiral de vertigem e de ilusão que absolutiza o sucesso como um fim em si mesmo, desconsiderando a importância dos processos utilizados para o alcançar.

É por isso que o exercício da liderança requer um imperativo moral: prestar um serviço aos outros que, como pronunciou Lord Halifax, «é a renda que pagamos pelo nosso quarto no mundo». ©

LIDERANÇA

FORMAÇÃO ONLINE NO CECOA, VALE MAIS!



FORMAÇÃO DESENVOLVIMENTO PESSOAL



TÉCNICAS DE VISUALIZAÇÃO CRIATIVA PARA ALCANÇAR OBJETIVOS.

29 SET 2020 | 4H PÓS-LABORAL
18H00 - 22H00 | 35€

MELHORE A SUA ASSERTIVIDADE - AUMENTE O SEU SUCESSO.

05 E 06 NOV 2020 | 8H PÓS-LABORAL
18H00 - 22H00 | 55€

POSITIVIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.

19 E 20 NOV 2020 | 8H PÓS-LABORAL
18H00 - 22H00 | 55€

FORMAÇÃO GESTÃO E COMUNICAÇÃO

CRIAR CAMPANHAS DE SUCESSO NO GOOGLE ADS.

05 E 06 OUT 2020 | 6H PÓS-LABORAL
19H00 - 22H00 | 45€

E-MAIL MARKETING: NEWSLETTERS QUE VENDEM.

26 E 27 NOV 2020 | 6H PÓS-LABORAL
18H30 - 21H30 | 45€

INSCRIÇÕES - SANDRA RODRIGUES:
213 112 400 | INOVA@CECOA.PT

Que solicitações têm surgido por parte do tecido empresarial junto das consultoras que atuam em recursos humanos (RH)? E num ano tão atípico, terão essas solicitações levado de alguma forma à adaptação na atividade? É daqui que partimos para a conversa com alguns consultores portugueses que olham com particular interesse para a gestão das pessoas nas organizações.

Texto: Redação human
Fotos: DR



Nos últimos meses, a generalidade dos nossos clientes foi confrontada com a necessidade de terem os seus colaboradores a trabalhar remotamente. Esta súbita mudança no contexto de trabalho levantou um conjunto de questões a que nem todas as organizações foram capazes de responder eficazmente e em tempo útil.» A afirmação é de Artur Félix, 'partner' da Blink Consulting, que assinala ainda: «Para respondermos às necessidades dos nossos clientes neste domínio, procurámos identificar os aspetos quer ao nível organizacional, quer ao nível pessoal, que podem ser facilitadores ou inibidores num contexto de trabalho remoto. Muitas destas questões têm sido sentidas pela nossa própria organização, uma vez que também temos vindo a desenvolver a nossa atividade remotamente

Entre as várias mudanças que introduziram na forma de trabalhar com os clientes e na oferta da Blink Consulting, Artur Félix destaca a disponibilização de uma ferramenta de 'assessment', validada internacionalmente, que permite medir a predisposição e a preparação para um colaborador trabalhar remotamente ou liderar remotamente. E acrescenta: «Os resultados deste tipo de 'assessment' permitem identificar claramente os 'gaps' de competências de trabalho remoto ou liderança remota de cada indivíduo e o seu nível de motivação para este contexto de trabalho, permitindo definir planos de ação para que a força de trabalho se adapte rapidamente e seja produtiva nesta situação.»

'e-Learning'

Já na B-Training, Consulting registou-se uma forte procura pelos serviços de consultoria em 'e-learning',



Artur Félix, da Blink Consulting, partilha que «a generalidade dos clientes foi confrontada com a necessidade de terem os colaboradores a trabalhar remotamente», o que «levantou questões a que nem todas as organizações foram capazes de responder eficazmente e em tempo útil».



«Registámos um forte interesse das empresas pelo enquadramento da formação 'e-learning' na certificação DGERT, pelo reforço das competências das suas equipas na área da formação 'e-learning' e pela conceção de cursos em 'e-learning'», conta Alda dos Santos Neves, da B-Training, Consulting.

nomeadamente em termos de instalação, customização e parametrização de plataformas 'e-learning'/ LMS ('learning management system'). Alda dos Santos Neves, uma das 'partners' da empresa, explica que, «desta forma, os clientes passaram a dispor de uma estrutura técnica e pedagogicamente configurada de suporte à sua aposta na formação 'e-learning'». E acrescenta: «Complementarmente, registámos também um forte interesse das empresas pelo enquadramento da formação 'e-learning' na certificação DGERT; pelo reforço das competências das suas equipas na área da formação 'e-learning', investindo nos diversos cursos que disponibilizamos nesta área, em particular no curso E-Formador/ E-Tutor: Especialização Pedagógica em Formação a Distância; bem como pela conceção de cursos em 'e-learning'».

Alda dos Santos Neves diz que estas solicitações fizeram com que na consultora se tornassem «ainda mais ágeis e céleres na procura de soluções inovadoras, de forma a ir ao encontro das novas necessidades de todas as organizações que têm solicitado os serviços da B-Training, Consulting». E destaca o tema do trabalho remoto: «Sendo a nossa formação realizada totalmente em 'e-learning' e os nossos serviços de consultoria possíveis de realizar de forma remota, o teletrabalho foi uma opção para a nossa equipa desde março deste ano.»

Para a responsável, «os desafios atuais exigem, sem dúvida, digitalização de processos, fluidez na comunicação e partilha remota de recursos». Neste âmbito, e ao nível das componentes de gestão de pessoas, frisa: «Os serviços de consultoria, associados à instalação, à customização e à parametrização de plataformas 'e-learning'/ LMS têm contribuído para a afirmação da formação 'e-learning' nas organizações, impedindo o congelamento dos projetos de formação presencial inicialmente planeados. Mas não só. Tendo em conta



Tiago Cardoso, da Human Capital For Life, destaca a consultoria como «uma das áreas empresariais mais preparadas para responder aos desafios pós-confinamento».

as potencialidades da plataforma que instalamos, as mesmas têm-se assumido também como um excelente contributo para a digitalização da gestão da formação, da comunicação interna das equipas e da gestão documental de projetos.»

Flexibilidade

Tiago Cardoso, 'chief executive officer' (CEO) da Human Capital For Life, conta que na consultoria, desde que se iniciou a pandemia, os trabalhos que têm sido mais solicitados fixam-se na gestão administrativa e na assessoria. «Contudo, por mais estranho que pareça, também temos tido alguns trabalhos na área do recrutamento e seleção de candidatos», assinala, para logo prosseguir: «A única adaptação que fizemos foi adotar os cuidados sanitários impostos e manter a distância recomendada, em entrevistas presenciais. Numa organização dedicada às pessoas, é difícil receber alguém sem um cumprimento, mas hoje o que era anormal tende a normalizar-se. E é a única coisa que podemos fazer até esta pandemia passar.»

O trabalho remoto, diz o CEO da Human Capital For Life, tornou-se inevitável durante o confinamento. «Reorganizámos a empresa de forma a responder às novas necessidades, recorrendo às plataformas Microsoft Teams, Zoom e Skype. No que diz respeito às reuniões com clientes, revelou-se muito positivo. A verdade é que basta um portátil e um bom ponto de Internet e estamos prontos a trabalhar. Já o sabíamos, mas agora temos prática. Ganhámos ainda mais flexibilidade.»

Tiago Cardoso destaca ainda a consultoria como «uma das áreas empresariais mais preparadas para responder aos desafios pós-confinamento». E explica: «Estamos habituados a trabalhar de acordo com as regras de cada cliente, por isso adaptar-nos está no nosso ADN. Agora, o que se passa é que estamos perante uma adaptação transversal, social. O maior estímulo à inovação, como sempre, está na área da gestão de pessoas e equipas. Como motivar quem

se mantém em trabalho remoto? Como assegurar à empresa que o desempenho dos trabalhadores mantém a excelência? Nem todas as pessoas têm as competências necessárias nem as condições domésticas para trabalhar a partir de casa. Há que estudar cuidadosamente caso a caso. E é o que a Human Capital For Life faz para os seus clientes: serviços à medida.»

Três Rs

O líder da área de Career da Mercer Portugal, Tiago Borges (é 'country business leader' da área), sintetiza que as organizações, face ao enquadramento que o mundo atravessou e atravessa no contexto da pandemia da Covid 19, «passaram por um ciclo que se pode descrever resumidamente como três Rs (responder, retomar, reinventar)». E especifica: «Numa primeira fase – responder –, as empresas entraram em modo sobrevivência, com o foco absoluto na resposta às necessidades imediatas da sua força de trabalho, tendo suspenso um conjunto de projetos mais estruturantes e procurado ajuda em temas que dessem resposta mais imediata às questões que tinham – como se organizam num contexto de passagem de um número significativo de soluções de saúde, 'wellness' e bem-estar, como compensar os colaboradores que estavam na linha da frente tendo em conta o esforço extra que lhes era exigido e o risco que estavam a correr. Por outro lado, também os temas de comunicação interna foram fundamentais nesta fase, tendo a Mercer Jason apoiado um conjunto significativo de empresas neste domínio. A entrada nesta fase terá decorrido entre o final de fevereiro e o início de março. Numa segunda fase – Retomar –, as empresas começaram a ter o foco na retoma de alguma normalidade decorrente do final do período de confinamento e da necessidade de voltarem a dar



«As organizações, face ao enquadramento que o mundo atravessou e atravessa no contexto da pandemia da Covid 19, passaram por um ciclo que se pode descrever resumidamente como três Rs (responder, retomar, reinventar)», sintetiza Tiago Borges, da Mercer Jason.



Para uma consultora que trabalha há muitos anos naquilo que se considera remoto, «essa é a aposta central de estruturação do trabalho, na identidade de flexibilidade máxima», partilha João Cunha Pereira, da PrimeTalent.

resposta a um enquadramento de maior normalidade. Assim, focaram-se na retoma de alguma tipologia de projetos em curso, particularmente a revisão de algumas políticas (remuneração, carreiras, desempenho), no entanto com a condicionante de que esses projetos não poderiam contar com a componente presencial para serem desenvolvidos. Houve também uma procura por soluções que permitissem medir o clima organizacional das empresas, num contexto completamente diferente e com implicações naturais nos níveis de produtividade/ 'engagement' dos colaboradores. Alguns temas de desenvolvimento de pessoas (formação, lideranças) continuaram 'on hold' devido à situação vivida, começando as organizações a ponderar que tipo de soluções poderiam desenvolver para garantir a continuidade desta tipologia de projetos (por exemplo, na digitalização de conteúdos anteriormente ministrados de uma forma presencial). Esta fase terá tido início a partir de meados de abril. Atualmente, as empresas já se encontram em plena terceira fase – como reinventar o seu negócio, ou pelo menos como adaptá-lo tendo em conta um contexto genericamente designado como 'novo normal', que tem implicações em praticamente todos os sectores de atividade. Há um salto enorme na aquisição de bens e serviços 'on-line', e generalizada aceitação do trabalho remoto, entre outras transformações mais ou menos aceites como tendo chegado para ficar.»

Tiago Borges nota que «as empresas têm respondido com um foco forte na procura de projetos mais estruturados de políticas de flexibilidade, e têm procurado todo o tipo de soluções que lhes forneçam respostas aos processos de reestruturação que, mais ou menos formalmente, um número significativo delas estão a implementar: ferramentas flexíveis de 'assessment' a colaboradores, revisão de estruturas organizacionais, revisão/ definição de modelos de carreira e de avaliação que deem resposta a um

novo contexto, políticas de remuneração variável que garantam um melhor alinhamento entre o enquadramento atual e as expectativas dos colaboradores». Por último, diz, «há uma tendência que começa a surgir – as empresas estão a aperceber-se de que o trabalho remoto, e todas as vantagens e oportunidades que mostrou, estão a trazer o reverso da medalha de impactos menos positivos na cultura organizacional das empresas, pela maior dificuldade em criar e manter vínculos e pelos desafios em manter um ambiente colaborativo num contexto remoto». Dai que acredite que «irá surgir um número alargado de desafios neste domínio».

A atividade da Mercer Jason «refletiu naturalmente esta transformação sistémica e profunda das necessidades dos clientes», assinala ainda Tiago Borges.

Desafio

João Cunha Pereira, 'managing partner' da PrimeTalent, fala de «um desafio constante nos últimos meses», desafio que se atreve a adjetivar como «brilhante». E explica: «Tem-nos posto à prova continuamente e em inúmeras vertentes e possibilitado grande desenvolvimento. O que com maior incidência nos tem sido pedido pelas empresas são soluções de 'assessment' e diagnóstico pessoal, de equipas e organizacional, assim como soluções de 'outsourcing' para externalização e reforço de soluções completas de gestão de pessoas (gestão administrativa e contratual, 'payroll', gestão de formação, formação customizada e 'on-line', entre muitas outras funções).»

A atividade adaptou-se. Ou seja: «Essencialmente, falamos de uma aceleração do plano estratégico a curto/ médio prazo. Já vínhamos trabalhando nesta perspetiva e com a prestação destes serviços de consultoria, mas não tínhamos a consolidação da 'business unit' (a SWOT Partners Agency), o que agora sucede de forma sustentada e se consubstancia



Na PTC, liderada por Paula Tomás, este tempo foi também aproveitado para na área de consultoria desenvolver vários instrumentos à distância, para poder realizar as atividades que habitualmente são presenciais.



Susana Almeida Lopes, da SHL, refere um estudo sobre trabalho remoto em Portugal, Angola e Moçambique em que «ficou evidente que apenas uma percentagem muito pequena das organizações considera prescindir do teletrabalho no futuro».

como uma forte aposta.»

Para uma consultora que trabalha há muitos anos naquilo que se considera remoto, «essa é a aposta central de estruturação do trabalho, na identidade de flexibilidade máxima», partilha João Cunha Pereira. «Esse 'know-how' tem também contribuído para que a nossa resposta aos clientes seja de apoio na adaptação àquilo que, para muitos, é uma nova realidade.»

O responsável acredita ainda que este é um tempo em que «urge que passemos de palavras a atos e que, de facto, percebamos que é um momento de mudança de crenças e, em sequência, de paradigmas face à realidade laboral».

Adaptar

Formação 100% 'on-line' é o que tem sido pedido pelo tecido empresarial com maior incidência nos últimos meses à PTC – Paula Tomás Consultores. Nomeadamente em desenvolvimento pessoal, competências para o teletrabalho e ainda liderança e gestão de equipas à distância. E na área da consultoria, vários projetos de implementação de sistemas de avaliação de desempenho, estudos de clima e confiança organizacional e também projetos de reorganização e elaboração de planos de contingência.

Paula Tomás, a 'managing partner', diz que tiveram de adaptar as intervenções à metodologia 'on-line', utilizando a plataforma de 'e-learning' da consultora e novas plataformas, como o Zoom e o Survio. E ainda partilha: «Desde 13 de março que estamos a trabalhar remotamente. Pensamos regressar ao trabalho presencial a 50% em setembro. Lançámos no final de março um novo catálogo de formação 'on-line' que permitiu chegar a muitos colaboradores de empresas interessados em aproveitar o período de quarentena para desenvolverem competências pessoais.»

Este tempo foi também aproveitado para na área de consultoria desenvolver vários instrumentos à distância, para poder realizar as atividades que habitualmente são presenciais. Já na formação, a PTC desenvolveu novos produtos integrando diferentes instrumentos: classes virtuais; exercícios na plataforma 'e-learning' e questionários 'on-line'.

Paula Tomás fala mesmo de «surpreendente sucesso e surpreendente eficácia» na adaptação do curso de programação neurolinguística (PNL) à modalidade 'on-line'. E partilha ainda que passaram a disponibilizar a elaboração de planos de contingência para os recursos humanos.

Virtualização

Susana Almeida Lopes, 'managing partner' da SHL Portugal, faz notar que as organizações clientes da consultora são maioritariamente empresas de grande dimensão ou internacionais a operar em Portugal, e têm mantido pedidos equivalentes ao pré-pandemia. Ou seja: «Mantêm-se os pedidos para a realização de 'assessments' e também formação especializada para recursos humanos. A maior alteração tem sido o modo como o trabalho é realizado, tendo a virtualização assumido um papel preponderante.»

Na SHL as pessoas estão a trabalhar maioritariamente em modo remoto, com intervenção presencial quando solicitado pelos clientes. Aliás, a responsável assinala mesmo: «Há muito que se desenhava o teletrabalho e a comunicação virtual como ferramentas inovadoras que tardavam a implementar-se. Com a pandemia, a necessidade aguçou o engenho e as organizações virtualizaram o funcionamento rapidamente. Pensamos que não haverá retorno total ao funcionamento anterior. A SHL levou a cabo um estudo sobre trabalho remoto em Portugal, Angola e Moçambique, e ficou evidente que apenas uma percentagem muito pequena das organizações considera prescindir do teletrabalho no futuro.»

De referir ainda que a SHL desenvolveu um questionário para compreender os comportamentos necessários para se trabalhar remotamente, designado RemoteWorkQ, e que permite avaliar três dimensões: 1. os hábitos de trabalho – como o colaborador trabalha e se tal se traduz em termos de trabalho remoto; 2. as relações de trabalho – por exemplo, até que ponto o colaborador é autónomo e qual a sua capacidade para se concentrar; e 3. o auto desenvolvimento – por exemplo, abertura a novas experiências, proatividade no desenvolvimento profissional, iniciativa. «Este questionário permite a avaliação de comportamentos importantes para trabalhar remotamente e dá dicas de desenvolvimento quer para os colaboradores, quer para as chefias», refere ainda Susana Almeida Lopes. ©



CENTRALMED



SAÚDE
DO TRABALHO



SEGURANÇA
NO TRABALHO



SEGURANÇA
ALIMENTAR



FORMAÇÃO
PROFISSIONAL

O TRABALHO É A NOSSA ESPECIALIDADE.
AS PESSOAS A NOSSA VOCAÇÃO

geral@centralmed.pt | 213 193 730 | Av Forças Armadas, 4 SLJ | 1600-082 Lisboa

www.centralmed.pt

in /company/grupo-centralmed

f /Centralmed.pt

«A pandemia obrigou-nos a ser criativos e a acelerar a agenda digital.»



Eduardo Mendes

● Eduardo Mendes

Mestre em Gestão de Empresas pelo ISCTE e licenciado em Psicologia pela Universidade de Coimbra, Eduardo Mendes é diretor de recursos humanos da Arrow Global para o sul da Europa desde setembro de 2020. Com 38 anos de idade e 15 de experiência profissional dedicada à gestão de recursos humanos, foi 'human resources business partner' (HRBP) em Portugal da Whitestar (que integra o Grupo Arrow Global), tendo passado pelo Grupo Pernod Ricard, primeiro como diretor de recursos humanos e membro da Comissão Executiva da Pernod Ricard Portugal e depois como 'head of talent management' para os 51 países da região EMEA & LATAM (Europa, Médio Oriente e África e ainda América Latina). Passou ainda pelo Barclays Bank.

O responsável de recursos humanos para o sul da Europa da Arrow Global fala de um centro de excelência que desenvolve e administra formação de forma alinhada em todo o grupo financeiro, que em Portugal detém entre outras empresas a Whitestar Asset Solutions.

Texto: Redação human

Qual é o âmbito de atuação da formação na Whitestar?

Tipicamente o nosso projeto formativo assenta em dois pilares macro: formação comportamental/ transversal à organização e formação técnica. Mais do que no âmbito, temos inovado nos meios e nas plataformas. De resto, o recente cenário de pandemia obrigou-nos (a todos) a ser criativos e a acelerar a agenda digital.

A formação que disponibilizam é essencialmente para os vossos profissionais?

Sim, a oferta é exclusiva para os nossos profissionais.

Sendo profissionais ligados ao sector financeiro, isso leva a algumas especificidades no vosso projeto formativo?

Com efeito. É um sector com particularidades e idiosincrasias. O negócio tem algum grau de complexidade, o que nos traz o desafio de customizar a maioria dos conteúdos por debaixo do pilar da formação técnica e de negócio, mas também muitos conteúdos de carácter comportamental. Como também é um sector com poucos 'players', temos muitas vezes de investir em formar os profissionais de raiz.

A formação que desenvolvem é apenas em Portugal ou integra todo o universo do grupo?

A Whitestar é uma empresa do Grupo Arrow Global. No Grupo Arrow criou-se, no início de 2020, um centro de excelência que desenvolve e administra formação de forma alinhada em todo o grupo, havendo naturalmente amplo espaço para as especificidades locais.

Esta pandemia trouxe mudanças que vieram para durar. Jeremy Rifkin, um dos mais populares pensadores sociais da atualidade, anunciou num livro em 2014 o advento da formação (académica e profissional) à distância em detrimento das formas mais tradicionais de formação 'classroom based'.

Que tipo de programas privilegiam?

No pilar da formação de liderança e comportamental, temos realizado programas customizados ou até totalmente desenvolvidos à medida, de natureza experiencial e multi-modulares, de forma a que haja um percurso pedagógico de forma sustentada no tempo. Em casos particulares, temos investido em abordagens mais individualizadas, com recurso por exemplo ao 'coaching' no desenvolvimento das nossas lideranças. No pilar de formação técnica, essencialmente programas desenvolvidos 'in-house', de forma customizada ao nosso negócio, acompanhando e antecipando necessidades das equipas, e que começam logo no acolhimento dos recém-chegados.

Como adequam a formação aos vossos novos colaboradores?

Isto não é 'rocket science'!... [risos] Fazendo um bom diagnóstico de necessidades junto das pessoas e do negócio e um acompanhamento próximo e crítico dos programas desenvolvidos, com grande envolvimento da organização.

A tecnologia tem um papel relevante no vosso projeto, em termos de disponibilização da formação?

Cada vez mais. Este ano em particular, pelas condicionantes da pandemia, a digitalização foi primordial. Por exemplo, desenvolvemos uma plataforma de conteúdos a que chamámos SMART Learning, que congrega acesso a um conjunto de conteúdos ou bancos de conteúdos 'on demand'. Para além da conveniência no acesso 'multi-device' e 'on-demand', há uma mensagem importante que veiculamos: cada colaborador/ a é 'owner' do seu próprio desenvolvimento profissional. Há uma transferência de 'empowerment' e damos, desta maneira, a liberdade de escolha a cada colaborador para selecionar que competências quer desenvolver (baseado no seu próprio 'self-awareness', potenciado pelo 'feedback' que recebe), bem como a que conteúdos, como e quando quer aceder. Não parámos uma parte da formação tradicionalmente dada em modo 'face to face', mas administrámo-la através das plataformas de videoconferência, hoje tão em voga.

A formação recorre apenas a meios próprios ou tem parceiros para desenvolver a sua atividade?

Ambos, na verdade. Como referi, muita da formação de carácter técnico e de negócio é desenvolvida e administrada recorrendo a recursos internos. Por outro lado, a maioria da formação de carácter comportamental, de liderança e transversal à organização é desenvolvida e administrada com recurso a parceiros de negócio.

Como têm atravessado estes tempos de pandemia na vossa atividade?

Com atenção, calma e criatividade. Atenção porque os tempos são desafiantes e requerem uma constante monitorização do contexto externo, como ele impacta o nosso negócio e, por conseguinte, das necessidades de formação que são despoletadas. Calma para agirmos de forma refletida e prudente, ao invés de reativa e curto-prazista. Criatividade porque tivemos de nos reinventar e fazer diferente, nomeadamente, e como referi, recorrendo a plataformas de videoconferência, por exemplo, para realizar as formações de acolhimento aos colegas recém-chegados à empresa, ou para conduzir sessões de 'coaching' de equipa com recurso a 'breakout rooms' virtuais em sessões à distância.

Que reflexão lhe suscita os tempos que vivemos?

São indelevelmente tempos marcados pela situação de pandemia que atravessamos. Isto ganha relevância porquanto cada vez é mais claro para todos que esta pandemia trouxe mudanças que vieram para durar. Jeremy Rifkin, um dos mais populares pensadores sociais da atualidade, no seu livro «The Zero Marginal Cost Society», dedica um capítulo inteiro ao papel dos MOOCs ('massive on line open courses'), onde anunciou o advento da formação (académica e profissional) à distância em detrimento das formas mais tradicionais de formação 'classroom based'. Neste livro de 2014, o autor referia que esta mudança estava já a ganhar aceleração. Em 2020 esta aceleração foi exponencial (outra característica das revoluções de paradigma também sobejamente explicadas pelo autor ao longo do ensaio), e não parece que vá parar ou recuar... ©



Enrique Sala Pascual
Strategic Human Resources Senior Consultant na
Meta4, A Cegid Company
<https://www.meta4.pt>

‘On premise’ está morto, viva a nuvem!

Heráclito já dizia há 2.500 anos que «a única constante é a mudança». E dada a realidade atual, dizer que o mundo está a mudar é uma verdade esmagadora. Mas, do ponto de vista geral dos recursos humanos (RH), e em particular dos sistemas de informação, vale a pena parar para analisar essas mudanças, o seu impacto nesta área e como afetam as soluções de ‘human capital management’ (HCM).

Os RH estão a mudar

O papel dos RH atingiu novos níveis de relevância dentro das organizações, como é mostrado em cada um dos fatores:

- Político/ Legal: exige que os RH estejam preparados para reagir quase imediatamente às situações de incerteza que ocorram e que tenham um impacto claro na gestão empresarial e na gestão dos seus profissionais (novas competências que continuarão a mudar).
- Económicos: requerem um foco importante na eficiência de custos em todas e cada uma das atividades que os RH realizam, tanto em termos de administração de pessoal como no que toca à gestão do talento, fazendo em ambos os casos «mais com menos».
- Social: as tendências sociais gerais exigem um enfoque cada vez mais importante na força de trabalho nas organizações, tanto ao nível do indivíduo («Centricidade no Colaborador») como ao nível das equipas de trabalho, cada vez mais omnipresente, seguindo as diretrizes das metodologias ágeis que as empresas devem aplicar («Team Centricity»).
- Tecnológico: a gestão e a atual realidade da transformação digital colocam a tecnologia no centro das organizações, como um verdadeiro gerador de valor e como uma ferramenta essencial para a transformação digital e a evolução para novos modelos de negócio.

As ‘cloud solutions’ são a resposta tecnológica para os RH?

A verdade é que caso existam capacidades internas suficientes para construir, manter, desenvolver e evoluir «no tempo certo» a sua própria solução, adaptada à realidade do seu negócio e dos seus profissionais, essa solução interna é provavelmente a melhor resposta para a organização. E quantas empresas vivem essa realidade? Provavelmente muito poucas. No caso dos RH, raramente as necessidades tecnológicas desta área ocupam o primeiro lugar entre as necessidades da empresa. Neste sentido, isso torna as soluções na nuvem (‘cloud’) como a primeira escolha.

O estudo de Sierra Cedars «2019-2020 HR System Survey White Paper» revela que um terço das empresas considera migrar para uma solução na nuvem num período de 12 a 18 meses. O investimento em soluções na nuvem aumentou 14% no último ano em comparação com uma diminuição de 15% em soluções locais, e também a avaliação da experiência do utilizador de soluções na nuvem é 3,63 em comparação com 2,92 (25% acima). Além disso, o relatório mostra que nas soluções HCM, ‘talent management’, ‘workforce management’ e ‘payroll’, a presença de soluções na nuvem cresce a taxas de 5-10% ao ano, sendo que em contextos como ‘talent manager’ este tipo de soluções já está presente em 81% das empresas. Da experiência da Meta4, as razões para este comportamento são muitas, mas destacamos sete aspetos que consideramos fundamentais e que permitem à área de RH responder aos aspetos endógenos e exógenos mencionados anteriormente:

- implementação: as novas aplicações estarão disponíveis mais rapidamente, sem processos de implementação complicados;
- rápida adaptação: aos requisitos normativos e regulatórios, melhorando a eficiência e evitando possíveis sanções por não conformidade;

Que o mundo está a mudar é uma verdade esmagadora. Mas, do ponto de vista geral dos recursos humanos, e em particular dos sistemas de informação, vale a pena parar para analisar essas mudanças.

- manutenção da segurança, da comunicação e da integridade da informação, permitindo que os RH se concentrem na gestão e não nos sistemas de informação;
- atualizações técnicas e funcionais: garantindo a disponibilidade e a funcionalidade em todos os momentos;
- acesso a qualquer hora, em qualquer lugar e com qualquer dispositivo, permitindo maior liberdade aos profissionais de RH em teletrabalho;
- intervenção direta dos colaboradores, nos processos que sejam necessários (faltas, registos, cancelamentos, registo do dia de trabalho e ati-

vidade...), mantendo os dados atualizados e melhorando as possibilidades de gestão;
- modelo de custo claro e limitado, desde o início, já que se trata de um pagamento por serviço previsível e parcelado.

Ter um fornecedor que tenha em conta estas preocupações permite que os RH se concentrem no que é realmente importante, na sua empresa e nos profissionais. Portanto, a área de RH está a passar por uma revolução na nuvem, na qual as empresas não consideram se é interessante migrar, mas sim o «como» e o «quando» devem dar o salto para um modelo SaaS («Software as a Service»). ©

ACADEMIA ZV
BY ZONAVERDE

CURSOS ONLINE

 AGRICULTURA E AMBIENTE	 INFORMÁTICA	 MARKETING	 GESTÃO, ESTRATÉGIA E FINANÇAS
 QUALIDADE E SEGURANÇA	 IDIOMAS	 DESENVOLVIMENTO PESSOAL	 FORMAÇÃO PARA FORMADORES

NESTE MOMENTO QUE ATRAVESSAMOS, O MAIS SEGURO É CONTINUAR A APRENDER ONLINE COM A ZONAVERDE. CONSULTE-NOS PARA FORMAÇÃO À MEDIDA!

ACADEMIAZONAVERDE.PT



Contatos:
info@academiazonaverde.pt
t. 256 364 544 // m. 968 943 849





A realização no final do ano do «Global Contact Center 2020» é o pretexto para tentarmos perceber como está o sector, que efeitos sentiu com a pandemia e quais são as grandes apostas dos operadores. A ideia com que se fica é a de que se trata de um sector em destaque, sobretudo pela vantagem de estar associado a uma componente tecnológica muito significativa e pela facilidade de implementação do trabalho remoto.

Texto: Redação human Fotos: DR

A vigésima segunda edição do «Global Contact Center», organizado pela Call Center Magazine, da IFE by Abilways, vai decorrer de 16 a 19 de novembro no Lagoas Park Hotel, em Oeiras. Trata-se de uma edição em formato híbrido, segundo a organização «com o melhor de dois mundos, o 'match' perfeito entre o virtual e o presencial». Com o tema «Drive CX for Success», o evento tem como temas de destaque «Exceder as expectativas do cliente em cada ponto da viagem», «Inspirar uma cultura

centrada no cliente dando-lhe voz» e «O impacto estratégico da CX». A aposta da organização é mesmo no «formato disruptivo e inovador, a solução híbrida que associa experiências virtuais a um cenário real, com elevada conectividade e interação entre os participantes 'in loco' e os digitais», pode ler-se no 'site' do evento, em www.callcentermagazine.net/global-contact-center.

Associado ao evento, logo no primeiro dia decorre mais uma edição do «Trophée Call Center», que tem como objetivo reconhecer as melhores práticas de gestão em 'call centers' e a excelência no atendimento ao cliente, contribuindo também para a credibilização e a qualificação do sector em Portugal.

Destaque ainda para uma área de exposição, com 'stands' virtuais das empresas patrocinadoras, havendo a possibilidade de agendamento de reunião ou de uma simples conversa. E de referir que o perfil individual com contactos e página do «LinkedIn» permitirá a troca de mensagens com os participantes e os expositores, o agendamento de reuniões 'live' e notificações. A propósito do «Global Contact Center 2020», falámos com representantes de dois conceituados operadores de 'contact centers', tentando tomar o pulso ao que está a acontecer no sector, inclusive com o impacto da pan-

demia que estamos a atravessar: Ana Petrucci, 'human resources and marketing director' da Intelcia, e Paulo Loja, diretor comercial e de 'marketing' estratégico da RHmais.

Intelcia: um ano de expansão e desenvolvimento

Pela Intelcia, Ana Petrucci partilha, sobre o impacto da pandemia de Covid-19, que «tendo os 'contact centers' uma grande componente tecnológica agregada ao seu serviço, pode assumir-se que terá sido dos sectores que melhor e mais rapidamente se adaptaram aos novos modelos de trabalho a que a pandemia veio obrigar. No entanto, assinala, «implicou ajustar para algumas empresas, alterar profundamente a forma como geriam os seus projetos e o seu talento».

Segundo a responsável, «a pandemia provocou, em alguns projetos nacionais e internacionais, atrasos no seu arranque ou prudência no seu crescimento, mas o sector manteve-se sempre ativo, mesmo durante o período de confinamento». No caso da Intelcia, diz, «está a ser um ano de expansão e desenvolvimento, pelo que estamos confiantes e otimistas, temos vários projetos internacionais a iniciar e o crescimento dos já existentes, dando um sinal positivo para o sector e de confiança por parte dos nossos clientes, pois tivemos de fazer 'set-up' de novas operações num modelo totalmente remoto, desde o recrutamento, a formação, a formação 'on-job' e a produção, no período crítico da Covid-19».

Questionada sobre se a tecnologia e a possibilidade de trabalho remoto facilitaram de alguma forma a gestão dos 'contact centers', Ana Petrucci refere que «a tecnologia foi sem dúvida o facilitador para a rápida implementação do trabalho remoto como modelo de trabalho transversal a todas as empresas». E acrescenta: «Num primeiro momento, com a preocupação e a necessidade de rapidamente colocar todos em casa e em segurança, e depois numa segunda fase, com a ne-



Referindo-se aos efeitos da pandemia, Ana Petrucci, da Intelcia, partilha que «a tecnologia foi sem dúvida o facilitador para a rápida implementação do trabalho remoto».

cessidade de otimizar e gerir as operações neste novo modelo de trabalho, mantendo os mesmos padrões de qualidade de serviço, gerindo e motivando as equipas à distância.»

Mais: «Apesar de as nossas equipas terem reagido de uma forma eficiente e positiva a este novo modelo de trabalho à distância, foi fundamental o reforço que fizemos nas ferramentas de comunicação interna, porque o trabalho remoto a esse nível é mais desafiante. Implementámos um modelo de WhatsApp interno, que permite uma maior proximidade entre o 'team leader' e a sua equipa. E porque com o trabalho remoto crescem questões técnicas, aplicacionais e operacionais, criámos igualmente uma linha especial só para Covid-19, que ainda se mantém ativa, para que os nossos colaboradores se sintam mais tranquilos e, acima de tudo, acompanhados.»

Particularizando a questão do recrutamento, a responsável partilha ainda: «Não é novidade para nenhum de nós que o que define o sucesso de uma empresa é o seu talento; não adianta termos os melhores processos ou a tecnologia mais sofisticada se não tivermos capi-



tal humano. Nunca como agora a tecnologia se uniu ao recrutamento, aproximou, aprimorou e otimizou os processos, e nunca como agora a tecnologia tornou o longe perto e as ferramentas digitais se transformaram no nosso principal aliado para chegar ao talento. Nesta área, a Intelcia já aplicava metodologias remotas de seleção; portanto, a capacidade de resposta foi muito rápida, embora implicasse um ajuste na abordagem e na forma de validação e avaliação dos candidatos.»

RHmais: crescimento das oportunidades de trabalho

Paulo Loja, da RHmais, diz que na empresa «a pandemia até agora não está a ter grande impacto, tendo em conta que o respetivo 'core' se situa num sector estratégico, o das telecomunicações/ 'media'». Ou seja: «Como está a haver continuidade de serviço com recurso ao teletrabalho, à margem de situações muito reduzidas e particulares, houve da parte de toda a cadeia de intervenientes (clientes, empresa e colaboradores) a assunção das suas responsabilidades, e o impacto foi, e está a ser, mínimo.» Em grande medida, as oportunidades de trabalho cresceram. «A RHmais abriu 400 vagas de emprego para Lisboa e Porto, para serem ocupadas até ao final deste ano, a fim de corresponder, maioritariamente, à dinâmica do serviço ao cliente em telecomunicações/ 'media'», partilha o responsável, adiantando ainda: «A atividade de 'contact center' é, sem dúvida, uma indústria privilegiada do ponto de vista de potencial para o trabalho remoto. Trata-se de uma atividade altamente digitalizada e tecnologicamente avançada, que permite que mais de 90% das suas pessoas possam estar a trabalhar a partir de casa, das quais cerca de 40% com computadores próprios. Estando entre os nossos clientes as maiores empresas de telecomunicações, agora ainda mais um sector crítico, foi importantíssimo ter e executar escrupulosamente o plano de contingência e de continuidade de negócio.»

Paulo Loja destaca que a gestão e a motivação das equipas em trabalho remoto têm trazido «enormes desafios». E explica: «Numa altura em que as nossas equipas estão separadas, a comunicação interna tornou-se ainda mais relevante. Procuramos manter uma grande ligação com os colaboradores, recorrendo a todas as plataformas de partilha de vídeo e documental e apoiamo-nos e trabalhamos verdadeiramente para o mesmo objetivo. Como deixamos de poder conviver como gostamos, cara a cara, passamos a comunicar de forma mais sintética, gerindo bem o tempo de cada um e com muito mais objetividade. Todos temos tido uma atitude positiva, boa energia e algum sentido de humor, o que contribui para o aumento do ânimo e o acréscimo da produtividade.»

Quanto ao recrutamento, o responsável diz que, «após o impacto inicial da Covid-19, as empresas mudaram com a necessidade de alterar vários processos, melhorando a tecnologia e as suas estratégias de traba-



Paulo Loja, da RHmais, explica que «numa altura em que as equipas estão separadas, a comunicação interna tornou-se ainda mais relevante».

lho para enfrentar a nova realidade», concretizando depois o que aconteceu na RHmais: «Já tínhamos todo o processo de recolha e recrutamento de candidatos completamente digitalizado, e aprofundámos essa estratégia na fase de seleção, tornando remotos os até então momentos presenciais (entrevistas e provas). A nova realidade de trabalho deve ter o foco na produtividade, com objetivos claros e 'key performance indicators' (KPIs) associados aos prazos de execução. Temos de trabalhar e recrutar pessoas para formar equipas fortes, com foco na flexibilidade, na criatividade e na execução, bem equilibradas com líderes que tenham uma visão clara e alta capacidade de relacionamento para aproveitar as oportunidades de negócio que surgirão na nova era.» ®

► O CENÁRIO PÓS-PANDEMIA

Perguntámos ainda aos especialistas da Intelcia e da RHmais se é de esperar que no pós-pandemia haja mudanças significativas em termos de espaços de trabalho nos 'contact centers'. Vejamos as perspetivas:

- Ana Petrucci: «Embora o cenário de trabalho remoto não seja recente, nem todas as organizações estavam preparadas para o implementar; a força da necessidade ditou a urgência e agora nada será como antes. O ser humano vive em sociedade e as empresas necessitam que os seus colaboradores se juntem e estejam presentes, por isso na Intelcia acreditamos num modelo híbrido, numa combinação entre o trabalho remoto e a presença regular na empresa, o que implica um ajuste e uma reformulação dos espaços de trabalho.»

- Paulo Loja: «Haverá sem dúvida mudanças significativas. Relativamente ao planeamento a curto/ médio prazo, devido ao necessário e abrupto movimento de pessoas e recursos informáticos que ocorreu dos 'sites' para a casa de cada colaborador, estamos a promover um regresso faseado (equipas espelho, horários desfasados, etc) e ordenado de todos os colaboradores aos locais, cumprindo com o máximo rigor todas as prescrições sanitárias, higiénicas e de distanciamento social. Após esta fase, encetaremos internamente e com os nossos clientes um processo tendente à identificação de uma percentagem de teletrabalho permanente, que alterará a densificação nas instalações.»

E.RECRUITMENT

PORQUE O RECRUTAMENTO NÃO TEM DE SER DIFÍCIL NEM DEMORADO. A CV GUARD, UMA ATS (APPLICANT TRACKING SYSTEM), É A SOLUÇÃO ONLINE DE APOIO AO RECRUTAMENTO.



AS VANTAGENS DA CV GUARD

- 01 | Disponibilidade de candidaturas para outros processos
- 02 | Armazenamento centralizado de informação
- 03 | Acesso estruturado à informação
- 04 | Consistência de informação registada em sistema
- 05 | Critérios iguais para avaliação de candidatos
- 06 | Controlo de comunicação entre candidatos e recrutadores
- 07 | Monitorização dos processos
- 08 | Registo histórico dos processos
- 09 | Perfis configuráveis
- 10 | Poupança de tempo em recrutamento até 60%



www.cvguard.pt

info@cvguard.pt

(+351) 931 960 995

GRUPO ABREU

Uma forte aposta no ‘e-learning’

A implementação de um sistema de formação à distância no Grupo Abreu pela B-Training, Consulting. Traduziu-se na instalação, na customização e na parametrização da plataforma Moodle, seguindo-se o desenho, o desenvolvimento e a implementação de vários cursos em ‘e-learning’ para os colaboradores do grupo.

Texto: Redação human

A B-Training, Consulting tem desenvolvido desde 2016 diversos projetos de consultoria em ‘e-learning’ para o Grupo Abreu. Esta área tem crescido exponencialmente na consultora, e tem representado uma forte aposta do ponto de vista da inovação e da unicidade dos cursos que aí são desenhados e desenvolvidos. Assim, e tendo em conta a necessidade existente, a consultora implementou um sistema de formação à distância com a instalação, a customização e a parametrização da plataforma Moodle, posteriormente com o desenho, o desenvolvimento e a implementação de vários cursos em ‘e-learning’ que são realizados por todos os colaboradores do Grupo Abreu. Mafalda Isaac, ‘partner’ da B-Training, Consulting, assinala: «Este sistema veio complementar a formação presencial já existente no Grupo Abreu, que já não respondia a todas as necessidades formativas, dados os vetores implicados de elevado dispêndio de tempo e custos. Assim, o grande objetivo que norteou a implementação deste projeto passou pela agilização da disponibilidade de conteúdos a todos os colaboradores, ultrapassando algumas barreiras como o espaço físico e os custos de deslocações, assim como potenciar uma entrega de conhecimentos muito mais acelerada.» A responsável faz ainda questão de assinalar que «uma das grandes mais valias da formação à distância passa pela maximização da retenção do conhe-



▶ MATILDE MONTEIRO, DO GRUPO ABREU: «TEMOS QUE APOSTAR EM PESSOAS CADA VEZ MAIS QUALIFICADAS.»

O que esteve na base do projeto, nomeadamente em termos de necessidades de formação?

No Grupo Abreu, a formação é transversal e fruto da estratégia organizacional. Apostamos em todas as áreas comerciais – nacionais e internacionais, e também nas áreas de suporte que as apoiam –, dando-lhes as competências necessárias para que em conjunto se alcance os melhores resultados. Para a concretização da estratégia, é fundamental existir uma equipa competente e atualizada, dadas as constantes exigências que o mercado provoca. Para tal, temos que apostar em pessoas cada vez mais qualificadas, sendo o principal enfoque o cliente final, e munir as pessoas de conhecimentos em áreas diversas. Como a nossa equipa de vendas está geograficamente dispersa, encontramos na formação em ‘e-learning’ uma boa solução para comunicarmos de forma transversal e apelativa os conteúdos, já para não falar que reduzimos os custos avultados com deslocações em prol dos nossos centros de formação, situados nos escritórios centrais (Porto e Linda-a-Velha).

Não foram então apenas os tempos que vivemos que estiveram na base da decisão pelo ‘e-learning’...

Não, a nossa necessidade em formação na forma de organização à distância antecede a situação que o mundo atravessa. Mas se até aqui havia resistência no ensino à distância, com os tempos em que vivemos houve uma mudança de paradigma, desafiando as empresas a procurarem soluções para continuarem a desenvolver as competências dos colaboradores. Durante o tempo pandémico, apostamos na implementação de ‘webinars’ sobre destinos, aviação e hotelaria, algo até então pouco valorizado.

Vê então ‘e-learning’ como uma solução válida para qualquer altura, independentemente

Mafalda Isaac partilha que «para a equipa da B-Training, Consulting tem sido bastante desafiante e motivador corresponder às diversas necessidades de uma empresa como o Grupo Abreu, com projetos tão diversificados».

cimento, especificamente no que concerne ao saber-saber». É neste sentido que na B-Training, Consulting se recorre «a vários tipos de ferramentas complementares que possibilitam desenvolver cursos com um elevado grau de interatividade conducentes a uma experiência de aprendizagem desafiante e atrativa», explica Mafalda Isaac. No Grupo Abreu, após a implementação do novo sistema de formação à distância, a B-Training, Consulting formou diversos colaboradores em áreas como administração do sistema, ‘e-tutoria’ (preparação dos ‘e-formadores’ internos) e gestão da plataforma de formação à distância, de modo a que ficassem dotados de todas as competências necessárias para a gestão da plataforma, mas também para a conceção de conteúdos para os cursos em ‘e-learning’ e para a dinamização dos mesmos.

Na sequência do projeto, refere ainda Mafalda Isaac, a consultora tem igualmente vindo a desenvolver cursos de ‘e-learning’ com temáticas específicas que têm sido implementados na plataforma de ‘e-learning’ para a frequência por parte de todos os colaboradores do Grupo Abreu. «É o caso do curso na área do desenvolvimento humano; outro dos cursos tem um caráter mais específico, relacionado com um dos produtos que o Grupo Abreu comercializa (destino que opera) e um curso com uma natureza diferente, desta feita na área dos sistemas», explica a responsável, que ainda adianta: «Para a equipa da B-Training, Consulting tem sido bastante desafiante e motivador corresponder às diversas necessidades de uma empresa como o Grupo Abreu, com projetos tão diversificados.»

E finaliza referindo-se aos resultados: «Podemos analisar o importante facto de os formandos, neste caso colaboradores do Grupo Abreu, poderem re-visitar os conteúdos as vezes que necessitarem, ou seja, onde e quando quiserem, pelo que os cursos à distância implementados permitiram criar um importante sistema de suporte diário, o que concorre para uma produtividade bastante superior quando comparado com a modalidade de formação presencial. Tratando-se de uma plataforma ‘responsive’ (está otimizada para qualquer dispositivo móvel), o colaborador pode participar nos cursos em qualquer momento, dentro ou fora da empresa, e no horário que lhe seja mais conveniente.» ®

de haver ou não contingências como as de agora...

Sem a menor dúvida. A evolução tecnológica em que vivemos está a originar uma transformação e a impactar não só a visão do mercado de trabalho como a definição de estratégias ao nível de formação. E, como entidade formadora certificada que somos, temos de acompanhar essa evolução e preparar os nossos colaboradores para um ambiente profissional digital, ao mesmo tempo que contribuímos para a melhoria contínua da sua aprendizagem.

De que tipo de projeto estamos a falar?

Se queríamos apostar em formação à distância, teríamos que desenvolver uma plataforma para o efeito. Como não tínhamos internamente uma equipa com competências na área, até porque o nosso ‘core’ não é esse, após pesquisa de mercado desafíamos a B-Training, Consulting a ser nosso parceiro. Esta parceria dura há mais de quatro anos e tem sido crucial na criação e no desenvolvimento de conteúdos em ‘e-learning’ à medida, tendo em conta o nosso sector de atividade. Até ao momento, os projetos foram na área de produto (destinos que operamos), na área de sistemas e na área de desenvolvimento humano.

Como foi implementado o projeto?

Tendo em conta que os conteúdos a desenvolver eram específicos da nossa área de negócio, ficámos com a responsabilidade de elaborar os guiões sobre os projetos a implementar, para que depois fossem desenvolvidos pela B-Training, Consulting. Esta, pela sua experiência e pelos conhecimentos no tema, deu-nos sugestões de implementação e nós avaliávamos a aplicabilidade dos mesmos e se estavam perceptíveis aos utilizadores. A parceria funcionou tão bem que temos lançado o desafio de desenvolver outros projetos.

Qual foi o impacto nos colaboradores?

Como em qualquer projeto ou mudança, houve alguma resistência inicial, inclusive por parte dos superiores hierárquicos. Mas depois de o projeto ser apresentado, de o experienciarem e de encontrarem um interface fácil, apelativo e intuitivo, com flexibilidade de horários e apoio permanente do formador, o ‘mindset’ mudou. O projeto é hoje valorizado por todos. Superados estes desafios, posso afirmar que o projeto teve e tem impacto positivo no seio da organização. Temos consciência de que projetos neste âmbito estão longe de estar concluídos, pois o ‘e-learning’ é um mundo e muito mais se poderá desenvolver. Ideias não nos faltam, só precisamos de investimento, recursos e conteúdos para os criarmos.

É possível de alguma forma medir os resultados?

Sim. Através da plataforma que desenvolvemos, conseguimos extrair com regularidade informação sobre a assiduidade dos colaboradores nos cursos, bem como aferir a aquisição/ desenvolvimento dos conhecimentos e das competências dos formandos nas ações de formação, através do questionário de avaliação da aprendizagem e pelos parâmetros avaliados nos questionários de satisfação.

O investimento tecnológico em projetos como este é relevante?

Claro que sim. É formando cada vez mais e melhor que conseguimos atingir o sucesso, a realização pessoal e profissional de todos os colaboradores, bem com o comprometimento entre todos. Com as qualificações necessárias, a motivação e o alinhamento face aos objetivos da empresa, acreditamos que conseguimos, sendo a formação uma ferramenta estratégica de desenvolvimento dos colaboradores e da organização, em qualquer uma das formas (à distância ou presencial). O propósito é o desenvolvimento das competências, a realização pessoal e profissional e a melhoria organizacional, promovendo a competitividade e a inovação empresarial.



Matilde Monteiro, natural de Mafamude, Gaia, desenvolveu desde cedo a paixão por pessoas, por contribuir para a melhoria da performance e do bem-estar das mesmas, o que a levou a licenciar-se em 2005 em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, pelo Instituto Superior de Línguas e Administração, em Gaia. Em 2008, iniciou a sua atividade na Viagens Abreu SA, como responsável pelo Departamento de Formação, onde desenvolveu o conceito de Academia Abreu e certificou a empresa como entidade formadora. Desde setembro de 2019, acumula as funções de especialista na área de recrutamento e seleção noutra empresa do grupo, a Abreu Logistics.

Recrutamento

Terão os processos de recrutamento para as empresas mudado significativamente depois da chegada da pandemia? Um painel de especialistas de 'players' da área ajuda-nos a perceber o que de facto aconteceu.

Texto: Redação human



Foram seis os especialistas que convidámos para integrar este barómetro (ver caixa). E todos concordam com a ideia de que os processos de recrutamento para as empresas mudaram de forma bastante significativa desde o passado mês de março, com a chegada da pandemia. E também concordam na ideia de que o recrutamento através de processos 'on-line' tem vindo a ganhar predominância. Há quem estime valores que chegam a 85% da totalidade, embora também haja quem se fique pelos 40%. Fazendo a média das percentagens que nos foram transmitidas, chegamos a uns bem significativos 67% de recrutamento 'on-line' nestes meses de pandemia.

Pedimos ainda para classificarem o nível de confiança que as empresas podem ter no recrutamento 'on-line', sugerindo uma escala de 0 (recrutamento 'on-line' visto como «nada eficaz») a 10 (visto como «completamente eficaz»). Em termos de média, o valor obtido é 7,66. Ou seja, um nível de confiança bastante elevado.

Ferramentas tecnológicas

Para isto foi necessário recorrer a diversas ferramentas tecnológicas. E aqui as referências são as mais diversas:

- Soluções de Agendamento On-line de Entrevistas
- Assistentes Virtuais

- Gerir Pessoas – HR Team
- Videoconferência
- Plataforma – Executive Search
- Plataformas Colaborativas
- ATS – Applicant Tracking System
- Vídeo CV
- Gamming
- Testes On-line
- Feiras Virtuais
- Entrevistas On-line (através de Zoom, Teams, Skype, etc).
- Gestão de Processos – HR
- Avaliações de Potencial
- Assinatura Digital de Contratos

Sectores em destaque

Quisemos também saber quais os sectores em maior destaque no recrutamento nestes últimos meses, num contexto tão diferente do habitual. E aqui a preponderância vai para a logística e a grande distribuição, com referências significativas também a retalho, grande consumo, indústria alimentar e agricultura, sendo que tudo isto pode englobar-se num mesmo universo que tem dado suporte a um certo funcionamento «regular» da sociedade. Tecnologias de informação, indústria farmacêutica e construção civil surgem num segundo nível de referências, a alguma distância, e logo a seguir os 'contact centers' e as energias.

PAINEL



Alexandra Monteiro,
Managing Partner da AORH+
Recursos Humanos



Eduardo Marques Lopes,
Diretor de Marketing e
Comunicação da Multipessoal



Amílcar Gabriel, Diretor
Operacional da Talenter



Isilda Gonçalves, Office
Manager da Thomas Portugal



Cidália Lima, HR Senior
Consultant da Pessoas
e Sistemas



Nuno Moreira, Executive
Director da NextMove
Talent Resourcing

Os membros do painel são unânimes na ideia de que os processos de recrutamento para as empresas mudaram de forma bastante significativa desde o passado mês de março, com a chegada da pandemia.

Estes tempos

Finalmente, procuramos ter algumas ideias que possam caracterizar os tempos que vivemos, tendo como foco o recrutamento de pessoas para as organizações, sobretudo para o tecido empresarial. Falou-se em ser «mais difícil a definição do perfil, mais difícil avaliar um perfil disponível e conseguir fazer um ‘match’» e de existir «um misto de sentimentos entre o querer e o não querer», o que nos faz pensar que a tecnologia não terá sido capaz de tudo resolver.

De qualquer forma, também nos falaram da maior dependência da tecnologia, pois «as empresas viram-se obrigadas a criar novas formas de estar mais próximas dos seus candidatos e colaboradores e procuraram acelerar a sua transformação com o desenvolvimento de novas ferramentas digitais». Assim, disseram-nos também, «sendo o futuro tecnológico, a digitalização de processos é o único caminho possível no presente para garantir o amanhã das organizações».

Falaram-nos ainda de «desafios» destes tempos. De as empresas terem de acompanhar uma nova realidade, de adaptar-se a ela muito rapidamente, sendo que «a modernização dos processos e o investimento no conhecimento das suas pessoas é chave».

Outra ideia foi a de «necessidade de segurança e transparência», algo que poderá ter a ver com aquilo que nos definiram como «medo pós-Covid».

Também nos fizeram notar que «a maioria das empresas está apenas a contratar para preencher necessidades de recrutamento críticas, demonstrando alguma contenção no incremento do seu quadro de pessoal e nos respetivos custos fixos».

E finalmente, sobre o futuro do recrutamento, a partilha foi de que «estará assente em processos inovadores e com base tecnológica e digital muito evoluída, promovendo assim a competitividade de todos os envolvidos». ©

consulting for innovation
personal development
design thinking
service design
visual facilitation
group dynamics
graphic recording

whiteboard videos
video animations
corporate video
cartoons & comics
infographics
mind maps®



UpsideUp.pt

See. Learn. Innovate.

O que lhe chamou a atenção?

Tudo o que fazemos é visual e inovador.

Usamos metodologias e ferramentas visuais para o apoiar e chamar a atenção dos seus clientes, colaboradores ou parceiros.

Registamos visualmente os seus eventos e reuniões, online ou presenciais.

Fazemos vídeos explicativos para divulgar os seus produtos ou serviços ou formar pessoas.

Criamos infografias para explicar o que quiser.

Facilitamos a aprendizagem, online ou presencial, e a sua comunicação interna, utilizando as mesmas metodologias!



Inovação e Comunicação Visual

www.upsideup.pt | upsideup@upsideup.pt | +351 213 869 043 | +351 911 009 001



www.upsideup.store

«Num período de incerteza, a comunicação fluída e transparente foi e continua a ser crítica.»



António
Leão

Na farmacêutica Lilly, os últimos meses foram de grande mudança, que começou de forma repentina, como na generalidade das empresas. O diretor geral em Portugal fala-nos desta experiência e da forma como atuaram na gestão de recursos humanos, sobretudo no apoio aos colaboradores.

Texto: Redação human

O que mudou na empresa com a chegada da pandemia?

No início de março, todos os nossos colaboradores passaram a trabalhar a partir de casa. Embora não tenha sido fácil, foi uma solução implementada rapidamente, pois tínhamos todos os meios disponíveis e estávamos preparados para o fazer sem qualquer constrangimento.

A nível local, as nossas equipas de Customer Facing, compostas, entre outros, por gestores de contas, delegados de informação médica e elementos do Departamento Médico, deixaram de ter acesso físico aos estabelecimentos de saúde, quer hospitais, quer centros de saúde. No entanto, mantiveram-se sempre ao dispor dos profissionais de saúde, utilizando canais de comunicação virtuais, numa primeira fase apenas para dar respostas quando solicitadas e numa segunda fase com alguma proatividade muito relacionada com a gestão da própria pandemia.

Sendo o nosso objetivo maior o de contribuir decisivamente para o bem-estar dos doentes, a nível mundial, o grande desafio foi manter a produção sem interrupções. Foi com o esforço de muitos que, mesmo em países que tiveram inicialmente uma situação pandémica muito difícil (por exemplo, Itália e Espanha), as fábricas conse-

António Leão, diretor geral da Lilly Portugal

António Leão, veterinário de formação e vice-presidente da Apifarma, desempenhou vários cargos nacionais e internacionais, sendo diretor geral da Lilly Portugal desde 2012. A Lilly é uma empresa com posição de destaque a nível mundial em cuidados de saúde, procurando associar os cuidados à inovação para criar medicamentos que melhorem a vida das pessoas em todo o mundo. Foi fundada há mais de um século por um homem empenhado em criar medicamentos de alta qualidade, que fossem ao encontro das necessidades reais. Hoje em dia, a empresa continua fiel a essa missão com o trabalho que desenvolve. Em todo o mundo, os colaboradores da Lilly trabalham para descobrir e proporcionar medicamentos capazes de mudar a vida de quantos deles necessitam, para melhorar o conhecimento e o tratamento das doenças e para contribuir para a comunidade através de ações de filantropia e voluntariado.

O nosso principal objetivo, que constituiu também o maior desafio, foi manter o ânimo e reduzir a ansiedade de todos os colaboradores.

guiram continuar a produzir em níveis estáveis. Missão cumprida!

Na estreita ligação global-local, é igualmente vital fazer chegar a cada doente o medicamento de que necessita... Onde quer que se encontre. Quanto a este objetivo, continuamos a trabalhar quer com as autoridades, quer com outros parceiros para o conseguir atingir.

Quais foram os principais desafios que se colocaram na gestão das pessoas?

O nosso principal objetivo, que constituiu também o maior desafio, foi manter o ânimo e reduzir a ansiedade de todos os colaboradores. Mantivemos uma política de total transparência, mantendo todos informados, quer da situação nacional, quer das situações/ decisões internas da companhia. Os supervisores estiveram em contacto diário com as suas equipas e o Lead Team fez reuniões plenárias a cada duas semanas, partilhando mais informação e respondendo às questões vindas dos colaboradores. Para além do foco interno, procurámos manter o foco externo, através do enriquecimento do conteúdo destas interações com a participação de peritos (por exemplo, virologista, economista, gestão da comunicação).

Além disso, facilitámos as condições de trabalho em casa, colocando à disposição das pessoas equipamento de escritório consoante as necessidades de cada um. Fizemos também chegar a todos produtos de proteção individual, bem como formação relacionada com a sua boa utilização.

O vosso sector trouxe algumas especificidades a estes desafios?

Como referi, a atividade das equipas de Customer Facing, compostas, entre outros, por gestores de contas, delegados de informação médica e elementos do departamento médico, ficou praticamente suspensa, e a retoma está a ser feita lentamente e por áreas geográficas. Tem sido muito importante o acompanhamento constante das equipas por parte dos supervisores.

Como atuaram junto dos colaboradores, sobretudo na comunicação das decisões em termos de recursos humanos? E quais foram os fatores mais importantes neste processo?

Manter a comunicação constante, de forma clara e transparente, estimula a confiança e é, sem dúvida, um dos fatores principais para o bom funcionamento da organização. «Vamos ultrapassar esta situação como equipa!» Não tivemos neste período decisões de alterações organizacionais, o que facilitou a situação global.

Que necessidades se tornaram mais notórias nos colaboradores?

A comunicação. Num período de incerteza a nível local e a nível mundial, a comunicação fluída e transparente foi e continua a ser crítica.

Iniciaram uma colaboração com uma empresa, a Al-benture, em serviços de apoio aos colaboradores...

A colaboração com a Albenture começou precisamente pela identificação de uma necessidade que poderia surgir: o apoio psicológico aos colaboradores. A Albenture estava já a trabalhar com a nossa empresa em Espanha e com bons resultados, e planeávamos implementar esses serviços também para os colaboradores em Portugal. Esta crise veio, de certa forma, acelerar essa implementação, que se tornou premente sobretudo pela eventual necessidade de apoio psicológico. A colaboração com a Albenture é muito mais abrangente.

Em que é que se traduz?

Este apoio consiste num conjunto alargado de serviços profissionais (legal, financeiro/ fiscal, psicologia, entretenimento e outros) que estão ao dispor dos nossos colaboradores e dos seus agregados familiares, para os ajudar no dia-a-dia facilitando assim o 'work-life balance'.

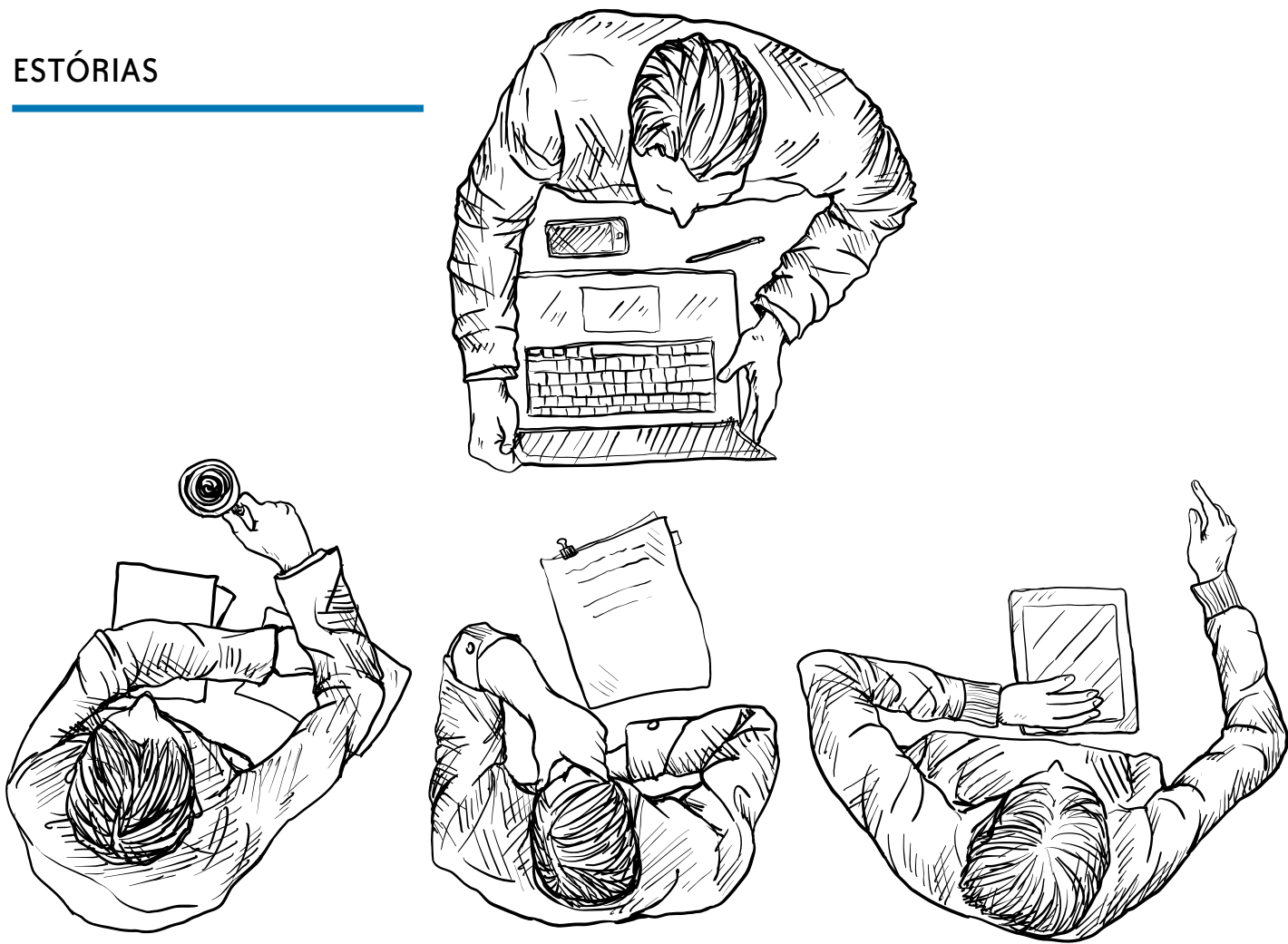
Embora a implementação seja recente, foi muito apreciada pelos colaboradores e já temos 'feedback' positivo do uso de alguns dos serviços.

Esta experiência trouxe-vos novos contributos na gestão das pessoas?

O trabalho remoto parcial ou total requer ajustes quer em termos de liderança, quer em termos de digitalização de processos. Na Lilly esse caminho já vem sendo traçado há alguns anos, pois o trabalho remoto a tempo parcial era já uma realidade. Temos cerca de 15 % das nossas pessoas aqui em Portugal a trabalhar remotamente, incluídas em equipas globais, sendo que essas já experienciavam o trabalho remoto a tempo inteiro. Dito isto, esta situação abrupta (diria até brutal) permitiu uma reflexão mais profunda sobre como gerir à distância, através de plataformas digitais, de forma a mantermos e reafirmarmos a cultura organizacional.

Para si, qual foi o maior desafio destes tempos no seu trabalho?

Julgo que, para mim e para grande parte dos colaboradores, provavelmente a gestão da carga de trabalho foi o maior desafio no dia-a-dia. Para além da adaptação abrupta a canais de comunicação 100% virtuais, em que deixámos de poder contactar os nossos clientes e os nossos colegas 'face-to-face', o teletrabalho se não tiver regras/ boas-práticas específicas, mas difíceis de implementar, facilmente ocupa uma parte importante do nosso, indispensável, tempo pessoal e de descanso. ©



Sentidos de urgência

Texto: José Bancaleiro

Desta vez não venho contar uma estória, mas sim duas. Ambas relatam acontecimentos simples e triviais, mas que, pensando bem, são sintomáticos da «forma normal de fazer as coisas» em organizações. Sendo estórias verídicas, não lhe prometo nada de muito extraordinário ou palpitante, mas se tiver a paciência de as ler até ao fim perceberá porque as conto e também porque o faço em simultâneo.

– Bom dia, doutor – disse Isaías, dirigindo-se a Eugénio, o diretor de recursos humanos da Publimol. – Posso falar consigo?
– Claro, Isaías, entre e sente-se – respondeu Eugénio.
– Em que posso ajudar?
– O doutor conhece o meu problema e sabe que tenho tentado ultrapassá-lo, mas não tenho conseguido – disse Isaías, continuando: – Só que agora tenho uma companheira que me apoia e estamos a pensar mudar de ambiente. Talvez isso seja o princípio para eu conseguir deixar o vício.
– Parece uma boa iniciativa – respondeu Eugénio –, mas vai exigir-lhe um grande esforço e vontade de

Isaías estava ligado à Publimol havia cerca de 10 anos, mas nos últimos cinco tinha estado ausente a quase totalidade do tempo, devido a um problema de toxicodependência.

mudar. Da parte da empresa, pode contar, como até agora, com o nosso apoio.

– É por isso que eu vim falar consigo – continuou Isaías. – Gostava de sair da empresa e queria saber se posso receber a indemnização que a empresa pagou na última reestruturação.

– A reestruturação de que fala já foi há mais de um ano – argumentou Eugénio –, mas se é esse o seu interesse posso pedir uma autorização especial. Eugénio conhecia bem Isaías. Ele estava ligado à Publimol havia cerca de 10 anos, mas nos últimos cinco tinha estado ausente a quase totalidade do tempo, devido a um problema de toxicodependência. Havia muito que o seu posto de trabalho estava ocupado

por outra pessoa e já não contavam com ele. Por isso, Eugénio tinha uma noção clara de que uma rescisão do seu contrato por mútuo acordo seria aceite. A Publimol era fruto da nacionalização de duas empresas privadas concorrentes. Foi um «casamento» complicado, mas passada uma dezena de anos o ambiente tinha normalizado. Pouco a pouco, a Publimol foi ganhando algumas das características das empresas públicas. Gestão muito condicionada politicamente, número de empregados muito superior às empresas privadas, estruturas muito hierarquizadas, envelhecidas e com baixo nível de habilitações; salários baixos (embora com um bom nível de benefícios sociais); absentismo elevado e muita conflitualidade laboral.

– Bom dia, doutor Eugénio – cumprimentou Alcides.
– Posso falar consigo?
– Claro, Alcides – respondeu Eugénio. – Entre e sente-se. O que o traz por cá?
– Sabe, doutor, trabalho há 12 anos na Distrex e houve um tempo em que vinha sempre feliz trabalhar. Nos últimos meses é um suplício. Sinto que a empresa não gosta de mim, por isso decidi vir propor-lhe uma rescisão do meu contrato por mútuo acordo, pagando-me a indemnização de lei. Acha que é possível?
– Posso tentar, Alcides – respondeu Eugénio. – E quando pretendia sair?
– Logo que empresa permita. Por mim, seria já hoje.
– Tudo bem, Alcides. Vou ver o que posso fazer. Volte ao seu posto de trabalho e eu chamo-o logo que tenha novidades.

A Distrex era uma empresa portuguesa que possuía vários negócios na área da logística, uns mais rentáveis do que outros, compensando os maus anos de uns com os bons anos de outros. Liderada pelo filho do fundador, a empresa tinha criado uma cultura marcada por uma forte orientação para os resultados e pelo sentido de urgência, assente num conjunto de técnicos e quadros já maduros, muito competentes e leais e que funcionavam como traves mestras.

Eugénio, o diretor de recursos humanos da Distrex, sabia as razões da insatisfação do Alcides. Nos últimos anos existia um problema de furtos de bens nos veículos da empresa que só podiam ser cometidos por um grupo organizado de colaboradores internos. Havia suspeitas de que Alcides era o chefe da «quadrilha», mas nunca se tinha provado nada. Por isso, não tinha dúvidas de que a Administração estaria aberta à pretensão do Alcides.

Eugénio preparou as contas finais e o respetivo acordo de rescisão e dirigiu-se ao administrador que tinha o pelouro dos Recursos Humanos. A situação

Nos últimos anos existia um problema de furtos de bens nos veículos da Distrex que só podiam ser cometidos por um grupo organizado de colaboradores internos. Havia suspeitas de que Alcides era o chefe da «quadrilha».

era conhecida e rapidamente concluíram que havia todo o interesse em aceitar a proposta de rescisão. Solicitaram de imediato à área financeira o respetivo cheque e duas horas depois Eugénio e Alcides assinaram o acordo, que fez terminar a ligação à Distrex.

Retornando ao pedido de Isaías, Eugénio iniciou o processo que levaria à rescisão por mútuo acordo. Recolheu todos os elementos necessários e enviou ao chefe de Isaías um pedido de parecer sobre a sua saída. O chefe de Isaías elaborou o seu parecer em que concordava com a saída sem necessidade de substituição e submeteu-o à aprovação do seu diretor. Este elaborou um despacho concordante e enviou-o para os Recursos Humanos. Com base nesta concordância, Eugénio redigiu o seu parecer fundamentando a aceitação a título excecional da pretensão do colaborador e propôs ao seu administrador que aprovasse o acordo de rescisão. O administrador deu o parecer de concordância e enviou o assunto para ser incluído na agenda da reunião do Conselho de Administração, logo que houvesse disponibilidade.

Três meses depois da conversa com Isaías, Eugénio telefonou-lhe para que ele viesse assinar o acordo de rescisão. Estranhamente, ou não, a resposta que obteve foi a seguinte:

– Acordo de rescisão? – questionou Isaías. – Já nem me lembrava disso. Passaram três meses e a minha vida deu muitas voltas. Agora já não estou interessado! ©



José Bancaleiro é 'managing partner' da Stanton Chase International em Portugal

A felicidade de fazer aquilo de que se gosta

O líder da Abaco Consulting diz que tem a felicidade de fazer o que gosta e de estar rodeado de uma equipa fantástica, o que significa que a vida profissional não é um fardo, tornando-se por isso mais fácil estabelecer o equilíbrio com a vida familiar.

Texto: Redação human Fotos: DR

João
Moreira

Uma alternativa à organização da vida pessoal e da vida profissional é tornar as barreiras entre os dois lados mais tênues e conjugáveis em várias ocasiões ao longo do dia.» A afirmação é de João Moreira, 'chief executive officer' (CEO) da Abaco Consulting, que defende que «não existe uma solução única e que funcione de igual forma para todas as profissões ou para todos os indivíduos, mas é fundamental que se consiga conjugar a vida pessoal e a vida profissional». Com a implementação do teletrabalho nos últimos meses, algo que acredita que irá continuar, nem que seja de forma parcial, João Moreira partilha a ideia de que «as pessoas viram-se obrigadas a gerir os seus dois mundos ao mesmo tempo», sendo que «todos nós retirámos algumas lições disso». Refere ainda, focando-se no caso da consultora que lidera: «A Abaco, desde sempre, tem instaurado a possibilidade de trabalho remoto, de forma a permitir aos seus colaboradores uma melhor gestão destas duas realidades, e a verdade é que há muito que defendemos que o foco da gestão necessita, indiscutivelmente, de passar para uma definição de objetivos e não de presenças no local de trabalho. Passando a valorização dos colaboradores pelo atingir de objeti-

vos definidos em alternativa ao número de horas que passam no escritório.»

A Abaco Consulting emprega cerca de 230 colaboradores, espalhados pelos diversos escritórios. Já vem de 2019, e agora em 2020 quer manter a tendência crescente de processos de recrutamento, em particular nas áreas de inovação e de investigação, de forma a reforçar o desenvolvimento de soluções verticais por área de negócio. «Este ano, apesar do contexto económico, ambicionamos a incorporação de novos talentos, para as diferentes geografias em que operamos», perspetiva o CEO desta consultora fundada em 2004 e que tem a sua sede no Porto, bem como escritórios em Lisboa, São Paulo, Londres e Genebra. Considerada uma referência a nível nacional na consultoria de 'software' de gestão SAP, tem o seu negócio focado em duas áreas-chave: implementação e manutenção de sistemas de informação SAP (empresa com destaque global em 'software' de gestão) e no desenvolvimento de soluções próprias.

Mesmo antes deste período de confinamento, a Abaco já tinha colaboradores a trabalhar em modelo remoto, quer no escritório, quer a partir de casa. «Sempre que possível, damos liberdade aos colaboradores para optarem por teletrabalho, de forma a geri-

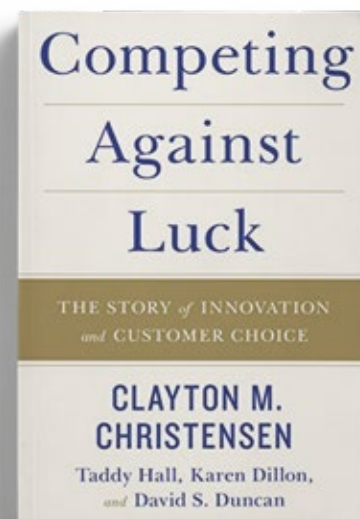
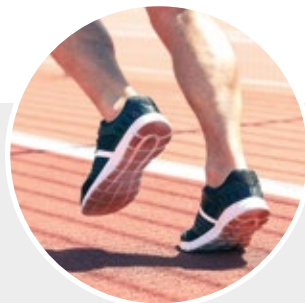
A atividade profissional é algo com que João Moreira aprende todos os dias e com que também se diverte. «Quando refiro aprender não é só no domínio técnico, mas acima de tudo como ser humano, pelas interações com colegas, clientes e parceiros, e isso faz de mim uma pessoa melhor, assim como no plano da vida pessoal sendo uma pessoa feliz tenho um melhor desempenho profissional.»

● CORRER, LER, VIAJAR

Desde sempre que a atividade física faz parte dos 'hobbies' de João Moreira, em particular a corrida, que inclui no seu dia-a-dia. «É um tipo de exercício de que gosto bastante, porque me ajuda a esvaziar a mente mas também exige um esforço que exercita a minha capacidade de superação», explica, referindo ainda a leitura e as viagens: «Tenho sempre um livro comigo ou na mesa de cabeceira, ou que normalmente levo para as minhas viagens. Aliás, viajar faz parte dos meus 'hobbies', apesar de o fazer também no contexto profissional.»

João Moreira procura ler alternadamente livros fora do mundo corporativo e técnicos, mas acaba com um pendor maior para os técnicos. «Fora do mundo corporativo, sou um grande admirador de Agostinho da Silva enquanto filósofo e, acima de tudo, como homem livre, como ele gostava de se apresentar. Este ano foi publicado 'Vida Conversável', uma versão completa que permite conhecer a sua obra e o seu pensamento com maior profundidade», assinala. Nos livros de cariz técnico, «Competing Against Luck», de Clayton M. Christensen, foi o último que leu. Diz que «tem uma abordagem muito interessante à problemática do processo de inovação na criação de produtos e serviços, contrariando aquela ideia de que temos de falhar 10 vezes para acertar uma».

Já sobre as viagens, partilha: «Quando viajamos em trabalho é naturalmente diferente de viagens de lazer. Contudo, há uma perspetiva comum que é conhecermos as pessoas, os seus costumes, os seus hábitos, a sua cultura, a sua história. Isso ajuda-nos a compreender a forma de pensar, comunicar e executar no dia-a-dia.» Considera as viagens que tem feito, quer por lazer, quer num contexto profissional, fundamentais para despertar em si o interesse em conhecer outros povos, mas também de se redescobrir, ao invés de olhar o mundo sobre uma única perspetiva, baseada num padrão cultural europeu.



rem melhor essa conjugação entre vida profissional e vida pessoal», explica João Moreira, acrescentando: «Entendemos ser importante dar mais visibilidade da atividade profissional em casa para que mais facilmente possa ser gerido esse equilíbrio. Um exemplo disso foram as atividades que desenvolvemos para trazer os filhos dos nossos colaboradores ao escritório, antes do confinamento. Vieram conhecer onde a mãe ou o pai trabalham e os colegas de trabalho. Outro exemplo é a abertura para os colaboradores trazerem para a empresa iniciativas de carácter social que desenvolvem na sua vida pessoal, mobilizando outros colegas e a própria empresa para participar nessas iniciativas.»

São iniciativas que têm sido bem recebidas, e foram feitas quer em Portugal, quer no Brasil. «Os resultados foram muito positivos, ajudou a reforçar os laços entre os colaboradores e as suas famílias, mas também dentro da própria organização, dando uma perspetiva diferente daquilo que se faz no âmbito profissional e aproximando os dois mundos, evitando separá-los e tornar a atividade profissional numa caixa negra que rouba tempo à família», partilha o CEO da Abaco.

Um equilíbrio muito fácil

João Moreira é licenciado em Accounting and Administration pelo Instituto Militar Pupilos do Exército e pós-graduado em Economics na Universidade Lusófona, tendo ainda integrado o Programa Advance Management, da AESE. Iniciou a sua carreira profissional na Solsuni, tendo posteriormente integrado o grupo de fundadores da WhatEverNet Computing, onde desempenhou funções de 'sales vice-president', passou ainda pela ParaRede e pela Glinnt, enquanto administrador, até ingressar na Abaco Consulting como CEO. É precisamente sobre o seu trabalho na consultora tecnológica que faz a seguinte partilha: «Tenho a

felicidade de fazer o que gosto e de estar rodeado de uma equipa fantástica, o que significa que a minha vida profissional não é um fardo, tornando-se por isso mais fácil estabelecer o equilíbrio. O facto de poder trabalhar remotamente ajuda também num acompanhamento mais próximo e participativo nas atividades da vida familiar.»

O CEO da Abaco não concebe a vida pessoal sem uma atividade profissional e o contrário também não. «A atividade profissional é algo com que aprendo todos os dias e com que também me divirto. Quando refiro aprender não é só no domínio técnico, mas acima de tudo como ser humano, pelas interações que tenho com colegas, clientes e parceiros, e isso faz de mim uma pessoa melhor, assim como no plano da vida pessoal sendo uma pessoa feliz tenho um melhor desempenho profissional. Portanto, ambos contribuem para a minha realização plena.»

Talvez seja por isto que João Moreira não tem uma estratégia especificamente para esse fim, até porque

não sente essa necessidade. «Mas adotamos em família algumas normas de conduta, de boa educação, diria, que ajudam a manter esse equilíbrio. Coisas tão simples como não usar telemóveis, computadores, televisão, etc em determinados momentos ou circunstâncias. Isto só por si evita cair na tentação de atender uma chamada, responder a um 'e-mail', WhatsApp, etc.»

O facto de estar mais tempo em casa, em teletrabalho, permitiu-lhe acompanhar mais de perto as atividades escolares dos filhos, que numa situação normal estariam na escola. Para além disso, ganhou o tempo das deslocações, aplicado em atividades físicas e tempo com a família. «Essencialmente ganhei mais qualidade e percecionei que desperdiçamos muito tempo em viagens, mas por outro lado sinto falta do contacto presencial com a minha equipa», diz, acreditando que «no futuro podemos ter um modelo que passa por uma combinação do físico com o remoto e iremos todos ganhar com isso». ☺

Uma Aprendizagem Digital e Humana!

Transformamos as Competências em Performance através das nossas **soluções de aprendizagem 100% digitais**



FULL DIGITAL

Solução de aprendizagem que conjuga diversos recursos online com Classes Virtuais, sessões de eCoaching e atividades práticas on-job ao longo de várias etapas.



#UP

Solução de aprendizagem com uma duração de 4 a 6 semanas, centrada na possibilidade de personalização do percurso de aprendizagem de cada participante de acordo com as suas necessidades individuais e o contexto profissional em que está inserido.



VIRTUAL CLASSROOMS

Solução de aprendizagem de curta duração - 2 horas - e altamente interativa, ideal para adquirir uma competência específica.

213 303 166 // info@cegoc.pt

www.cegoc.pt



VACINAÇÃO DOS COLABORADORES CONTRA A GRIPE SAZONAL

O El Corte Inglés encomendou vacinas contra a gripe sazonal para todos os seus colaboradores. Este ano, por recomendação do Ministério da Saúde, a campanha de vacinação deverá iniciar-se em setembro. Segundo a Direção Geral da Saúde, a vacina da gripe sazonal é ainda mais importante este ano, não só para as pessoas de risco mas também para a generalidade da população, uma vez que se pretende evitar a circulação em simultâneo deste vírus e do novo coronavírus. Neste sentido, a empresa coloca à disposição dos seus colaboradores, de forma gratuita, esta vacina como forma de proteção adicional. O El Corte Inglés tem vindo a fazer uma campanha interna para sensibilizar os seus colaboradores para a importância desta medida. No entanto, a vacinação depende da vontade de cada um e da disponibilidade de doses no mercado.

HR TRAINING ACADEMY

Reconhecendo que os recursos humanos têm um papel fundamental no desenvolvimento dos colaboradores, a SHL Portugal criou um plano de desenvolvimento totalmente dedicado aos profissionais da área, para que possam investir na preparação do seu futuro. Consubstanciado na HR Training Academy (de setembro a dezembro), este plano disponibiliza formação em três áreas: 'assessment' das aptidões, da personalidade e da motivação, do 'feedback' 360°, e 'assessment and development centres', permitindo total autonomia na gestão de processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e promoção; conhecimentos e treino nas melhores e mais recentes práticas de gestão das pessoas, abordando práticas de recrutamento, seleção e retenção do talento, bem como de desenvolvimento das pessoas e das organizações; desenvolvimento das competências de liderança e de interação com os outros, trabalhando as 'soft skills' necessárias ao sucesso individual e do negócio. Mais informações: formacao@shlportugal.pt.

CERTIFICAÇÃO EM 'COACHING'

A PwC's Academy em Portugal associou-se à sua congénere polaca no lançamento de uma edição internacional de certificação em 'coaching' que dá acesso à certificação da International Coach Federation (ICF). Composta por um percurso 100% 'on-line' e em língua inglesa, a certificação inclui 84 horas de formação, sessões observadas e sessões de 'mentoring'. Segundo a organização trata-se de «uma oportunidade a não perder, para quem gosta de aprender num contexto internacional».

THE LISBON MBA COM PARCERIA COM A GALP

O The Lisbon MBA Católica | Nova realizou uma parceria com a Galp para a implementação da iniciativa «International Consulting Lab», que permite aos seus alunos desenvolver um projeto de consultoria internacional. Respondendo aos desafios climáticos

e energéticos, a Galp está empenhada em avançar rumo a uma economia de baixo carbono. Na sua ambição de ter um papel determinante na transição energética, lançou o desafio ao The Lisbon MBA para implementação de um projeto de consultoria no mercado de combustíveis de baixo carbono no Brasil. Os alunos do International MBA do The Lisbon MBA trabalharam em parceria com os alunos do MBA do Insper, em São Paulo, escola parceira do The Lisbon MBA. O «International Consulting Lab» é realizado desde 2011 em parceria com MBAs de topo internacionais, como Fudan, na China, Egade, no México, e Insper, no Brasil.

PROGRAMA «START AND CO. 2020»

A Nestlé Portugal e a NOVA School of Business and Economics (Nova SBE) lançaram mais uma edição do seu programa de 'open innovation', o «START and CO. 2020», à procura de talento nacional de 'startups' para cocriar o futuro da nutrição, da saúde e do bem-estar, um dos pilares fundamentais do propósito da Nestlé de melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável. Esta é uma das formas de promover a inovação para o desenvolvimento de um portefólio de alimentação saudável, ao longo das várias categorias de produtos que a Nestlé desenvolve. O «START and CO. 2020» é a terceira edição da iniciativa.

FORMAÇÃO EM 'SOFT SKILLS'

Como forma de incentivo e apoio às empresas e aos profissionais nesta fase de pandemia, a Vantagem+ desenvolveu diversos 'on-line live training', com a duração de 1H30, que visam desenvolver competências – os «Shots de Formação em Soft Skills». A empresa assinala que estes 'shots' de formação conferem direito a certificação de competências e integram o plano de formação, contribuindo para o cumprimento legal das 40 horas de formação obrigatória (de acordo com a Lei 93/2019, o trabalhador tem direito a 40 horas de formação contínua anual, sendo que

o incumprimento resulta em coimas aplicadas pela ACT, Autoridade para as Condições de Trabalho).

INSEGURANÇA LABORAL

A Universidade Europeia desenvolveu um estudo sobre segurança e insegurança laboral, que analisou a perceção de insegurança no trabalho e no emprego, num cenário de pandemia Covid-19 em que progressivamente se regressa ao trabalho e à vida pessoal, na nova normalidade, com mais distanciamento físico e regras. O estudo, que analisa a segurança face à continuidade/ manutenção do emprego (Segurança Quantitativa) e a segurança face às condições e ao conteúdo do trabalho (Segurança Qualitativa), demonstrou que é a população ativa mais jovem que revela níveis mais elevados de insegurança laboral.

IPS APOIA RETOMA ECONÓMICA E SOCIAL

Cerca de 30 estudantes e uma dezena de docentes e investigadores do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) estão a desenvolver atividades de formação e investigação, em regime presencial, no âmbito do apoio especial «Verão com Ciência», lançado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e pela Direção Geral do Ensino Superior (DGES). Trata-se de um novo programa que visa

financiar bolsas e planos de formação para estimular o desenvolvimento de iniciativas integradas de investigação e desenvolvimento (I&D) e formação superior, exclusivamente presenciais, tendo em vista o desenvolvimento de soluções inovadoras associadas ao Programa de Estabilização Económica e Social (PEES), de resposta à pandemia de COVID-19.

LIDERANÇA DE EQUIPAS

A CEGOC deu a conhecer o percurso de aprendizagem «As 6 Práticas Críticas da Liderança de Equipas da Franklin-Covey». Trata-se de um percurso de aprendizagem em formato 100% 'on-line' que «proporciona a líderes e gestores de primeiro nível as competências e as ferramentas essenciais para realizarem o trabalho com e através de outras pessoas», pode ler-se num documento de divulgação da CEGOC. No mesmo documento pode ler-se ainda: «Os 'first-level leaders' têm um impacto significativo em todas as métricas do seu negócio: produtividade e envolvimento dos colaboradores, satisfação e lealdade dos clientes, inovação e desempenho financeiro. São eles os criadores e os portadores da cultura organizacional junto das suas equipas e aqueles que influenciam diretamente a permanência ou a saída dos melhores talentos.»



SEIS MESES DE GINÁSIO GRATUITO

O centro de negócios Avila Spaces lançou um programa que prevê a oferta da frequência de ginásio durante seis meses aos atuais e futuros clientes do seu 'cowork' localizado na Avenida da República, em Lisboa. Resulta de uma parceria com o ginásio Fitness Park, localizado na Avenida Defensores de Chaves, junto ao Saldanha, e pretende dar resposta a uma necessidade cada vez maior de as empresas incluírem atividades de lazer e exercício físico nas rotinas do dia-a-dia, como forma de prevenir o sedentarismo e o stress de centenas de profissionais que regressam este mês ao seu local habitual de trabalho.

albenture

O QUE PODEMOS FAZER POR SI?

PROGRAMA DE BEM-ESTAR VIRTUAL

- Garantir o foco e diminuir o impacto na empresa;
- Motivar e ajudar no isolamento social;
- Apoiar e tranquilizar os colaboradores e a sua família;
- Orientação psicológica, física e mental.

MINDFULLNESS | YOGA | PSICOLOGIA | NUTRIÇÃO | MÉDICO | ACONSELHAMENTO LEGAL

EDUCAÇÃO FINANCEIRA | ASSESSORIA FAMILIAR E PESSOAL

M comercial@albenture.pt W www.albenture.pt T 707 783 333



FLYING ACADEMY

A Talenter Academy estabeleceu uma parceria com a ESCC – European School for Cabin Crew, lançando o projeto «Flying Academy» para formar profissionais para o sector da aviação. Decorrente da aposta do Grupo Talenter no recrutamento de profissionais especializados para a aviação, a Talenter Academy lança assim esta academia de formação especializada, que pretende ser uma porta de entrada para o sector. A academia terá vários tipos de cursos, de acordo com as funções associados ao sector: Tripulante de Cabine (curso inicial e de conversão); Técnico de Tráfego e Oficial de Assistência em Escala (Placa, Check-In e Balcão de Vendas); e Pilotos (manutenção da certificação). Isto além de dois cursos complementares exigidos a quem desempenha funções nos aeroportos: Security e Dangerous Goods (Materiais Perigosos).

RECRUTAMENTO PARA SAÚDE E CIÊNCIA

A multinacional de gestão de recursos humanos Kelly Services lançou uma nova área de recrutamento especializado, a Kelly Science & Clinical. Este lançamento faz parte do alinhamento natural internacional da empresa, que tem vindo a destacar-se nos sectores de ciência e saúde, com 100% das empresas empregadoras destas áreas pertencentes à «Fortune 100» atualmente suas clientes. A empresa já emprega anualmente mais de 10.000 profissionais destes sectores a nível global. A Kelly Services expande desta forma a sua operação, enquadrada na sua estratégia que visa uma maior abrangência geográfica e sectorial a nível nacional e o reforço da resposta e da proximidade com clientes e candidatos. Evolui a sua oferta e a sua «expertise», apostando nos dois sectores com maior crescimento em 2020 e acelerado devido à pandemia.

MESTRADOS DA CATÓLICA-LISBON

A Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon) está a apresentar os seus mestrados em horário pós-laboral. Num mundo que considera cada vez mais competitivo e especializado, sendo essencial desenvolver e afirmar todo o potencial para enfrentar os grandes desafios, a instituição assinala que estes «executive masters» são um investimento, pessoal e profissional, que prepara gestores e futuros líderes para assumirem um papel mais proactivo e empreendedor nas suas vidas e nas organizações. Trata-se de um documento onde se refere ainda: «Os «executive masters» têm por base uma formação de excelência em gestão, altamente prestigiante, lecionada por um corpo docente com fortes valências académicas e uma grande ligação à realidade empresarial.» As áreas de especialização são as seguintes: Leadership Development; Sustainable Business & Social Innovation (novidade); Strategic Marketing; Digital Innovation; Finance & Control. A duração é

de 10 meses, em regime de part-time, com horário pós-laboral. Início das próximas edições em outubro.

SALAS DE AULA INTELIGENTES E SELO «COVID OUT»

A Nova Information Management School (NOVA IMS), da Universidade Nova de Lisboa, anunciou ser a primeira instituição de ensino superior em Portugal a dotar a totalidade das suas salas de aula de ferramentas inteligentes de ensino, viabilizando assim um sistema misto de aulas presenciais e de ensino à distância, sem comprometer a qualidade do ensino e o envolvimento dos alunos. Com um investimento superior a 300 mil euros, a NOVA IMS terá a totalidade dos seus espaços de aula convertidos em «smart classrooms», com o estado da arte em termos de equipamentos de captação de som e imagem, além de quadros interativos. É ainda uma das primeiras instituições de ensino em Portugal a obter o selo «COVID OUT», por parte do Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ).

ESTÁGIOS DE VERÃO EM REMOTO

A everis Portugal tem a decorrer um novo programa de estágios de verão com 22 jovens universitários. Pela primeira vez, realiza-se totalmente em regime remoto. O carácter remoto do programa está em linha com o registo de trabalho preferencial que a consultora tem vindo a seguir desde que foi estabelecido o estado de emergência no país, para conter a propagação da pandemia provocada pelo Covid-19. Uma circunstância que decorre dos bons resultados verificados nos meses anteriores e da natureza inovadora e tecnológica da empresa. O programa tem a duração de três meses e permite aos jovens adquirirem experiência profissional em contexto de trabalho real, nomeadamente através do envolvimento em projetos de consultoria e de desenvolvimento de soluções tecnológicas para clientes nas áreas de Finanças, Seguros, Energia, Saúde, Entidades do Estado, entre outras.

PSICOLOGIA DO PIAGET

A A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior distinguiu, uma vez mais, os dois cursos de licenciatura em Psicologia do Instituto Piaget, lecionados no «campus» de Almada e no polo universitário de Viseu, com a acreditação máxima, sem condições, pelo período de seis anos. Para o Instituto Piaget, a qualidade e a credibilidade dos dois cursos assenta em boa parte na competência pedagógica e científica dos respetivos corpos docentes, a que se junta a experiência e a formação profissional, tanto num contexto interno como externo.

PLMJ COM NOVA DIRETORA RH

Inês Zenha é a nova diretora de recursos humanos (RH) da sociedade

de advogados PLMJ. Com mais de 20 anos de experiência de gestão de recursos humanos em empresas multinacionais, liderou projetos de gestão da mudança, gestão de talento, «employee engagement», recrutamento e desenvolvimento de carreiras. A nova diretora iniciou a carreira como coordenadora do Gabinete de Carreiras da Católica Lisbon School of Business and Economics e esteve 15 anos na A. T. Kearney, onde liderou a área de recursos humanos na Península Ibérica, e depois foi «human resources lead» da área de operações estratégicas para a região EMEA (Europa, Médio Oriente e África) da consultora. Em 2016, assumiu a Direção de Recursos Humanos da Universidade Europeia (e IADE e IPAM), transitando agora para a PLMJ.

CURSO DE LIDERANÇA PARA PROFISSIONAIS

A Galileu lançou o primeiro curso da nova linha «Galileu Executive Program». Denominado «Liderança e Performance de Equipas», consubstancia-se num programa de desenvolvimento de liderança, de forte componente experiencial, que deve permitir alavancar a eficácia do estilo de liderança e ao mesmo tempo desenvolver uma maior inspiração, mais confiança e maior autonomia na dinâmica das equipas. Composto por 10 módulos e quatro «masterclasses», num total de 109 horas de duração, o curso utiliza diferentes metodologias e ferramentas de «assessment» e desenvolvimento. Os formandos terão momentos individuais de «mentoring» em pontos chave do curso.

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



O PEQUENO LIVRO NEGRO DA CORRUPÇÃO

Um livro sobre um fenómeno intrusivo que mina a democracia portuguesa: a corrupção. Nele, Paulo de Moraes, que foi vice-presidente da Câmara Municipal do Porto, apresenta casos e protagonistas deste flagelo, de A a Z. Fâ-lo para memória futura, focando-se essencialmente na esfera da política mas também no meio empresarial, universos por vezes tão ligados. Há um esforço nítido para que fiquem identificadas as causas do fenómeno e os seus principais responsáveis. Mas também se evidencia o trabalho de jornalistas e ativistas que combatem a corrupção de diversas formas, bem como o de inúmeras organizações em que se agregam. O autor é um ativista na denúncia dos mecanismos da corrupção em Portugal. Faz apresentações e conferências pelo país sobre o tema e foi membro do núcleo fundador da Associação Cívica Transparência e Integridade, 'chapter' nacional da organização não-governamental (ONG) Transparency International, de que foi vice-presidente. (Influência)



O autor

Paulo de Moraes é professor universitário. Licenciado em Matemática, doutorou-se em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade do Porto. É uma referência em Portugal no combate aos mecanismos de corrupção. No âmbito das denúncias que efetuou, esteve envolvido em nove processos judiciais, cuja decisão final lhe foi sempre favorável. Foi candidato à Presidência da República em 2016. (www.facebook.com/Paulo-de-Moraes-140247486032427)

«A corrupção mata a esperança no futuro de Portugal. O fenómeno ganhou raízes e é, infelizmente, uma das marcas distintivas do já não tão jovem regime democrático português.»

Paulo de Moraes

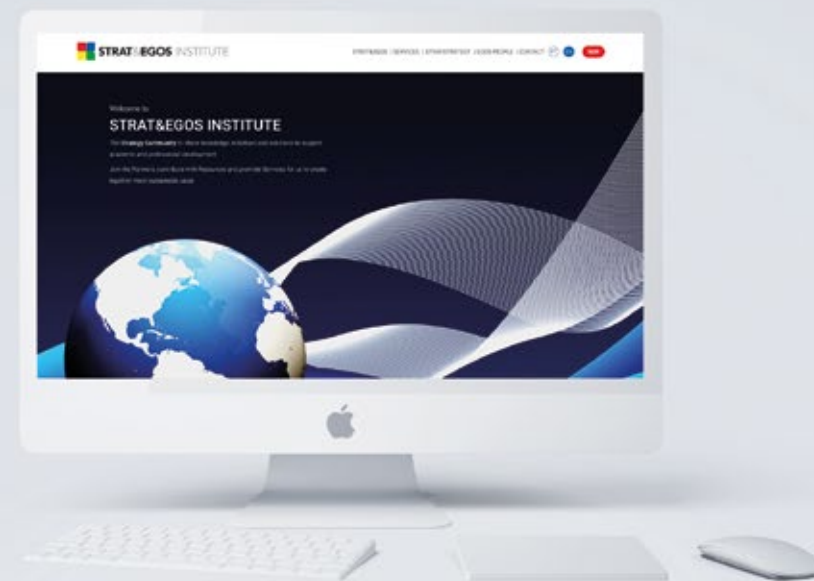


Estratégia

Um livro de Adriano Freire que leva como subtítulo «Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais» e que é apresentado como «um manual definitivo sobre estratégia empresarial». Dirigido a executivos e leitores interessados nos modernos conceitos de gestão e economia, inclui mais de 1.500 exemplos práticos de empresas portuguesas e estrangeiras, figuras, tabelas e mapas explicativos. O projeto é apoiado pela plataforma 'on-line' do STRAT&EGOS Institute (ver secção «Web»), que inclui material de apoio a professores, alunos e executivos para a aplicação prática das matérias abordadas. (Bertrand)

Domine as suas Finanças Pessoais

«Domine as suas Finanças Pessoais – E tenha uma vida melhor» é o novo livro de Luís F. Lourenço, autor que se dedica ao tema das finanças pessoais desde 2009. Nele explica de forma simples e em linguagem comum como todas as pessoas podem ter controlo sobre as suas finanças e sobre a sua vida. O livro visa preencher a lacuna de preparação da generalidade das pessoas em termos de gestão financeira pessoal, minimizar o fraco conhecimento do significado do dinheiro e do que está ao alcance da maioria de nós se o integrarmos de uma forma correta nas nossas vidas, ajudar a pensar na grande incerteza face ao futuro das sociedades, dos modelos de trabalho e da evolução tecnológica, entre outros tópicos, e ainda despertar para a necessidade de desenvolvermos uma filosofia e uma prática de consumo consciente. (Your Money Watcher)



UMA COMUNIDADE DE ESTRATÉGIA

A plataforma 'on-line' do STRAT&EGOS Institute, projeto que pretende ser o centro dinamizador de uma comunidade de estratégia para ajudar as organizações a criar mais valor sustentável. Este objetivo passa por agregar parceiros que contribuam com recursos e serviços para partilhar conhecimentos, iniciativas e soluções sobre estratégia em suporte ao desenvolvimento académico e profissional, sempre com o propósito de alavancar o potencial humano no desenvolvimento de um meio empresarial sustentável.

www.strategosinstitute.com



ÉTICA EMPRESARIAL

'Site' da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), instituição criada em finais de 2002 por um grupo de profissionais e empresários com o objetivo de promover o desenvolvimento da ética nas organizações, com plena integração nas suas práticas de gestão e, consequentemente, no seu meio envolvente. A responsabilidade social foi desde logo encarada como uma consequência da aplicação prática dos valores éticos da instituição. A normalização nacional e internacional é uma das áreas de atuação da APEE, entendendo-se que as normas são uma forma voluntária e acessível de promover, nas organizações, a integração de conhecimento e de proporcionar informação certificada sobre a sua forma de funcionamento, quer a públicos locais, quer à cadeia de valor internacional. A atividade da APEE estende-se por outras áreas, como investigação e formação, tendo como suporte voluntários associados individuais, o apoio institucional e financeiro dos associados coletivos e a rede de entidades protocoladas e parceiras.

www.apee.pt



FÓRUM DE LÍDERES PARA A GESTÃO DO TALENTO

22 de setembro, Lagoas Park Hotel, Oeiras

A edição de 2020 do «Fórum de Líderes para a Gestão do Talento» realiza-se no Lagoas Park Hotel (Oeiras), sendo o tema «Encontrar a Liderança do Futuro». O evento, que vai na quinta edição, reúne anualmente um leque alargado de protagonistas do mundo corporativo, sendo abordados temas de vanguarda no que diz respeito à liderança e à gestão do talento nas organizações. A organização é da revista «human».

<https://forumdelideres.pt>

GLOBAL CONTACT CENTER

16 a 19 de novembro, Lagoas Park Hotel, Oeiras

Vigésima segunda edição do «Global Contact Center», organizado pela Call Center Magazine, da IFE by Abilways, Trata-se de uma edição em formato híbrido, fazendo o 'match' entre o virtual e o presencial. Com o tema «Drive CX for Success», o evento tem como temas de destaque «Exceder as expectativas do cliente em cada ponto da viagem», «Inspirar uma cultura centrada no cliente dando-lhe voz» e «O impacto estratégico da CX». Associado ao evento, logo no primeiro dia decorre mais uma edição do «Troféu Call Center», que tem como objetivo reconhecer as melhores práticas de gestão em 'call centers' e a excelência no atendimento ao cliente.

www.callcentermagazine.net/global-contact-center

REINVENTING HR

19 de novembro, Lisboa

Organizado pela Vantagem+, o seminário «Reinventing HR: Digital, Agile and Purpose-driven», será conduzido por Dave Ulrich, conhecido como «o pai dos recursos humanos modernos». O evento deverá trazer os 'insights' mais recentes sobre as mudanças em curso nos recursos humanos.

www.vantagem.com/pt/seminarios-eventos/portugal-1/dave-ulrich-seminar-reinventig-hr

Balão no Alentejo ou um batismo de 'surf'

Com duas unidades no Porto e uma em Évora, os hotéis Moov oferecem novos pacotes de alojamento conjugados com experiências locais.

Texto: Redação human Fotos: Moov

Práticos, económicos e bem localizados, os hotéis Moov convidam a descobrir ou redescobrir as cidades do Porto e de Évora através de experiências únicas. Sobrevoar o Alentejo num balão de ar quente ou fazer o batismo de 'surf' em Matosinhos são algumas das opções que compõem os novos pacotes de experiência do grupo hoteleiro português.

Em pleno coração da cidade Património Mundial da UNESCO, o Moov Évora é o ponto de partida perfeito para percorrer o centro histórico, visitar o Templo de Diana, saborear um vinho na Praça do Giraldo e desfrutar da



gastronomia alentejana. Mas agora há um motivo extra: o programa «Moov in the air» convida a voar num balão de ar quente e a contemplar o despertar das planícies alentejanas, ao sabor do vento. A viagem pode ser feita a dois, para um momento mais íntimo e romântico, ou em grupo, partilhada entre amigos ou com toda a família. Para duas pessoas, com uma noite em quarto duplo, a experiência tem o custo de 364 euros, incluindo 'pick up' no hotel e uma viagem de balão de aproximadamente uma hora (a experiência completa tem a duração de três a quatro horas). O voo tem lotação máxima de cinco pessoas, mas é possível reservar em regime de exclusividade.

Também a cidade do Porto continua a ser um destino com muito para descobrir. O Moov Porto Norte localizado na cidade vizinha de Matosinhos, permite um rápido acesso tanto às famosas praias da cidade costeira como ao centro da cidade do Porto, a apenas uns minutos de distância, de carro ou de metro. Já o Moov Porto Centro situa-se em pleno coração da baixa da cidade. Além do seu património histórico, o Porto é hoje uma cidade culturalmente fervilhante, dos museus às galerias de arte. Já Matosinhos, verdadeira meca do peixe e marisco fresco,



oferece praias de grande areal, para desfrutar em tranquilidade e segurança.

Com o programa «Moov in the water», é possível aventurar-se a um batismo de 'surf' com uma das experientes escolas locais ou, caso não se seja marinheiro de primeira viagem, aperfeiçoar a técnica nos conhecidos 'surf spots' da praia nortenha. A experiência inclui alojamento com pequeno-almoço. Por noite e por pessoa, o custo é de 109,50 euros, com estadia no Moov Porto Centro, ou 99,50 euros, se a opção for o Moov Porto Norte. As aulas, de aproximadamente uma hora e meia, são privadas, sendo que há valores especiais para grupos ou para pacotes de aulas.

A reserva dos pacotes de experiências pode ser feita diretamente através do 'site' de reservas do grupo. Qualquer reserva está sujeita a disponibilidade e às condições meteorológicas necessárias à sua realização. Todos os hotéis têm parque de estacionamento, por um valor adicional. Os hotéis Moov seguem um apertado protocolo de higiene e segurança, reconhecido com o selo «Clean & Safe» do Turismo de Portugal. Após cada utilização, os quartos são mantidos em quarentena e caso um cliente fique mais do que uma noite pode optar por mudar de quarto todas as noites para um quarto limpo ou por não ter limpeza e solicitar a troca de toalhas. O 'check-in' pode ser feito digitalmente, para maior proteção e comodidade, e foi criada uma aplicação (Moov Hotels) para acesso a campanhas especiais, novidades e pontos. ®



SICARIO

Regressam os almoços mexicanos

A completar um ano de vida, a casa mexicana em Matosinhos alargou o seu horário e volta a oferecer menus de almoço com os pratos e o conforto de sempre.

Texto: Redação human Fotos: Sicario

Se por enquanto não é possível fazer férias no México, o Sicario arranja a solução através de uma viagem à mesa até este destino, de quarta a sexta-feira, entre as 13H00 e as 15H30.

No Menu Executivo, a primeira paragem é na Sopa de Chile Poblano, uma sopa cremosa de pimento 'poblano' e queijo batido, ou na Ensalada Cesar (originalmente criada no México, ao contrário do que se possa pensar). Como opções para prato principal, o menu oferece as Enchiladas Verdes, cobertas com molho especial de 'tomatillo' verde e queijo gratinado, ou o Cochinita Pibil, o lendário prato de porco com raízes 'mayas', ambas saídas das ruas mexicanas. Para os vegetarianos, há ainda a opção do Taco Vegano. O menu inclui também água e café.



<http://sicario.pt>



Já o Menu Prime apresenta dois pratos saídos do livro de receitas da 'abuela' como refeição principal: ou o Pollo Morita, peito de frango com molho fumado de amendoim 'chile morita', ou o Filete Tampiqueña, um bife de vaca com deliciosas cebolas salteadas. O Sicario regressa assim em força e abre as portas da sua casa para almoços à boa maneira mexicana. Para uma pausa no trabalho ou para uma refeição pós-praia, o restaurante promete música, animação e os melhores pratos de uma gastronomia centenária. As reservas podem ser feitas por telefone (227 668 382) ou por 'e-mail' (reservations@sicario.pt). ©

Assine a revista human por 2 anos (39€) e receba uma Experiência Odisseias para usufruir com quem mais gosta.

Assine Já!

www.human.pt
assinaturas@human.pt



Just Media – Avila Spaces - Av. da República, nº 6, 1º Esq. 1050-191 Lisboa • Tel. 213 303 747 • Telm. 961 219 531 • e-Mail: assinaturas@human.pt

NOVO CUPRA ATECA



prestações foi um fator decisivo nos 72% de crescimento da CUPRA de um ano para o outro, com a prestação em mercados como Alemanha, França e Suíça, registando-se igualmente a expansão do modelo em destinos como o México no final do ano passado.»

O novo CUPRA Ateca foi desenhado e desenvolvido em Barcelona e é fabricado em Kvasiny (República Checa). Acaba de chegar ao mercado.

Uma extensa lista de novos elementos e melhorias faz aumentar o poder de atração, garantindo aos clientes a oportunidade de se sentarem ao volante de um veículo que combina o sentido prático de um SUV com a condução e a dinâmica próprias de um veículo tradicional com elevadas performances..

Um ponto-chave nos argumentos do CUPRA Ateca está no elevadíssimo nível de equipamento de série, incluindo bancos desportivos tipo 'bacquet', jantes de liga leve CUPRA de 48 centímetros (19 polegadas), suspensão DCC com amortecedores de firmeza variável e direção progressiva. Dispõe ainda de uma variada lista de opcionais como a nova oferta de jantes de liga leve em diferentes cores, um novo volante desportivo que tem integrados o botão de arranque do motor e o da seleção do modo de condução CUPRA, travões com assinatura Brembo e sistema de escape do fabricante Akrapovi, entre outros elementos. Mas não esquece as suas raízes. As prestações e a dinâmica surgem em resultado do motor 2.0 TSI de 300 cavalos (CV) e 400 Nm de binário máximo, associado a uma transmissão de dupla embraiagem DSG de sete velocidades.

Destaque ainda para o sistema de tração integral 4Drive e o sistema de controlo dinâmico de 'chassis' (DCC), que modifica automaticamente a firmeza dos amortecedores consoante as condições de tração ou através do comando do condutor, o que permite aos clientes ajustarem as características do comportamento do veículo consoante as suas necessidades. O novo modelo estabelece novos padrões de segurança, integrando sofisticados sistemas de assistência à condução.

Mais... Garante um elevado nível de conectividade que ajuda a estar a par de tudo, graças ao acesso tanto através do sistema de 'infotainment' do habitáculo como dos serviços 'on-line' específicos do veículo, acessíveis através do cartão SIM integrado. ©

Mais tecnológico e com 'design' renovado

O novo CUPRA Ateca tem o objetivo de proporcionar as melhores prestações dinâmicas, mantendo o espírito da marca e acrescentando maior atração estética e tecnologia para responder aos requisitos de um mercado cada vez mais exigente.

Texto: Redação human Fotos: Cupra

O CUPRA Ateca foi o primeiro veículo lançado sob a marca CUPRA, resultando numa proposta única, o SUV fora do segmento 'premium' com os melhores níveis de prestações. A combinação de precisão, dinâmica, versatilidade e um 'design' tentador resultava num veículo surpreendente. Agora, estas características foram reforçadas para uma proposta ainda superior. Wayne Griffiths, conselheiro delegado da CUPRA, referiu a propósito: «O CUPRA Ateca marcou a entrada da marca num novo segmento, resultando num grande êxito ao vender mais de 15.000 unidades desde o seu lançamento em finais de 2018, permitindo ao CUPRA ganhar posição dentro da família Ateca, ao ponto de representar 15% no 'mix' de vendas. O SUV de elevadas

MEETINGS & EVENTS



Elegante, minimalista, moderno, com características sofisticadas, intuitivo, no centro de Lisboa, uma ampla sala de conferências com muita luz natural e vista para um cativante jardim vertical.

Isto é o Lux Lisboa Park Hotel.

CONTACTE-NOS!
lisboa.grupos@luxhotels.pt
+351 213 894 326 / 322

HOTEL
LUX LISBOA PARK
★★★★



CINEMA

Viagem a um passado nazi

Alemanha, 2001. Depois de um até então paca-to reformado italiano a viver no país há vários anos matar um famoso industrial, com quatro tiros dados pelas costas, um jovem advogado começa a defendê-lo e descobre que o industrial, uma figura paternal do seu passado, era um nazi que matava italianos indiscriminadamente. Para complicar tudo, o advogado de defesa é um antigo professor seu de Direito. É esta a premissa do romance homónimo «O Caso Collini», de Ferdinand von Schirach, cujo avô foi líder da Juventude Hitleriana. A adaptação para o cinema é de Marco Kreuzpaintner. A maioria do filme passa-se num tribunal, com viagens entre três épocas.

Em diversas salas nacionais

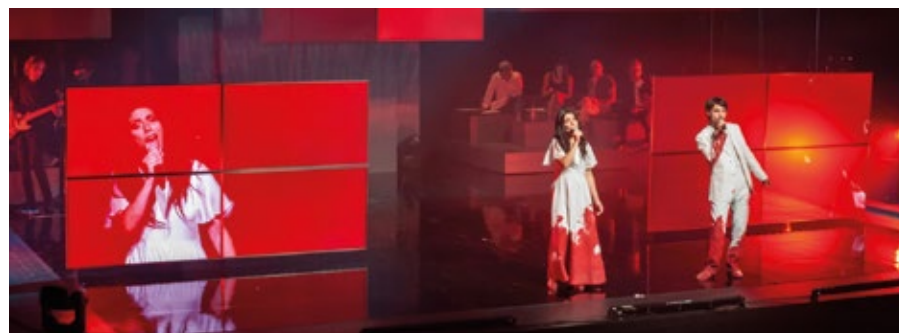
TEATRO

Um peculiar festival da canção

«Eurovisão da Canção Filosófica» tem origem no espetáculo «1973», criado no «Festival d'Avignon» em 2010, que consistia numa recriação do concurso «Eurovisão da Canção» daquele ano da década de 70. O conceito e a direção artística são de Massimo Furlan e Claire de Ribaupierre, com encenação e cenografia do primeiro. Os criadores regressam agora à ideia em torno do «Festival da Canção», porque acreditam que o concurso ajuda a compreender não só a música 'pop' mas também as questões da identidade. A identidade dos diferentes países representados, bem como da Europa como comunidade, a qual tem sido crescentemente posta em causa. Basicamente, a 11 pensadores (filósofos, historiadores, antropólogos, etc) de 11 países europeus foi entregue a tarefa de escrever

canções que desenvolvem uma reflexão sobre a relação da humanidade com os grandes temas da filosofia. Todas as canções são interpretadas na língua original do seu autor. Depois, um júri local, constituído por figuras de destaque de várias áreas da sociedade, faz a sua avaliação. O objetivo é colocar a música 'pop' em relação com o pensamento filosófico, como resposta ao crescente desprezo dos discursos populistas relativamente aos intelectuais e o desaparecimento do pensamento no espaço público em detrimento do entretenimento. No fundo, usa-se um Cavalo de Tróia, ou seja, introduz-se o pensamento e a reflexão filosófica no coração do entretenimento.

Teatro Nacional D. Maria II (Sala Garrett),
Lisboa, de 25 a 27 de setembro



LEITURA

Reedição ao fim de 77 anos

O romance «Barlavento», de Luís António dos Santos (1889-1974), foi reeditado. No prefácio da edição de 1943, Domingos Monteiro escreveu: «Tal como o Algarve não é apenas o do mágico e fugaz sortilégio das amendoeiras em flor, mas o das montanhas escavadas que a erosão cruelmente trabalha, que o sol cresta e que a invernia fustiga, também o algarvio não é apenas o bailador do corridinho e o cantador de trovas ligeiras como a espuma das ondas, mas o homem da gleba e dos abismos do mar, com uma humanidade perturbada e profunda./ A culpa não é só dos que o julgam de fora e por fora./ A literatura algarvia, tão rica em criação poética (basta recordar João Lúcio, Cândido Guerreiro e Bernardo Passos, sem falar de João de Deus, que excede todos os limites geográficos), é, se excetuarmos o grande Teixeira Gomes, pobre na caracterização e quase nula na revelação e na análise das almas e dos sentimentos./ É essa lacuna grave que o livro, em parte, preenche./ Tal circunstância (além de outras virtudes literárias), é o bastante para o tornar um livro notável.» Luís António dos Santos formou-se em Direito, em Coimbra. Foi ainda muito novo administrador do Concelho de Portimão e depois conservador do Registo Civil (Barreiro e Sintra.) Regressado ao Algarve, foi presidente da Câmara de Lagoa. A rua onde nasceu, em Ferragudo, tem o seu nome. «Barlavento» é a única obra literária que deixou publicada. (ed. On y va)

Nas livrarias



NICE TO MEET YOU.

Espaços pensados ao detalhe para receber os seus convidados. Equipas focadas nos princípios da qualidade, serviço e hospitalidade. Conte connosco para o sucesso dos seus eventos.

Spaces designed to welcome your guests. Teams focused on the principles of quality, service and hospitality. Count on us for the success of your event.

ANGOLA • MOÇAMBIQUE • PORTUGAL

TD
HOTELS

tdhotels.com
+351 217 912 424



António Souto
Professor
antonio.j.souto@gmail.com

Desafogos

O ano letivo transato foi o que se viu. Depois de março, e à semelhança de quanto no país se viveu, desunhou-se a escola para salvar a honra do convento, ajustando-se e inventando-se, poupando-se uns e sujeitando-se outros, dedicando-se todos, ou a larga maioria, para que no cômputo final se não perdesse tudo, ou se não pusesse tudo a perder. Enfim, cumpriu cada qual o seu dever, fez-se o que se pôde. Pelo meio, muita imaginação, muitas questões e muitos desacetos. Experimentaram-se e aperfeiçoaram-se metodologias e estratégias, desvendaram-se plataformas e ferramentas, promoveram-se capacidades e competências. Muito se altercou sobre a «virtualização» da Educação assente na mediação tecnológica, nas suas modalidades Ensino a Distância (ou à Distância) e Ensino Remoto (ou Remoto de Emergência), nas atividades síncronas e assíncronas, nos instrumentos e nas reais condições equitativas de avaliação. E depois vieram os exames, apenas para as disciplinas escolhidas como provas de ingresso, e estas ajustadas em termos de itens opcionais e de cotações, acomodamentos nem sempre muito felizes. Uma corrida cansativa e prolongada por julho adentro, rasando agosto ou consumindo-lhe parte, e setembro à porta, com uma segunda fase de exames e um novo arranque de espinhosa preparação, com diagnósticos, recuperações e consolidações, roteiros e orientações, tutorias e mentorias, perfil dos alunos e aprendizagens essenciais, regimes presenciais, mistos e não presenciais, restrições e incógnitas, cenários possíveis e angustiantes. Uma parafernália de quefazeres. Mal digerido o passado recente, pouco tempo

Experimentaram-se e aperfeiçoaram-se metodologias e estratégias, desvendaram-se plataformas e ferramentas, promoveram-se capacidades e competências.

sobrou para se reorganizar devidamente outro assalto, tão ou mais duro como o primeiro – por não poder reinventar-se a escola de um dia para o outro, por não ter havido oportunidade para uma destre e convincente aptidão tecnológica, sequer reflexão bastante sobre a desejada retoma do processo ensino-aprendizagem, por se afigurar ainda distante a cura para o mal da praga, por serem poucos todos os cuidados e recomendável a serenagem da população diretamente envolvida. E apesar de o enfoque estar nos alunos, como muito bem se entende, ficou-se com a sensação estranha de que a restante comunidade escolar é deslembada nas diretrizes que brotam, como se auxiliares e docentes não devessem ser igualmente merecedores de redobrada atenção, sobretudo quando lidam em particular com jovens adolescentes que, afirmando uma saudável autonomia, descuram comportamentos sociais que as circunstâncias exigiriam. Desafogos.

Absorto e afeito a «cores de meia-cor», o outono tenderá a encurtar os dias, e os dias cada vez mais cinzentos serão frios de inverno, e o inverno ditará a primavera que houver. E se o ano letivo transato foi o que se viu, este que agora se inicia será o que for, com ou sem vacina. ®

**BEM-VINDO
AO ESPAÇO DE
TRABALHO
MAIS PREMIADO
DO PAÍS**

IDC AWARD 2012

WORLD'S COOLEST OFFICES 2012

CALL CENTER TROPHY 2012-2014 2015

HEROI PME SIC NOTÍCIAS YUNIT 2017

BEST COWORKING SPACE 2018

AVILA SPACES 
work. relax. enjoy.

Centro Av. da República
Av. da República, 6 - 7º Esq.
1050-191 Lisboa | Portugal

t. +351 213 303 720
www.avilaspaces.com
info@avilaspaces.com





intelcia.com

**WE BELIEVE
EVERYONE SHOULD
FOCUS ON MAKING**

**A TRUE
POSITIVE
MARK.**

Global outsourcing services

| CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

| DIGITAL SERVICES

| BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

| IT OUTSOURCING

WE DREAM WE CARE WE DO