

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO

human

MARÇO/ ABRIL 21 | ANO 13 | Nº 130 | 4,00 €

Especial RH
**Saúde e Indústria
Farmacêutica**



Mobilidade sustentável

Um desafio de olhos postos no futuro



WWW.HUMAN.PT



Procura formação para si ou para a sua empresa?

Conheça o novo website da Nova SBE Executive Education.



- | | |
|--|--|
| 02 Editorial | 54 RH e Novas Tecnologias Opinião: Patricia Santoni, Meta4 |
| 04 Zoom Dicas Teletrabalho/ Spotligh/ Best Of Flash Interview José Ruivo, da Noocity | 56 Em Foco Assessment |
| 12 Primeira Opinião Gabriela Pacheco, VILA VITA Park Resort & Spa | 58 Liderança Opinião: Mário Ceitil, APG |
| 14 Tema de Capa Mobilidade sustentável | 60 Gaminar SHIFT, adaptação à mudança |
| 20 Entrevista João Braz Pereira, CEGOC/ FranklinCovey | 66 Agilidade Opinião: Andre Bocater Szeneszi/ Raquel Tanurcov, K21 |
| 24 Imprevisibilidade Opinião: Raquel Nogueira, Bee Engineering | 68 Reportagem Outplacement |
| 26 Especial RH Saúde e indústria farmacêutica | 72 Estória José Bancaleiro |
| 36 Recrutamento Opinião: Helena Manoel Viana, VdA, Vieira de Almeida Sociedade de Advogados/ Catarina Balisa, SHL Portugal | 74 Espaço RH Em Síntese/ Livro Web/ Eventos |
| 38 Em Direto Alberto Bento, Companhia de Seguros Victoria | 78 Lifestyle Automóvel Volvo C40 Recharge Artes |
| 40 Destaque Formação/ Formação de executivos | 80 Última Página António Souto |

human Nº 130 – Março/ Abril 21
www.human.pt

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: Adelino Cunha, Ana Gandrita, Andre Bocater Szeneszi, Artur Félix, Carlos Costa, Catarina Balisa, Catarina João Morgado, Céline Abecassis-Moedas, Daniel Lança Perdigão, Fátima Gonçalves, Gabriela Pacheco, Georgina Morais, Helena Manoel Viana, Jorge Lopes, Jorge Pereira, José Barbosa, José A. Carvalho Teixeira, Liliana Silva, Nuno Matos de Sousa, Patricia Santoni, Paula Baptista, Paula Tomás, Pedro Castaño, Pedro Dominginhos, Raquel Jorge, Raquel Nogueira, Raquel Tanurcov, Sara Sousa Brito, Sílvia Ferreira, Susana Ferreira, Tatiana Teófilo)

Redação
redacao@human.pt

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

Fotografia
Design e Forma, Fernando Piçarra (www.fernandopicarra.com), 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: 12.500 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

Futuro, desafios

É mesmo um desafio de olhos postos no futuro, como referimos na capa desta edição, o da mobilidade sustentável. Algo que tanto nos faz pensar, para o nosso trabalho, para a vida pessoal, e nem importa que o cenário seja o das cidades, porque também fora delas a questão se coloca. Não se trata, no entanto, do único desafio. Se lhe damos o maior destaque aqui, não é por isso que deixamos de pensar em tantas outras coisas. Que nos desafiam, não a cada um de nós, mas a todos como comunidade. Aliás, um desafio tremendo é o que vivemos desde março de 2020, e ele marca um outro tema a que damos significativa relevância nas páginas seguintes, num especial RH sobre saúde e indústria farmacêutica. Como marca muitos outros trabalhos da edição.

E o mundo, como o vemos seguir, não deverá parar por aqui em desafios. Talvez os tempos que temos pela frente, independentemente da medida que lhes queiramos colocar, e que pode ser arrumado na ideia tão simples quanto ambígua de futuro (uma palavra a que tantas vezes damos a menor das importâncias), talvez esses tempos sejam mesmo marcados, principalmente, pelos desafios. Complexos. Cada vez mais complexos. Vendo as coisas de agora.

Mas não terá sido sempre assim? No passado. Em todos os passados. Acredito que sim. O futuro e os seus desafios. As pessoas e as suas circunstâncias, numa expressão que adapto para fugir à ideia antiga de no lugar de pessoas se falar no homem. Sempre fomos desafiados. Sempre seremos. Mas a cada momento tudo nos parece o mais importante da história. Quem saberá verdadeiramente fazer uma escala dessas importâncias? Eu tenho a certeza de que não sei. De que não o saberia. Independentemente da época em que vivesse. ©

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



LeasePlan Gestora de Frota do Ano

Mesmo num ano tão desafiante como 2020, estivemos sempre aqui! Agradecemos a todos os nossos clientes, fornecedores e parceiros. A vossa satisfação é o nosso reconhecimento. O nosso compromisso é o vosso sucesso.

LeasePlan, Gestora de Frota do Ano 2020, Fleet Magazine.





Trabalhar a partir de casa

Como sentir-se confortável e em segurança

Com o teletrabalho, é cada vez mais importante que cada pessoa se sinta bem a trabalhar a partir da sua própria casa. Desde organizar o seu espaço a escolher equipamentos que visam o seu conforto, a Pmarché sugere algumas dicas que podem ajudar, quando enfrentamos uma pandemia a nível global e nos vemos obrigados a confinar. Há empresas que não têm possibilidade de implementar o trabalho a partir de casa, mas outras adotaram-no para se adaptarem ao momento que atravessamos.

É por isso muito importante que a casa ofereça um local onde se possa trabalhar confortavelmente e de forma eficaz. Desde um espaço limpo e organizado a uma cadeira que permita estar sentado várias horas, uma boa ligação de Internet ou mesmo equipamento funcional, todos estes fatores são importantes. Ainda assim, tem de partir de quem trabalha ser responsável e estabelecer regras pessoais, ter uma rotina definida com prazos organizados e não haver distrações (como o telemóvel) é fundamental para o sucesso do teletrabalho. São muitos os fatores que podem ajudar e a Pmarché, a nova loja 'on-line' do grupo PMC One World, também detentor da marca PMC Wine&Food, tem algumas soluções. Apresentamo-las a seguir.

1. Evitar a confusão dos cabos

Um ambiente de trabalho limpo e sem a confusão dos fios torna o local de trabalho mais agradável. Um carregador 'wireless' é uma excelente forma de evitar cabos espalhados pela secretária. Equipado com a tecnologia Qi de carregamento sem fios, permite que o telemóvel fique numa posição ideal para, por exemplo, fazer uma vídeo chamada enquanto carrega. Outra solução é o organizador de cabos, que consegue concentrar todos os fios num espaço reduzido.

2. Não cansar a vista com ecrãs pequenos

Um monitor de qualidade faz toda a diferença para

qualquer pessoa que use um computador. Para quem está farto dos ecrãs pequenos dos portáteis, o monitor Philips oferece qualidade 'full' HD num ecrã de 22 polegadas. Pode-se assim dar descanso às costas e à visão com este monitor, que suporta um leque de 16 milhões de cores. Com a tecnologia 'smart control', apresenta-se como uma ótima solução.

3. Prevenir lesões futuras

Um rato ergonómico ajuda a melhorar a posição da mão. Quem passa horas a segurar num rato de computador, certamente já sentiu cansaço na mão. Assim, aconselha-se a fazer um 'upgrade' na postura, evitando lesões futuras ao optar por um rato ergonómico vertical. Com apenas 100 gramas, é muito fácil de manusear e garante ao utilizador uma experiência muito mais confortável. Com dois botões laterais que permitem retroceder ou avançar no navegador e um apoio para o polegar, é uma boa opção para quem passa o dia ao computador.

4. Para quem gosta de ouvir música... Pode fazê-lo sem incomodar ninguém

Quem gosta de ouvir música enquanto trabalha, pode experimentar os auriculares 'true wireless bluetooth'. Com estes 'earphones', consegue estar descansado e a trabalhar sem incomodar ninguém. Com o mais recente Bluetooth 5.0, microfone integrado e uma autonomia de música até cinco horas e de conversação até duas horas, pode-se também fazer as reuniões com estes auriculares. Pesam apenas 200 gramas, por isso não incomodam durante a utilização. E para carregá-los basta colocá-los de novo na caixa, sem mais preocupações.

Como se vê, trabalhar em casa e com qualidade, ficando em segurança, nunca foi tão simples. A Pmarché oferece uma seleção variada de produtos, com entrega ao domicílio, que pode ser consultada em www.pmarche.com/pt-pt. @

Aderir ao seu cartão de frota bp é agora mais simples do que nunca



Temos a solução simples e perfeita para si que está interessado em aderir ao cartão de frota bp. Agora já pode aderir ao cartão de frota bp através do nosso site. Basta preencher o nosso formulário e todo o processo será online. Adira já ao BP Plus / BP+Aral via online, poupe o seu tempo, esqueça a burocracia e concentre-se no que é realmente importante para o seu negócio.

Visite-nos em www.frota.bp.pt e peça já o seu cartão.

Fleet Solutions



Joana Santos Silva no
ISEG Executive Education

Joana Santos Silva, que desenvolveu alguns dos mais inovadores e bem-sucedidos projetos de formação executiva em Portugal, é a nova diretora de inovação do ISEG Executive Education. Segundo refere, «o ISEG Executive Education encontra-se numa fase de grande dinamismo e espírito empreendedor», e ainda assinala: «Representa um grande fator de motivação para mim poder colaborar com uma equipa empenhada em fazer diferente e trazer inovação ao ensino para executivos e empresas em Portugal.» A nova responsável foi 'senior director for strategy and advancement' na Católica-Lisbon e dirigente da multinacional Hikma Pharmaceuticals. É membro da Direção da Make-a-Wish Portugal. Na nova etapa, é também assessora da Presidência do ISEG para o desenvolvimento estratégico.



RH da BOLD by
Devoteam

Carla Caló é a nova 'head of people' da BOLD by Devoteam. Com mais de duas décadas de experiência e mais de 15 anos em funções de recursos humanos para diversas geografias em grandes empresas de diversos sectores, ingressou na BOLD em 2020 para assumir responsabilidades de 'human resources strategy and development director', e agora assume a liderança da área de recursos humanos da empresa. A BOLD by Devoteam assume-se como uma empresa focada no desenvolvimento e na entrega de soluções e serviços inovadores através de uma combinação única de 'expertise' tecnológica, agilidade, criatividade



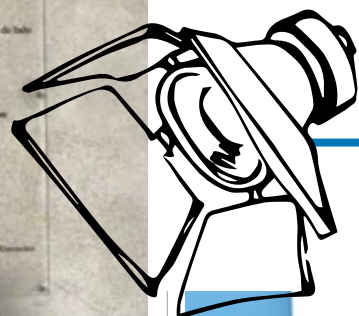
Poesia em mestrado de Medicina

A partir de setembro, o mestrado integrado de Medicina do Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto terá uma nova cadeira, *Introdução à Poesia*, que será lecionada pelo poeta e também médico João Luís Barreto Guimarães. A cadeira será opcional e incluída no currículo do primeiro semestre do segundo ano do curso, com um plano de 14 aulas de duas horas cada. O objetivo é aproximar os alunos da poesia, familiarizando os futuros médicos com a leitura de autores e textos contemporâneos – não apenas do cânone nacional e internacional, mas também poemas de temática médica, como anatomia, doença, tratamento ou hospitais, contribuindo para o desenvolvimento de uma educação humanística e humanista dos alunos.

João Luís Barreto Guimarães, autor de livros como «Mediterrâneo», «Nómada» ou «Movimento», é um dos mais premiados poetas portugueses.



e 'design'. Fundada em Portugal em 2009, tem escritórios em Aveiro, Lisboa e Porto e uma vasta experiência nos mercados nacional e internacional, representada por mais de 750 colaboradores. Desde 2018, está integrada no grupo multinacional Devoteam.



SPOTLIGHT



Volkswagen com nova liderança em Portugal

Executiva com cerca de duas décadas de experiência no sector automóvel, Marília Machado dos Santos ingressou na SIVA para assumir as funções de diretora geral da Volkswagen em Portugal. Licenciada em Ciências Matemáticas e com um mestrado em Estatística e Gestão da Informação, iniciou o percurso profissional no sector automóvel em 2002, na área do 'marketing' de produto, tendo desempenhado diversas funções na Automóveis Citroën e, mais tarde, na Fiat Portugal. Em 2015 regressou ao Grupo PSA Portugal, como diretora de 'marketing' da Citroën e da DS, assumido três anos depois a Direção Comercial. Desde 2019, era responsável pela marca francesa no mercado nacional, enquanto 'country brand manager'.

Marília Machado dos Santos conduz agora os destinos da Volkswagen, representada em Portugal pela SIVA, com o desafio de reforçar a posição da marca no mercado português, em estreita parceria com a rede de concessionários. Substituiu Licínio de Almeida, que passou a desempenhar outras funções na empresa.

Com Ketesse,
25 mg dextetoprofeno (trometamol)

O ziiiiing zingzz
das dores desaparece!

AGORA
TAMBÉM EM GRANULADO
para solução oral

Kettesse®
25MG DEXCETOPROFENO (TROMETAMOL)
20 SAQUETAS GRANULADO PARA SOLUÇÃO ORAL

Kettesse®
25MG DEXCETOPROFENO (TROMETAMOL)
20 COMPRIMIDOS REVESTIDOS POR PELÍCULA

ANALGÉSICO E ANTI-INFLamatÓRIO NÃO ESTEROIDE (AINES)

Indicação no tratamento da dor leve
como dor muscular,
dores articulares dolorosas,
e dor de dentes.

Ainda mais rápido **15-20 min***
MESMO DE ESTÔMAGO VAZIO**

✓ Cabeça ✓ Musculares ✓ Menstruais ✓ Dentes

*O trometamol de dextetoprofeno é rapidamente absorvido após a administração oral, com concentração plasmática máxima obtida após 0,25-0,33 horas quando administrado na forma de grânulos.
Em caso de dor aguda recomenda-se a toma pelo menos 30 minutos antes de uma refeição no caso dos comprimidos e 15 minutos antes no caso das saquetas. **Informações Indispensáveis ao Uso Racional do Medicamento. Ketesse 25 mg, comprimidos revestidos por película. Cada comprimido contém: dextetoprofeno 25 mg como trometamol de dextetoprofeno. **Kettesse 25 mg, granulado para solução oral.** Cada saqueta de granulado para solução oral contém 25 mg de dextetoprofeno como trometamol de dextetoprofeno. **Indicações terapêuticas:** Tratamento sintomático da dor de intensidade leve a moderada, como dor músculo-esquelética, dismenorreia, odontalgia. **Advertências e precauções especiais de utilização:** Administrar com cuidado em doentes com história de alergia. O uso de Ketesse em concomitância com outros AINES incluindo os inibidores seletivos da ciclooxigenase-2 deverá ser evitado. Os efeitos indesejáveis podem ser minimizados utilizando a menor dose eficaz durante o menor espaço de tempo necessário para controlar os sintomas. Ler cuidadosamente as informações constantes do acondicionamento secundário e do folheto informativo e, em caso de dúvida ou de persistência dos sintomas, consulte o seu médico ou o seu farmacêutico. **Titular da Autorização de Introdução no Mercado (A.I.M.):** Menarini International Operations Luxembourg S.A. **Representante local:** Lubefar-Produtos Farmacêuticos, Lda., Quinta da Fonte, Edifício D. Manuel I, Piso 2 - A, Rua dos Malhões nº. 1, 2770-071 Paço de Arcos, Portugal. Informações revistas em Julho de 2018. Para mais informações deverá contactar o representante local do Titular da Autorização de Introdução no Mercado. Medicamento Não Sujeito a Receita Médica _ Dispensa Exclusiva em Farmácia. Não comparticipado. Refª 01/2020. 5600338781814

A. MENARINI PORTUGAL

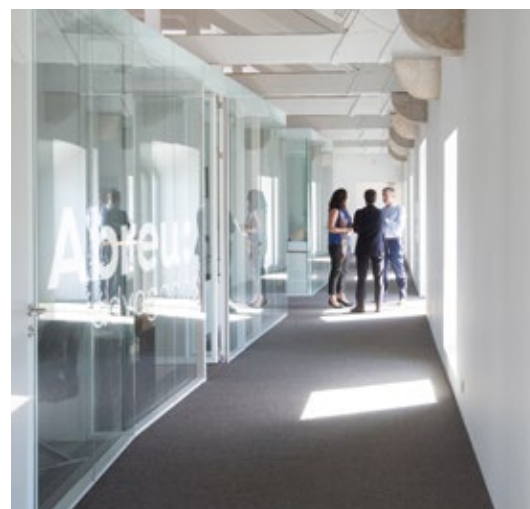
5%

foi o crescimento em 2020 da operação em Portugal da Primavera BSS. Num ano marcado por incertezas e novos desafios provocados pela pandemia, a multinacional tecnológica portuguesa conseguiu manter o seu volume de negócios consolidado nos 30 milhões de euros, um valor ligeiramente acima (2,2%) do registado em 2019, ano em que tinha tido um crescimento recorde de 20%. O crescimento em Portugal foi alicerçado pela conquista de quota de mercado no segmento de empresas de média e grande dimensão, que aceleraram a jornada de transformação digital dos seus processos de negócio, pelo aumento da procura por soluções 'cloud', que continua a registar um forte crescimento (38%), e pelo crescimento no segmento das micro e pequenas empresas, onde o JASMIN, 'software' inteligente de gestão e faturação 'on-line', manteve um ritmo de crescimento acelerado (40%). Para 2021, a tecnológica apresenta um 'outlook' otimista, perspetivando voltar à senda do crescimento de dois dígitos. Para tal irá apresentar ao mercado novas ofertas 'cloud', indo ao encontro das tendências que apontam para um aumento da procura de soluções 'cloud native'.

Mais de 360

bolsas Santander Futuro 2021 já têm abertas as candidaturas. Destinam-se a apoiar estudantes universitários com recursos económicos limitados – inscritos numa das 50 instituições de ensino superior beneficiárias de mecenato do Banco Santander e aderentes ao programa. Estudantes que estejam determinados a iniciar, prosseguir ou terminar um ciclo da carreira académica. As inscrições podem ser realizadas até 18 de abril de 2021.

Num valor que pode ascender a mil euros cada, as bolsas têm como objetivo contribuir para uma estabilidade financeira potenciadora de um melhor desempenho escolar dos beneficiários. O mérito escolar é um dos principais critérios, assim como a necessidade de apoio financeiro para os universitários poderem prosseguir os estudos no primeiro e no segundo ciclos do ensino superior.



Área de 'happiness' numa sociedade de advogados

A Abreu Advogados lançou o Happiness Hub, uma nova área de gestão e suporte, que visa a promoção do bem-estar pessoal, profissional e, consequentemente, organizacional. O mais recente departamento do escritório de advocacia baseado em Lisboa conta com uma equipa de duas pessoas dedicadas à gestão da felicidade dos colaboradores, que visa garantir que todos os elementos se sintam reconhecidos, ouvidos e integrados. Alinhada com as mais recentes tendências da gestão do capital humano, a Abreu Advogados reforça assim um dos principais pilares da sua atuação organizacional, na certeza de que quanto mais envolvidos e responsabilizados os colaboradores estiverem com as decisões das áreas de gestão, mais energia emocional irão investir e mais satisfeitos se sentirão no seu dia-a-dia.

O Happiness Hub irá trabalhar em estreita ligação com todos os colaboradores, respondendo às suas necessidades e promovendo programas de melhoria da cultura corporativa, com o foco no fortalecimento da autonomia e da independência, de forma personalizada e ajustada à conjuntura pandémica atual. A equipa responsável irá, assim, assegurar os recursos necessários para que o escritório represente, ainda mais, uma fonte de realização pessoal a todos os níveis.

A 'chief operations officer' (COO) da Abreu Advogados, Matilde de Mello Cabral, assinalou: «O Happiness Hub surge quase como uma consequência natural dos valores e da visão da Abreu, confirmando a aposta no bem-estar organizacional e das pessoas, o maior ativo da nossa sociedade. É com muito orgulho que somos mais uma vez pioneiros no sector, esperando que outras sociedades sigam esta tendência, pois o bem-estar e a felicidade emocional numa sociedade de pessoas devem de facto ser uma prioridade na agenda das nossas organizações.»

PwC's Academy

Conheça os nossos próximos cursos



Contabilidade e finanças

pwc.pt/academy-cf



Desenvolvimento de talento

pwc.pt/academy-dt



Compliance & Governance

pwc.pt/academy-cg



Tax & Legal

pwc.pt/academy-tl



Sustentabilidade

pwc.pt/academy-sus



Digital & Analytics

pwc.pt/academy-da

Todos os cursos são no formato online com formador.



New world. New skills.

O desafio do *upskilling* reflete a velocidade e imprevisibilidade da evolução tecnológica. A PwC's Academy quer envolver não só todos na PwC, como também os nossos parceiros de negócio e as comunidades em que nos inserimos. A aposta numa formação que potencie o *upskilling* das empresas é fundamental nos dias de hoje.

Aposte no seu futuro. Faça parte da transformação digital.

Fale connosco.



Contacte-nos para mais informações sobre datas ou para a apresentação de uma proposta à medida da sua Organização.
pwc.pt/academy

Siga-nos



JOSÉ RUIVO, CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO) DA NOOCITY

«No futuro, as pausas no trabalho serão à volta da horta e não apenas da máquina do café.»

Texto: Redação human Fotos: DR

Criada em 2018 com o objetivo de fazer chegar o melhor do campo à cidade, a Noocity tinha como ideia original proporcionar, até aos mais citadinos, a experiência de cultivar os próprios alimentos, mesmo que isso fosse à varanda ou num pequeno quintal. O conceito evoluiu e foi estendido aos terraços de empresas e a condomínios. José Ruivo, o CEO, fala do projeto.

Como surgiu a Noocity?

Esta 'start-up' surgiu quando três amigos com diferentes percursos de vida e formação (desde a gestão à arquitetura sustentável) decidiram trocar a cidade para viver no campo. Procuravam uma vida mais calma, mais perto da natureza, mas não queriam abdicar de algumas características que só a cidade tem. Por isso, pensaram em fazer algo diferente, a Noocity, uma empresa pioneira em promover a prática de agricultura biológica e os hábitos que fomos esquecendo à medida que nos urbanizámos. Inspirados pelas práticas tradicionais e pelos valores de ecologia e comunidade que o campo nos transmite, aplicamos estes ideais aos mais diversos espaços da vida na cidade, transformando o seu dia-a-dia e a sua relação com a natureza e com os que os rodeiam.

O novo mundo do trabalho é uma oportunidade para um projeto como este?

Esse mundo tem vindo a sofrer várias alterações ao longo dos anos, em torno de espaços mais colaborativos e de uma vida mais sustentável, mas foi sobretudo a pandemia que fez emergir um novo paradigma, que acentua estas necessidades e reforça a importância das hortas enquanto elemento de transição. Numa frase célebre, o editor da revista «Wired», Ben Hammersley, dizia que «as mudanças que previmos para os próximos 10 anos ocorreram em seis semanas» – e, de facto, há um antes e um depois da pandemia na forma como traba-

lhamos e onde trabalhamos.

Como vários estudos indicam, este é o momento em que muitas empresas estão a redefinir espaços e modelos de trabalho, em linha com as tendências de trabalho colaborativas que irão ditar o futuro. O escritório terá um papel cada vez mais social e de 'networking' na vida dos colaboradores, e é por isso que precisa de ser cada vez mais atrativo, colaborativo e um local onde se vai e quer ir para estar com outras pessoas e partilhar experiências. Principalmente porque as pessoas estão ultraconectadas e o digital assume grande parte do tempo que despendem. O contacto com a natureza permite fazer um 'detox' digital e um regresso ao mundo físico. E é aqui que nós entramos: a Noocity aproxima as pessoas em torno de um tema tão atual e que nos toca a todos, a natureza. Além disso, fomenta um espírito de partilha, cada vez mais valorizado pelo facto de termos sido privados do contacto humano nos últimos tempos.

O que espera no regresso aos escritórios no pós-pandemia, pensando neste projeto?

Apesar de ter trazido obstáculos, a pandemia também criou oportunidades, pois despertou as pessoas para uma nova mentalidade e para a necessidade de fazerem algo diferente no seu dia-a-dia, de mudarem hábitos para terem uma vida mais consciente. Há muitas empresas que estão a repensar os seus espaços de trabalho, e os temas da sustentabilidade, do 'networking' e do convívio serão chave. Nesse ponto, a proposta de valor da Noocity junta o melhor destes dois mundos. Acreditamos que no futuro as pausas no trabalho serão à volta da horta e não apenas da máquina do café.

Que impacto pode ter nos colaboradores de uma empresa uma horta junto ao escritório?

Através do trabalho que os nossos 'growers' desenvolvem com as comunidades, promove-



«As empresas que procuram a Noocity são as que pensam no bem-estar e veem nas hortas um elemento de ligação com os outros e de reconexão com o planeta. São empresas com grande foco nos recursos humanos, empresas jovens que querem fazer diferente e para as quais a sustentabilidade é uma palavra de ordem», partilha José Ruivo.

mos o envolvimento de todas as equipas nas empresas em torno de um projeto comum, com uma causa 'green' e sustentável, o que permite melhorar o bem-estar geral e a colaboração transversal. Na interação com as hortas, os colaboradores criam rotinas saudáveis dentro da empresa, com pausas que lhes permitem descontraírem e aliviar o stress do trabalho, e fomentar as relações com a sua equipa ou equipas diferentes. Além disso, as empresas estão a promover a conexão dos colaboradores com aquilo que a terra dá, sendo que, antes de ir para casa, pode-se colher os legumes biológicos para utilizar nas refeições, partilhar com a família. O nosso programa «Liga-te à Terra», para empresas, oferece resultados tangíveis na promoção da transição e ajuda a cumprir os objetivos de responsabilidade social e corporativa, com o envolvimento de todos.

Que balanço faz do projeto?

É bastante positivo. Procurámos tornar as nossas soluções o mais eficientes e inteligentes possível – em linha com uma nova era de 'smart low-tech' – tornando o cultivo mais fácil, produtivo e sustentável. As hortas Noocity são simples, ecológicas, eficientes e muito versáteis. Acima de tudo, trabalhamos em prol de um futuro melhor. Além de apelar a um estilo de vida mais consciente e saudável, assumimos um papel ambientalmente ativo e quase de concertação social. A horta é o pretexto para falarmos dos assuntos que não podem mais ser adiados, mas também de nos reunirmos, de interagirmos e de aprendermos em conjunto com a natureza. No fundo, é a horta que cultiva a comunidade e não o contrário.

Já contamos com mais de 1.250 clientes individuais, com maior predominância em Portugal e em França. No segmento corporativo, temos uma centena de clientes, 70 dos quais em território nacional.

Como compara a maneira como o projeto foi recebido em Portugal e noutras geografias?

Começámos por explorar o mercado português e depois o francês, com o qual começámos a criar uma forte ligação: com as suas pessoas, a sua cultura, o seu modo de vida. Em França, a nossa proposta de valor fez um 'match' perfeito, porque há já uma cultura muito forte no âmbito da agricultura urbana. Em Portugal, há um caminho maior a percorrer. Mas a pandemia veio acelerar muito o movimento de consciencialização sobre o poder reparador da natureza. Atualmente, a empresa é composta por pessoas de nacionalidade portuguesa e francesa, e já temos uma rede de 'growers' e clientes em Portugal, em França e na Bélgica. Nestes países, os mercados de jardinagem e agricultura urbana estão mais desenvolvidos, assim como uma cultura de bem-estar social e partilha – e é por isso que nos temos centrado em fazer chegar a nossa oferta aos mesmos.

Chegam até nós pessoas de várias partes do mundo à procura de uma maior ligação à natureza e de um estilo de vida mais comunitário. As empresas que procuram a Noocity são as que pensam no bem-estar e veem nas hortas um elemento de ligação com os outros e de reconexão com o planeta. São empresas com grande foco nos recursos humanos, empresas jovens que querem fazer diferente e para as quais a sustentabilidade é uma palavra de ordem. ©

A PENSAR NA FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE EXCELÊNCIA, AS FARMÁCIAS HOLON LANÇAM O CURSO DE TÉCNICO AUXILIAR DE FARMÁCIA

Curso em modalidade *b-learning* com um estágio de 390 horas a realizar numa Farmácia Holon.

Neste curso privilegiamos uma aprendizagem com uma forte componente prática, de modo a estar preparado para os desafios do dia a dia!

É obrigatório ter o 12º ano para poder frequentar o curso.

Duração do curso: **1125h** (unidades curriculares) + **390h** (estágio curricular)

Data de início: **maio de 2021**

Valor: **2.500 Euros**

Para mais informações e consultar o programa do curso, por favor contacte: formacao@holon.pt

FARMÁCIAS HOLON



Gabriela Pacheco
Gestora de Desenvolvimento e Formação
no VILA VITA Parc Resort & Spa
<https://vilavita.com>

Talento, liderança e audácia

Parece ponto assente que a estratégia de recursos humanos deve caminhar em paralelo com a estratégia da organização. É neste encontro que se cozinha aquilo a que chamo elevada performance. Dito assim, parece fácil. O objetivo e a estratégia. Porquê, para quê, como e para quem. E neste caminho, entre um ponto e outro, há uma linha que deve coser a identidade: quem somos, para aonde vamos e a missão de cada um nesta trajetória. A história, o futuro e a criatividade no hoje. Na criatividade está a chave do sucesso, a semente da reinvenção – nunca tive a menor dúvida.

Revelo desde logo que o segredo não está em ler cada um destes conceitos e considerá-los lógicos. Exige um trabalho minucioso de dissecação individual e em equipa, e só a transparência na comunicação o permite. Note-se que falar da força do sorriso é diferente de demonstrá-la ao sorrir. O segredo não está em falar sobre impacto, está em criá-lo e em refletir sobre a sua importância – conhecer o conceito, transformá-lo em estratégia e comportamento.

A produtividade de excelência acontece quando um indivíduo – ou atleta, como gosto de nos chamar – está num estado altamente positivo. É imprevisível que as organizações invistam no desenvolvimento dos seus colaboradores e saibam gerar estados altamente potenciadores. O atual momento disruptivo em que vivemos acentuou as lacunas existentes e obrigou à materialização da inovação e da criatividade. É vital repensar a cultura dos escritórios, abraçar momentos de socialização alternativos, a colaboração e a criatividade. O escritório deve representar o momento físico que potencia e avança. O teletrabalho obriga a que se repense o reforço da identidade empresarial e a criação

As dinâmicas tradicionais de liderança, já obsoletas há muito, olham-se hoje ao espelho com o choque do desajuste.

de momentos de impacto. Um colaborador altamente capaz, sem sentido de pertença ou identidade, facilmente troca o contexto de atuação por não ser a equipa/ organização um fator de relevância. É a proximidade que gera empatia e é a empatia que acrescenta «o» valor ao salário emocional.

A dificuldade em reter talento aumentará sobremaneira se não se perspetivar a realidade e o impacto nas relações. Para gerar níveis de compromisso é necessário a existência de uma visão e de uma missão comuns. E para isto, quem são as «nossas pessoas»?

Conhecer as paixões dos elementos na nossa equipa é, por exemplo, altamente enriquecedor. O fogo é o elemento da paixão. Torna-se inesquecível aquele que acarinha aquilo que nos move, não é assim? Se o nosso colaborador é altamente apaixonado por um desporto, um instrumento, pintura, cinema, culinária, jardinagem, o que seja, por que motivo tem esta particularidade de ficar fora do ambiente empresarial? Por que não utilizar, estrategicamente, um elemento de garra e satisfação que já existe dentro do colaborador e criar um 'match' altamente extraordinário entre os dois universos? O colaborador é, também, um cliente. Aprecia o trato pelo nome, o ser visto e reconhecido no seu todo, não esquecendo que este é um desafio transgeracional, devendo ser entendido e respeitado nas suas diversas dimensões.

As dinâmicas tradicionais de liderança, já obsoletas há muito, olham-se hoje ao espelho com o choque do desajuste. Fascinamo-nos na atualidade com os momentos de humanização e normalidade que se consegue numa videochamada pelo ambiente das casas, dos vestuários simples e uma ou outra voz de fundo que não se espera. Encontramos pormenores em comum, entramos no íntimo. Conhecemo-nos de novo, noutra perspetiva. E ainda que me choque estas noções terem somente emergido de uma situação de não escapatória, quero acreditar que as organizações já conseguem perspetivar que é no dinamismo e no movimento fora da caixa que se encontram riquezas de outro cariz. É preciso audácia! ©

INSTALAMOS A SUA FUTURA PLATAFORMA DE E-LEARNING

Totalmente parametrizada técnica e pedagogicamente à sua entidade



" Mais uma vez a B-Training demonstra competência e conhecimento, desta feita no projecto de consultoria. Sempre disponível para o cliente, sentimo-nos acompanhados do princípio ao fim. A Plataforma é muito intuitiva, mas a equipa da B-Training consegue simplificar ainda mais o processo. Não poderíamos estar mais satisfeitos! "

Tatiana Golias Team Leader da Área de Formação (Doutor Finanças)



b-training.pt
formacaoinicialformadores.com

Rua Castilho nº90 - 1º Dto, 1250-071 Lisboa
211 919 570 | 918 455 001
geral@b-training.pt



MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Um desafio de olhos postos no futuro



É um dos grandes tópicos apontados para o que poderá ser o pós-pandemia. A mobilidade sustentável, com grande ligação ao mundo do trabalho e à gestão das empresas e das suas pessoas, tem vindo a concentrar boa parte do esforço de marcas bem conhecidas no mercado. Ouvimos os responsáveis de duas delas, em depoimentos onde as preocupações de nível ambiental são claramente assumidas.

Texto: Redação human Fotos: DR

A LeasePlan, empresa especializada em 'renting' e soluções de mobilidade, no âmbito do objetivo estratégico de atingir as zero emissões até 2030, «tem desempenhado um importante papel na defesa da adoção da mobilidade de zero emissões, associando-se a iniciativas que promovam a transição para a mobilidade elétrica», segundo afirma Ricardo Silva, diretor comercial da empresa em Portugal. Existe aí uma consciência do impacto ambiental e da importância deste tema na vida das empresas, e a própria LeasePlan é membro fundador da iniciativa EV100, que aponta ao transporte elétrico como o novo normal em 2030.

Paralelamente, a empresa não só assume um papel de consultoria através do lançamento de estudos anuais, informando os clientes sobre 'what's next' em veículos de baixas emissões, como facilita a adoção deste tipo de veículos. «Fazemo-lo com propostas atraentes para os clientes e de aconselhamento estratégico e especializado para que as empresas possam reduzir a sua pegada ecológica», partilha o responsável, dando o exemplo do #StartElectric, solução integrada desenvolvida para incentivar a mudança para um veículo elétrico.

Frotas sustentáveis

Ricardo Silva considera a questão ambiental um forte motivador para as empresas transitarem para os veículos elétricos e vê as soluções de frotas sustentáveis a ganhar cada vez mais importância. «Com uma maior consciencialização de como as frotas das empresas podem contribuir para uma importante redução das emissões, temos vindo a desenvolver uma abordagem diferente da gestão de frotas no que diz respeito à sustentabilidade», diz. «Na LeasePlan, encorajamos as empresas a encontrar o equilíbrio certo para as suas frotas e a introduzir opções mais responsáveis para chegarem às zero emissões. O nosso papel é sempre o de acompanhar de perto as tendências do mercado, garantir que oferecemos as melhores soluções aos clientes e que fazemos

em paralelo um trabalho de consultoria e acompanhamento que permita que à medida que estas alterações surjam, identifiquemos as soluções mais indicadas para o tipo de utilização do cliente.»

Uma das preocupações da LeasePlan é desenvolver projetos que melhorem as ofertas e os serviços para os clientes. Ao desenvolver soluções e ferramentas 'on-line' para gestores de frota e condutores, torna a gestão de frotas o mais acessível possível. «Nesse sentido», explica o diretor comercial, «temos vindo a investir no digital para ajudar a aumentar a eficiência, melhorar a segurança dos condutores e criar novos modelos de negócio e serviços que permitam gerir a frota à distância de um clic. O My Fleet, a 'app' LeasePlan e o Photo Tool são alguns dos exemplos.»

O automóvel como benefício

Em Portugal a atribuição de automóvel da empresa continua a ser um benefício muito valorizado. Isto num contexto, conforme realça Ricardo Silva, «em que é o meio de transporte preferencial, não apenas pela questão do conforto pessoal, mas também, e devido à pandemia de Covid-19, por questões sanitárias e de saúde pública». Por este motivo, acrescenta, «torna-se importante para as empresas adaptarem-se à nova mobilidade e contarem com um parceiro que ajude nas suas escolhas de forma eficiente, garantindo a satisfação dos colaboradores, sem sacrificar os custos com a gestão».

E saindo do ambiente das empresas para os clientes particulares? Como se olha na LeasePlan para o mercado e para os seus desafios? O responsável assinala a ideia de que «a tendência de conversão dos produtos tradicionais para o 'renting' continua e vai continuar a crescer, sobretudo nos segmentos de PME [pequenas e médias empresas] e particulares, onde esse processo ainda não está maduro, onde se encontra em franco crescimento». Ou seja: «É impossível no contexto atual o particular ignorar os benefícios do 'renting', uma vez que esta solução inclui, além do carro novo, todos os restantes encargos. Paga apenas uma mensalidade e, no final do contrato, sempre tem a possibilidade de adquirir o veículo, se for a sua vontade, o que representa uma excelente proposta de valor para si, pois dessa forma consegue ter condições muito vantajosas que só estavam disponíveis para grandes clientes.»

Inovação na ambição para o futuro

Jorge Gonçalves, do BP Fleet Solutions, uma área de negócio do universo bp Portugal, assinala por sua vez que a empresa «tem sido pioneira na transição energética do seu negócio, colocando a sustentabilidade no centro da sua estratégia e não apenas como um elemento adjacente de suporte aos objetivos de longo prazo e sem fatores de avaliação tangenciais que possam ser claramente reconhecidos nessa mesma estratégia». E acrescenta: «Há claramente uma inovação na ambição para o futuro da



Ricardo Silva, da LeasePlan, refere que encorajam as empresas «a encontrar o equilíbrio certo para as suas frotas e a introduzir opções mais responsáveis para chegarem às zero emissões».

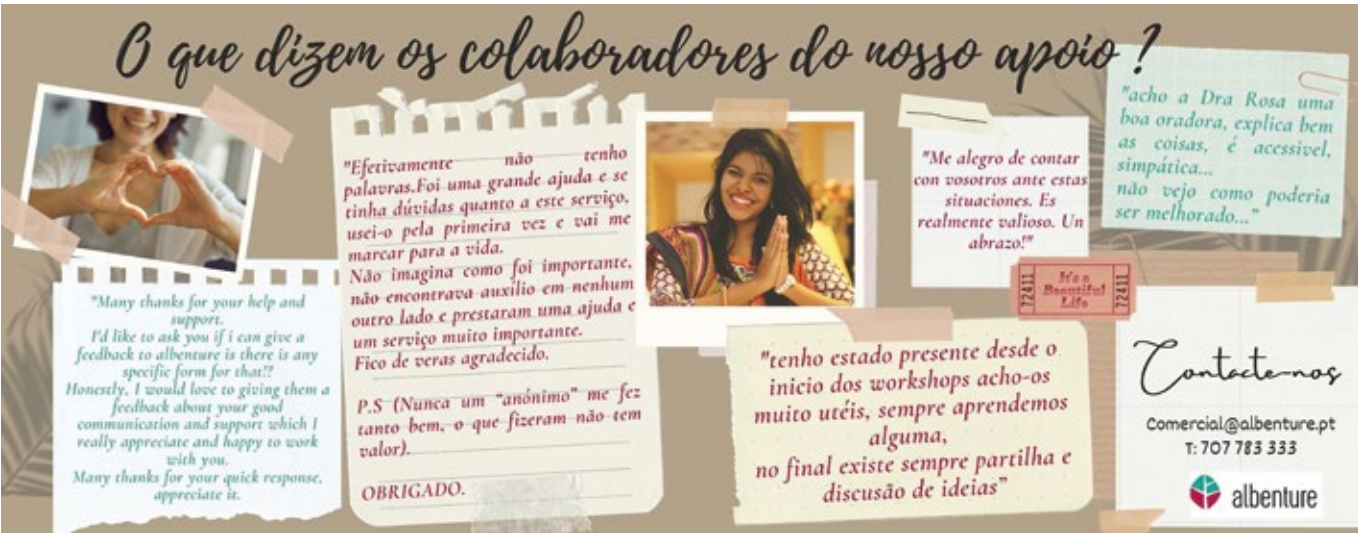
bp, e hoje todos os nossos negócios estão a desenvolver a sua estratégia com base em objetivos de sustentabilidade no ambiente e na vida das pessoas e na diversidade energética que claramente nos colocam na linha da frente da mobilidade futura para as pessoas e os negócios. A bp em Portugal é um excelente exemplo desta nova ambição, através do lançamento da oferta de mobilidade que fizemos em 2020, em que todas as emissões derivadas dos abastecimentos de combustíveis feitos pelos condutores privados na rede de postos bp são neutralizadas através do pelo nosso programa Conduza Carbono Neutro. Esta oferta é pioneira no nosso mercado e coloca a bp na linha da frente das empresas energéticas e que na sustentabilidade da mobilidade estão a dar passos concretos.»
A transformação das frotas para uma mobilidade responsável e sustentável é vista por Jorge Gonçalves como «uma realidade», sendo que «hoje as empresas estão a levar muito a sério estes objetivos», defende. «A diversidade energética das frotas, com o crescimento dos veículos elétricos e a procura de soluções para a redução das emissões, começa a ser um dos critérios fundamentais



para que as empresas e as suas frotas se relacionem com o sector energético. No futuro, as empresas, através das suas frotas, vão operar de uma forma muito diferente e vão ser catalisadoras de novos meios de mobilidade que reduzam a intensidade ambiental e energética e permitam o movimento das pessoas de uma forma mais sustentável.» Para o responsável, «a mobilidade elétrica nas frotas ligeiras e a entrada do hidrogénio no sector do transporte de mercadorias são dois exemplos de transformação que estão a acelerar e que terão um impacto significativo em toda a atividade das empresas.» Explica ainda que no BP Fleet Solutions estão a desenvolver ofertas para o mercado empresarial que respondem às novas ambições das empresas e que de futuro serão fundamentais para poderem competir e servir os clientes. «Neste sentido», diz, «estamos a preparar a oferta de Fuel&Charge, que permite às empresas gerirem a diversidade energética dos seus veículos, vamos lançar uma nova plataforma digital de Fleet Solutions com uma gestão de frota muito mais eficaz e teremos a oferta de neutralização das emissões de carbono aplicada às frotas.» Tudo isto não é um processo imediato, como adverte Jorge Gonçalves. «Há uma fase de transição que é preciso assegurar para permitir que as empresas se adaptem e testem os modelos que melhor se adequam à sua atividade. A nossa ambição no BP Fleet Solutions é sermos capazes de assegurar a transição e lançar ao mesmo tempo os objetivos para o futuro», partilha.

O papel do gestor de frotas

Questionado sobre o que poderá ser o papel do gestor de frotas nas empresas e o que marcará a sua relação com os diversos interlocutores (seja com os fornecedores dos diversos serviços para a mobilidade, seja com a administração ou com os colaboradores da própria empresa, seus colegas), Jorge Gonçalves diz acreditar que esse papel será «fundamental na implementação das novas estratégias de sustentabilidade e mobilidade que cada empresa



venha a adotar para o futuro». E acrescenta: «As empresas na sua relação com os parceiros de ofertas e serviços para as frotas têm novas ambições na mobilidade sustentável, mas com objetivos de ganhos de eficiência e redução dos custos de contexto da operação dessas mesmas frotas. Esta combinação de ambições e objetivos coloca novos desafios aos interlocutores na cadeia de relações do gestor de frotas, e os parceiros de negócio terão de ser capazes de responder. É neste sentido que o BP Fleet Solutions procura responder e desenvolver ofertas que estimulem uma relação construtiva e de futuro com os gestores de frota e que beneficiem as empresas no seu todo.»

Jorge Gonçalves retoma ainda a ideia do automóvel como benefício, já referida por Ricardo Silva. Diz que «tem sido um fator de diferenciação na captação e na gestão dos recursos humanos» e que «no futuro também é uma área que vai evoluir de forma a que todas as empresas incorporem as novas opções de mobilidade na oferta aos seus colaboradores». Mais: «Existem novas necessidades e ambições por parte das novas gerações de colaboradores, e que vão permitir que as empresas sejam mais abrangentes e inovadoras nas suas soluções.»

Um mercado em transformação

Para Jorge Gonçalves, todo o mercado está em grande transformação. «Na bp estamos muito confiantes com o

«Existem novas necessidades e ambições por parte das novas gerações de colaboradores, e que vão permitir que as empresas sejam mais abrangentes e inovadoras nas suas soluções», assinala Jorge Gonçalves, da bp Portugal.



futuro e com a nossa capacidade de inovação sobre os novos desafios. Temos uma oferta diferenciada no mercado através de combustíveis de elevada qualidade, a oferta de Conduza Carbono Neutro é única para os condutores portugueses, os nossos mecanismos de fidelização têm níveis de utilização fortíssimos e a nossa rede de postos de abastecimento é cada vez mais abrangente nos serviços que oferece, como são o exemplo os carregamentos de veículos elétricos. E através do BP Fleet Solutions estamos a lançar o futuro para a mobilidade nas empresas, combinando a nossa ambição de sustentabilidade para todas as pessoas. Olhamos para o futuro com muita confiança e com a certeza de que somos a empresa energética que está a liderar as novas ambições e os objetivos para a transição energética responsável e sustentável.»

Jorge Gonçalves refere ainda a publicação pela bp do seu Relatório de Sustentabilidade 2020. «É um excelente exemplo de tudo o que estamos a fazer nesta área de sustentabilidade e mobilidade a nível local e mundial», conclui. @




CORPORATE SOLUTIONS

- COACHING PARA A LIDERANÇA
- COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS DE ORGANIZAÇÃO PESSOAL E DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
- COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
- CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO INTERNO
- EMPATIA E COMUNICAÇÃO EMOCIONAL
- ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS AVANÇADAS
- GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS
- GESTÃO DE PROJECTOS DE RECURSOS HUMANOS
- GESTÃO DE CONFLITO E NEGOCIAÇÃO
- GESTÃO DO STRESS
- GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
- MINDFULNESS PARA A GESTÃO DO BEM-ESTAR
- POLÍTICAS E PRÁTICAS DE COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS
- PRATICAR O COACHING - FORMAÇÃO PARA ORIENTADORES DE INTERNATO MÉDICO
- RECURSOS DE INVESTIGAÇÃO

ISPA  FORMAÇÃO AVANÇADA

ISPA - FORMAÇÃO AVANÇADA
T. 218 811 785/23 | F. 218 860 954 | FA@ISPA.PT

FA.ISPA.PT | ISPAMEDIA 

Uma parceria de sucesso



João Braz Pereira

João Braz Pereira

João Braz Pereira assume as funções de 'general manager' da FranklinCovey Portugal e 'head of customer performance development' na CEGOC, sendo especialista nas áreas de Training e Project Management, Empreendedorismo e Town Centre Management. Do seu percurso profissional fazem parte a criação da Luanda Business School e experiências de consultoria, gestão e formação em contexto público e associativo, de gestão e administração no sector IT (tecnologias de informação) e de ensino superior e pós-graduado, além de uma vasta experiência nas áreas comercial e de desenvolvimento de recursos humanos. É licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) e pós-graduado em Real State Management pela mesma instituição.

'General manager' da FranklinCovey Portugal e 'head of customer performance development' na CEGOC, João Braz Pereira fala de uma parceria dos últimos dois anos e que anteriormente já tinha sido efetivada durante uma década. «Superámos claramente os compromissos assumidos, construímos uma equipa muito experiente e capaz de explorar o potencial da qualidade dos conteúdos e os recursos da marca, e isso permitiu-nos comprovar o valor das soluções, estabelecer relações de confiança com os clientes e perspetivar continuar a crescer», destaca.

Texto: Redação human

Que balanço faz da presença em Portugal da FranklinCovey ao fim de dois anos? Apesar do efeito de desaceleração provocado pela pandemia, o balanço geral é positivo. Desde 2018, superámos claramente os compromissos assumidos com a FranklinCovey, construímos uma equipa muito experiente e capaz de explorar o potencial da qualidade dos conteúdos e os recursos da marca, e isso permitiu-nos comprovar o valor das soluções, estabelecer relações de confiança com os clientes e perspetivar continuar a crescer. Reconheço, contudo, que temos pela frente o enorme desafio de mostrar ao mercado que, para além desse conteúdo extraordinário que é «Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes», existe um mundo de soluções absolutamente atuais que importa colocar ao serviço dos desafios que implicam mudanças consistentes de comportamento nas organizações.

Como foi possível concretizar esta presença e que papel teve aí a CEGOC?

A CEGOC foi representante da FranklinCovey em Portugal entre 2003 e 2013. Ao longo desses 10 anos sempre superámos os objetivos e os compromissos assumidos com a marca e construímos uma reputação de lealdade e alinhamento com os seus valores. Isso permitiu-nos construir um património de confiança assente em integridade, capacidade e resultados, que justifica que em

2018 a FranklinCovey tomasse a iniciativa de abordar a CEGOC para nos propor retomar a representação exclusiva em Portugal.

Acolhido com agrado o convite, juntos analisámos o histórico de resultados ao longo dos cinco anos anteriores, a visão da marca para o futuro da formação e a transformação extraordinária operada no modelo de negócio, e acreditámos que seríamos capazes de crescer e que faria todo o sentido acrescentar a FranklinCovey ao portfólio de soluções que disponibilizamos.

Estes dois anos tiveram realidades certamente diferentes, antes e depois do início da pandemia; como que divide o período de atividade em Portugal a meio. O que fizeram diferente numa e noutra fase?

No primeiro ano a prioridade foi criar as condições para crescer e para sustentar esse crescimento a médio/ longo prazo. Por isso fizemos um esforço significativo de localização dos produtos e recursos mais recentes lançados pela marca, formámos nestes conteúdos uma equipa de formadores com muita experiência na entrega das soluções tradicionais da FranklinCovey e capacitámos a equipa comercial para apresentar ao mercado português a proposta de valor e as suas soluções.

A pandemia acelerou o processo de crescimento, levando a maioria das empresas a suspender os seus planos de formação, a adiar decisões estratégicas assumidas e a focar-se nas urgências relacionadas com a assistência imediata às suas equipas e com a adaptação às novas condições de trabalho e do mercado. Para enfrentar a pandemia, a FranklinCovey rapidamente lançou uma megaoperação de adaptação e desenvolvimento de novos itinerários pedagógicos 100% digitais ajustados aos novos desafios das organizações, com formação e certificação de formadores na utilização e na entrega através de plataformas digitais e dinamização de uma rede de

representantes que em todo o mundo tiveram a capacidade de inovar e partilhar soluções desenvolvidas com base na mesma 'framework' conceptual.

Assim, a partir de setembro de 2020 começámos a trabalhar com os nossos clientes na conceção das soluções formativas que irão suportar a execução das novas orientações estratégicas e capacitar os protagonistas para a mudança.

A pandemia acelerou definitivamente a adesão ao digital e à formação à distância e isso mudou para sempre a nossa forma de trabalhar e definiu a qualidade da experiência do formando como a prioridade de desenvolvimento.

Notaram diferenças significativas no que vos foi pedido pelo mercado?

Sim. Houve vários temas e formatos que tiveram os seus momentos de maior procura.

Numa etapa inicial, as empresas procuravam ocupar os colaboradores com soluções mais próximas do formato 'webinar'. Tivemos oportunidade de nos diferenciar através do ciclo de 'webinars' «Achieving Results in Unpredictable Times», desenvolvido em parceria com as filiais CEGOS de Espanha e Itália, em que participaram milhares de pessoas que puderam aceder a conhecimento e experiência atual e imediatamente útil no contexto de crise que se vivia em abril de 2020.

Nas áreas do desenvolvimento pessoal e da liderança deu-se relevância a temas como confiança, liderança de equipas remotas, liderança em contexto de mudança, eficácia pessoal em contexto de incerteza e utilização de plataformas digitais. Na área comercial acentuou-se a procura de soluções direcionadas à liderança de equipas comerciais à distância, na abordagem e na aplicação das técnicas de venda e negociação em contexto remoto e na utilização de novas plataformas para gerir a relação com os clientes. Mais recentemente, sentimos nos clientes a



**Farmácia
d'Arrábida**

Encontre-nos no Arrábida Shopping
e/ou em www.farmaciadarrabida.pt

► MULTIPLIERS

O Multipliers é um modelo desenvolvido pela FranklinCovey juntamente com Liz Wiseman, autora do livro «Multipliers – How the best leaders make everyone smarter». João Braz Pereira explica que «o modelo põe em evidência a existência de um tipo de líder que pela maneira como se comporta demonstra a capacidade de retirar o máximo partido das suas equipas e daqueles com quem se relaciona profissionalmente, ao mesmo tempo que lhes proporciona uma experiência profissional de crescimento e de desafio e onde tem espaço para realização profissional e também pessoal». Mais: «Este é o líder multiplicador. Todos nós, em algum momento, tivemos um professor, um treinador, um familiar, um chefe que teve a capacidade de nos desafiar e proporcionar oportunidades de superação em circunstâncias que à partida não acreditávamos ser capazes de superar; que teve a curiosidade de compreender o que fazemos particularmente bem, com gosto e de forma voluntária, e nos deu espaço e responsabilidade para o poder colocar ao serviço de um propósito comum ou nos levou a experiências de aprendizagem e crescimento significativas.»

«Em oposição ao multiplicador, apresenta-se o redutor, cujo comportamento tende a limitar o espaço de crescimento e a exploração do talento individual dos indivíduos e das equipas ao mesmo tempo que proporciona àqueles com quem trabalha uma experiência stressante, pouco enriquecedora e com menores oportunidades de crescimento e progressão», explica ainda João Braz Pereira, acrescentando que «como tem dificuldade em ganhar o compromisso e o entusiasmo das pessoas com quem trabalha, tende a atingir piores resultados».

A investigação de Liz Wiseman «centra-se na identificação, por um lado, das tendências pessoais que em algumas circunstâncias fazem de nós redutores acidentais, e por outro, dos comportamentos associados à capacidade de multiplicar os outros», partilha o responsável, assinalando: «As tendências que fazem de cada um de nós redutores acidentais em determinadas circunstâncias estão muitas vezes associadas às características que ao mesmo tempo nos diferenciam e contribuíram para a nossa progressão profissional. É surpreendente constatar até que ponto e em que circunstâncias a minha atenção ao detalhe, a minha criatividade, a minha constante disponibilidade para salvar o colega do lado de uma situação difícil, a minha capacidade de pensamento estratégico ou o meu perfeccionismo tão úteis tantas vezes, podem enquanto líder retirar espaço de crescimento e realização àqueles com quem trabalho.»

Para João Braz Pereira, «esta ideia é forte e tem muito impacto em profissionais com sucesso e líderes com muitos anos de experiência, porque nestes perfis é comum encontrar tais características e talentos e reverem-se nos perfis e ganharem consciência do impacto que a manifestação do seu talento tem no espaço de crescimento e realização do outro». Mais: «Depois desta tomada de consciência, de uma forma muito prática e dinâmica são exploradas quatro vias que nos podem permitir converter momentos redutores acidentais em momentos multiplicadores intencionais: fazer melhores perguntas, procurar a genialidade, criar espaço para os outros, propor desafios maiores.»

necessidade de soluções focadas no bem-estar das equipas, no controlo emocional e na adoção de boas práticas de balanceamento entre vida pessoal e vida profissional.

O que é mais diferenciador na proposta de valor da FranklinCovey para o mercado português?

A proposta de valor é global e assente em quatro dimensões: qualidade de conteúdos e recursos; produção editorial e desenvolvimento de soluções com base em investigação e trabalho desenvolvido pelos maiores especialistas mundiais nas suas áreas de trabalho; alcance global através de uma rede de agentes e representantes em praticamente todo o mundo; modelo de negócio flexível e que através do modelo de subscrição «All Access Pass» permite às organizações e às suas equipas aceder à totalidade dos conteúdos e materiais de suporte à formação da FranklinCovey.

Para além destas vantagens estruturais, o facto de os conteúdos e as soluções estarem articulados numa 'framework' comum permite garantir coerência de conceitos, modelos e linguagem, em que conteúdos e temas podem ser trabalhados sem que se

perca a coerência e a consistência da abordagem. Este aspeto tem sido particularmente valorizados por academias corporativas e pelas organizações que perspetivam a formação a longo prazo e procuram disponibilizar programas ajustados aos planos de carreira dos colaboradores.

Nestes casos, os percursos formativos começam por trabalhar a eficácia e a liderança pessoal. Quando a organização sinaliza potencial de evolução para funções de liderança, os colaboradores integram percursos de formação que trabalham a confiança como base a partir da qual se constrói e credibilidade do líder e percursos dimensionados para 'first level leaders' centrados nas práticas críticas da liderança de equipas. À medida que se regista evolução na carreira e maior complexidade dos desafios de liderança, os colaboradores integram módulos mais avançados: liderança estratégica, 'coaching' do potencial de desenvolvimento das equipas ou formação de líderes para sucessão.

Como olha para os seus desafios nas duas empresas, seja no atual contexto, seja num futuro a apontar já para o pós-pandemia?

A empresa é apenas uma, a CEGOC, que dispõe de múltiplos recursos e instrumentos que coloca ao serviço dos clientes. É importante reforçar a vantagem competitiva que construímos ao longo de anos na área do digital e garantir que conseguimos retirar o máximo partido dos conteúdos e recursos de excelência do Grupo CEGOS e da FranklinCovey, proporcionando experiências de formação memoráveis.

Contudo, o principal desafio é sempre manter o compromisso com a inovação e o desenvolvimento de soluções integradas ajustadas às circunstâncias específicas do negócio de cada cliente e das suas equipas e que permitam vencer os seus desafios estratégicos libertando a grandeza e o potencial de realização de cada colaborador.

A FranklinCovey perspetiva já um tempo pós-pandemia na sua relação com o mercado?

Do ponto de vista do desenvolvimento do modelo de negócio, irá manter o ritmo da sua produção editorial e de novos conteúdos e a aposta definitiva no «All Access Pass» e no modelo de subscrição que, mediante um pagamento anual, permite às organizações disponibilizar a todos os colaboradores os conteúdos e os recursos formativos com a chancela de qualidade FranklinCovey, incluindo percursos de certificação de formadores internos e todo o material de apoio e entrega dos conteúdos da marca. A experiência internacional e a mudança da forma como as organizações querem formar os colaboradores tem demonstrado que o futuro passa por este tipo solução. ©

egor

Shaping the Future
since 1986

PORTAL DE EMPREGO
emprego.egor.pt

FORMAÇÃO
egorformacao.com

TECH TALENTS
egortechtalent.com



RECRUTAMENTO & SELEÇÃO
CONSULTORIA & COACHING
FORMAÇÃO
TRABALHO TEMPORÁRIO
OUTSOURCING

GRUPO EGOR
www.egor.pt



Raquel Nogueira
Talent Manager na Bee Engineering
www.bee-eng.pt

Controlo perante a imprevisibilidade em ambiente de trabalho

IMPREVISIBILIDADE

A tendência de todos nós, seres humanos, carregarmos nos ombros de forma excessiva os nossos problemas é algo quase intrínseco. A ansiedade, o medo, o desconforto e a insegurança ocupam de tal forma espaço que se torna quase impossível perceber o que podemos ou não controlar.

Os problemas que referi anteriormente são certamente comuns a muitos de nós. O trabalho, a vida pessoal e o equilíbrio entre ambos. Contudo, nos dias de hoje torna-se inevitável citar a questão que tomou conta do nosso quotidiano e da nossa vida: uma pandemia, a ameaça à nossa liberdade e o medo de um futuro totalmente desconhecido. Clarificar a pertinência desta questão é fundamental para que possamos continuar a encarar uma nova realidade. Todos nós, em algum momento, a colocámos e a transformámos num problema, dando-lhe o poder de nos inquietar e até, em alguns casos, de ameaçar o nosso bem-estar.

Os hábitos alteraram-se, a forma de trabalhar passou a ser outra, a forma de conviver mudou radicalmente e podemos até dizer que as nossas vidas ficaram 'on hold'. Nos dias que correm é-nos praticamente exigido a forma como devemos viver. Falar destes temas já não é, infelizmente, uma novidade, sendo provavelmente o momento certo para olharmos para o que foi possível retirar desta situação.

Esta crise a nível mundial veio comprovar que o sucesso de uma empresa está nas suas pessoas e que é possível elevar o rigor e a exigência utilizando novas estratégias e métodos de trabalho. Agora, mais do que nunca, as reflexões e as práticas afetas à saúde mental ganharam uma maior relevância.

Do ponto de vista da saúde mental, aceitar o que é imprevisível permite um ganho ao nível da resiliência e do controlo da frustração. Possibilita a aceitação e a tolerância das emoções que nos causam desconforto, essenciais para a assimilação de uma determinada experiência.

No contexto corporativo, um meio de elevada competitividade, exigência e rigor, a imprevisibilidade do futuro parece estar a permitir que os momentos de introspeção e autocuidado ganhem maior expressão possibilitando a prática do exercício do que se pode ou não controlar.

E como é que podemos executar este exercício? Agindo sobre as variáveis que podemos efetivamente manusear, criando a oportunidade de satisfazer as necessidades de controlo:

- não podemos controlar a resposta do cliente, mas podemos controlar a informação que lhe é transmitida e de que forma;
 - não podemos controlar se a reunião irá ou não correr bem, mas podemos controlar os meios de condução da mesma, garantido que a nossa Internet e o nosso computador estão a funcionar devidamente;
 - não podemos controlar se o candidato vai comparecer na entrevista, mas podemos controlar a gestão que fazemos no nosso calendário e a forma como gerimos uma falta de comparecimento procurando perceber os motivos e adaptando-nos à realidade do outro;
 - não podemos controlar as respostas do candidato durante o decorrer da entrevista, mas podemos controlar a forma como nos preparamos antecipadamente;
 - não podemos trabalhar no escritório, mas podemos planejar momentos de forma digital para que possamos disfrutar da companhia uns dos outros.
- Num mundo onde a pandemia tomou as rédeas do nosso dia-a-dia, a tecnologia desbravou terreno e vai ganhando destaque. Estamos cada vez mais afastados, mas paralelamente à distância de um clic. Aquilo que está ao nosso alcance poderá sempre ser alvo de melhoria e trabalho, mas as vivências de uma fase de vida como a que atravessamos parecem estar a captar a nossa atenção e a permitir uma melhoria contínua na distinção daquilo que depende ou não de nós. ©

Num mundo onde a pandemia tomou as rédeas do nosso dia-a-dia, a tecnologia desbravou terreno e vai ganhando destaque. Estamos cada vez mais afastados, mas paralelamente à distância de um clic.

thomas

O Assessment que ajuda os seus colaboradores a desbloquearem e 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.

Encontre as melhores soluções, seja qual for a sua área de atividade ou local de trabalho (casa ou escritório). A thomas está à distância de um clique.

thomas.portugal@thomasportugal.com

(+351) 213 958 036

www.thomas.co

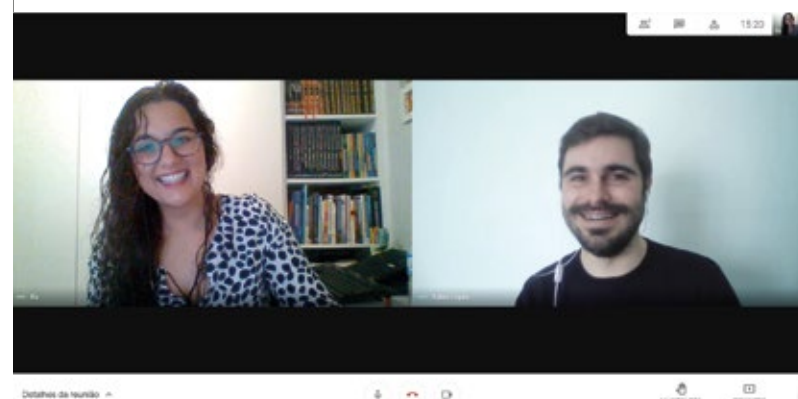
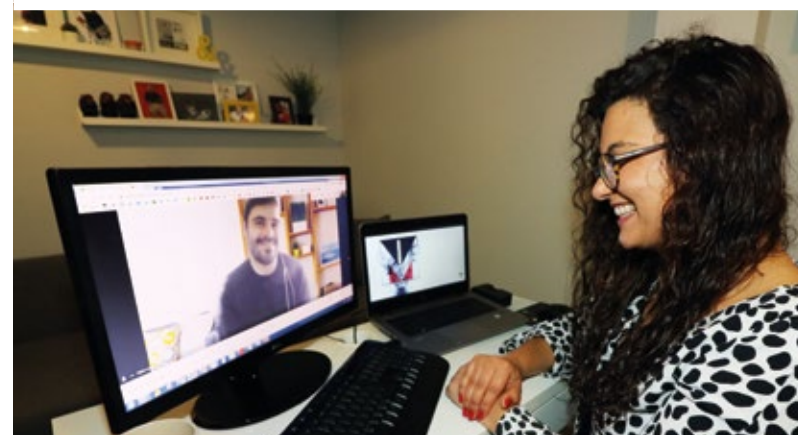
SAÚDE E INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Como os recursos humanos são verdadeiramente desafiados

Neste «especial» olhamos para a gestão das pessoas num amplo sector que engloba a saúde e a indústria farmacêutica. Um sector que tem estado na principal linha de combate à pandemia de Covid-19 e que por isso tem sido dos mais postos à prova no último ano. Com exemplos muito distintos, procuramos aqui mostrar experiências de gestão de recursos humanos que são sobretudo marcadas por um tempo de mudança, de imprevisibilidade e de desafios que parecem constantemente acrescidos.

Texto: Redação human

Criar novas formas de trabalhar que permitam ser mais ágeis e dinâmicos



Ainda em pleno contexto de pandemia, o futuro é perspectivado na A. Menarini Portugal Farmacêutica, sediada no concelho de Oeiras, tendo o foco na segurança e na saúde dos colaboradores, assegurando o desenvolvimento dos mesmos com o objetivo de facilitar a adaptação ao chamado «novo normal» da forma mais saudável e equilibrada para todos. A partilha é de Inês Barandas, 'human resources manager', que destaca «os tempos exigentes e uma contínua necessidade de adaptação/ reinvenção que será certamente encarada como uma oportunidade». Olhando para o sector da saúde em termos globais, a responsável entende que, «do ponto de vista destes profissionais, a pandemia teve e vai ter um impacto profundo na forma de interagir com colegas, pacientes e, sobretudo, com a indústria farmacêutica». E acrescenta: «Tem tido um papel primordial na gestão da pandemia, reforçando a importância de todos os seus profissionais e das diferentes entidades no sistema económico, político e social. Os principais desafios, na gestão dos seus profissionais num cenário pós-pandemia, poderão passar, numa primeira fase, pela promoção da saúde física e mental dos mesmos para posteriormente assegurar o equilíbrio entre trabalho presencial e trabalho remoto. Paralelamente, e apesar de os profissionais de saúde demonstrarem interesse em novos desenvolvimentos digitais, ainda enfrentam algumas dificuldades no acesso a estas ferramentas nos seus locais de trabalho, o que impede um maior impulso digital.»

Inês Barandas refere ainda a questão da comunicação com a indústria farmacêutica, assinalando que «os estudos realizados na área reforçam que a comunicação através de canais presenciais vai perder peso a favor de uma interação cada vez mais digital», mas «ainda assim os profissionais da área da saúde consideram que após a Covid-19 cerca de 40% dos contactos continuarão presenciais, o que demonstra a necessidade de desenvolver estratégias multicanal». Simplificação, flexibilidade e customização das diversas plataformas digitais e dos conteúdos, de forma a evitar uma sobrecarga de informação e agilizar a comunicação entre todos os intervenientes, assim como encontrar o equilíbrio entre comunicação digital e presencial, são alguns tópicos relevados pela responsável.

Transformação abismal

A área farmacêutica, segundo assinala Inês Barandas, «sofreu uma transformação abismal nos últimos me-

ses, com uma inversão do 'face-to-face' para o digital a uma velocidade vertiginosa, para a qual nenhum de nós estava preparado e onde todos tivemos que nos reinventar». Mais: «Foi-nos colocada a responsabilidade de rapidamente encontrar uma solução para o problema, quer uma vacina, quer um tratamento eficaz para combater a pandemia. Apesar de este problema não estar totalmente resolvido, pois temos novas estirpes e ainda não existe um tratamento que se considere eficaz, temos que manter o foco nos outros problemas de saúde, pois durante a pandemia houve um aumento significativo de mortes por outros motivos.»

Na A. Menarini Portugal Farmacêutica, ao longo dos últimos meses, houve oportunidade de alavancar o processo de transformação digital, desde a exploração de ferramentas de comunicação já adquiridas à necessidade de criar/ adaptar outras tantas, sempre com o objetivo de dar continuidade a toda a atividade relacionada com o negócio, mantendo a eficiência e a eficácia da equipa, esclarece a responsável, recordando o que tem acontecido desde o início da pandemia: «Durante o ano de 2020, realizámos pela primeira vez um plano de formação totalmente 'on-line' com equipas mistas de diferentes áreas no qual foi possível a participação em conjunto de todos os colaboradores, desenvolvendo as suas competências comportamentais e técnicas e ainda permitindo fortalecer as relações interpessoais, plano a que pretendemos dar continuidade em 2021. No contexto específico das funções desenvolvidas em trabalho remoto, o mesmo tem permitido um maior foco em atingir os objetivos comuns ao invés da realização da tarefa individual, uma maior responsabilização na gestão das atividades diárias, uma maior flexibilidade na gestão pessoal, uma maior aproximação entre diversas equipas e pares (distância de apenas um clic) e uma maior dedicação para a simplificação e a agilização de processos. Por fim, houve um reforço do nosso investimento em saúde ocupacional, através da aposta num programa de apoio ao colaborador que possibilita que todas as nossas pessoas tenham acesso a um conjunto de benefícios ligados ao seu bem-estar (serviços de psicologia, nutrição, apoio psicossocial, apoio económico-legal) e ainda no reforço de ações mensais de sensibilização em diferentes áreas.»



Inês Barandas, 'human resources manager' da A. Menarini, diz que a área «sofreu uma transformação abismal nos últimos meses, com uma inversão do 'face-to-face' para o digital a uma velocidade vertiginosa.»

Trabalho remoto

No caso da A. Menarini Portugal Farmacêutica, o teletrabalho não era uma prática utilizada, nem havia uma preparação para tal. No entanto, conseguiu-se em apenas três dias colocar todos os colaboradores da sede em segurança nas suas casas, com as ferramentas informáticas necessárias para dar continuidade a todas as funções com o menor impacto possível. Este processo iniciou-se em março de 2020 e permanece em vigor. Paralelamente, ocorreu uma suspensão de todas as atividades presenciais da equipa de vendas, em que foi inclusive pedido a todos que não estabelecessem qualquer contacto com os profissionais de saúde, com o objetivo de que os mesmos não fossem sobrecarregados e pudessem dar prioridade à gestão da pandemia no Serviço Nacional de Saúde (SNS). «Foram-se criando algumas tarefas adicionais, realizadas até junho de 2020, altura em que retomaram as suas atividades num regime misto», partilha Inês Barandas, recordando que «estes colaboradores estiveram novamente confinados nos primeiros dois meses de 2021, dando continuidade às tarefas possíveis de realizar apenas remotamente».

A empresa, com 160 colaboradores, tem atualmente 45 em regime de trabalho remoto e os restantes num regime misto por impossibilidade de desempenharem as suas funções totalmente de forma digital/ não presencial. ©



FARMÁCIA D'ARRÁBIDA

Estabilizar, investir e crescer

Miguel Valdez, administrador da Farmácia d'Arrábida, em Gaia, considera que «a pandemia tornou mais evidente que a qualidade da saúde depende diretamente da gestão da carga 'versus' capacidade, ou seja, a presença capilar das farmácias deve ser aproveitada para aumentar a capacidade dos serviços de saúde», salientando que «a mudança brusca da realidade originou um investimento estratégico nos canais de venda 'on-line', necessidade que obrigou a uma adaptação e a formação dos recursos em áreas muito distintas das habituais até à data».

Trabalhando num sector como o da saúde, que «exige uma grande e variada especialização dos seus profissionais», Miguel Valdez não acredita que o esforço que por estes tempos lhes tem sido pedido possa trazer mudanças, nomeadamente na forma como estes profissionais são vistos pela sociedade e até pelas entidades de topo do Estado. Nestes temas, confessa ser «pessimista», por isso acredita que «não haverá um impacto relevante na opinião pública». Mais: «Esta não é a primeira crise de saúde que enfrentamos e todas as anteriores foram ultrapassadas com sucesso sem se traduzir numa alteração significativa da opinião pública face aos profissionais de saúde. Adicionalmente, o reconhecimento pelas entidades responsáveis deve ser medido pelo aumento do orçamento dedicado à saúde.»

Gestão das pessoas

O contexto que temos vivido tem tido claras implicações na gestão das pessoas. «Estabilizar, investir, crescer» são palavras de ordem para o responsável da Farmácia d'Arrábida, que partilha: «Sofremos uma grande redução do número de clientes em loja, o que resultou na criação de canais alternativos: venda telefónica, 'marketplace', entrega ao domicílio e 'website'. Desta forma, conseguimos redirecionar os nossos recursos humanos para novas áreas como o 'e-commerce', o 'marketing', a informática e a logística. Acreditamos que, no final desta crise, com o regresso dos clientes à farmácia no Arrábida Shopping, irá ocorrer um aumento da equipa para fazer face às vendas no canal tradicional e nos novos.»

No início da pandemia, a Farmácia d'Arrábida trabalhava com metade da equipa em simultâneo. As pessoas rodavam de 15 em 15 dias, sendo que a metade que ficava em casa não tinha tarefas. Uma vez criados os canais alternativos referidos pelo responsável, houve a natural necessidade de avançar para um modelo que aproveita os recursos parados para a realização de tarefas analíticas, de pós-venda e melhoria do catálogo 'on-line'.

Miguel Valdez refere ainda que «esta crise obrigou à implementação do teletrabalho, o que se revelou útil para algumas tarefas do quotidiano». E acrescenta: «Foi um passo em que não iremos recuar, por duas grandes razões: primeira, devido à existência de tarefas possíveis de serem realizadas à distância; segunda, pelo valor percecionado

pelos nossos recursos humanos, que veem na possibilidade de pontuais sessões de teletrabalho uma ótima forma de equilibrar a vida profissional e a vida pessoal.»

Autonomia

Na opinião do responsável, «a palavra-chave para a aceitação de modelos de trabalho flexível que tenham previstas tarefas de valor acrescentado passíveis de ser realizadas remotamente é, sem dúvida, autonomia». Conforme assinala, «é cada vez mais importante investir na autonomia dos recursos humanos, para que uma empresa consiga ser flexível e competitiva», sendo que «os desafios e a volatilidade do retalho 'on-line' exigem que as equipas adquiram um conjunto de competências diferentes das que possuem hoje».



«É cada vez mais importante investir na autonomia dos recursos humanos, para que uma empresa consiga ser flexível e competitiva», refere Miguel Valdez, administrador da Farmácia d'Arrábida.

YouUp
Thinking Partners
The Coaching & Mentoring Company

20 ANOS
a transformar
Pessoas e Organizações

www.youup.pt

GLINTT – GLOBAL INTELLIGENT TECHNOLOGIES

Envolver as pessoas nos processos de mudança e adaptação



O cenário de pandemia com o qual convivemos nos últimos 12 meses veio provocar mudanças profundas e transversais a todos os sectores da nossa economia na forma como as empresas e as pessoas se organizam e relacionam. No entanto, é inegável o papel absolutamente crucial que o sector da saúde, como um todo, desempenhou e continua a desempenhar no combate a esta pandemia.» A afirmação é de Dario Bastos Martins, administrador executivo da Glintt – Global Intelligent Technologies, multinacional de tecnologia e consultoria com base no concelho de Oeiras, que assinala «a capacidade de resposta de forma integrada e estruturada a desafios nunca antes enfrentados, quer pela dimensão, quer pela duração, por parte dos profissionais de saúde», algo que «traz lições fundamentais para o futuro».

O responsável destaca que «viver numa situação de imprevisibilidade constante e com escassez de recursos humanos para fazer face aos desafios diários gera nas pessoas um sentimento de desgaste e cansaço, por vezes, extremos», sendo que «nestes momentos praticar uma liderança mais próxima e totalmente orientada para as pessoas ganha ainda mais importância». Conforme frisa, «é fundamental estar próximo, atento, comunicar de forma clara e tomar decisões que impactem no dia-a-dia destes profissionais de saúde.»

Dario Bastos Martins vê o sector da saúde como tendo «uma complexidade acrescida, nomeadamente pela sua componente multidisciplinar, tanto no que respeita às pessoas como às organizações e às empresas que o compõem». Por esse motivo, assinala: «É fundamental sermos capazes de contribuir ativamente para um sector mais capacitado e interdisciplinar, colocando a techno-

logia ao serviço das pessoas, capaz de incorporar rapidamente toda a informação e todos conhecimentos distintos que, no final do dia, vão garantir a prestação dos cuidados de saúde necessários. As empresas na área da saúde enfrentam por isso desafios acrescidos para alcançarmos este objetivo. A Glintt apresenta soluções tecnológicas de gestão, quer para rede de farmácias (mais 2.500 farmácias em Portugal utilizam o 'software' Sifarma), quer para hospitais e clínicas portuguesas, sendo que 80% destas instituições contam com soluções de 'software' Glintt. Esta aposta em soluções tecnológicas para todo o sector é um exemplo do nosso contributo para o seu desenvolvimento.»

Construir o futuro

Citando Peter Drucker («a melhor forma de prever o futuro é construí-lo»), e apesar da incerteza que um contexto como o atual gera, o responsável da Glintt diz que a intervenção que têm junto das farmácias, enquanto serviço

Na Glintt acredita-se que são as suas equipas que diariamente realizam o sonho coletivo de transformá-la numa empresa maior. Maior porque cresce, mas fundamentalmente maior porque dá um contributo crescente na forma como coloca a tecnologia ao serviço da saúde das pessoas através das farmácias.



«No âmbito da consultoria de gestão das farmácias, foi disponibilizado um conjunto de recomendações e boas práticas, materializadas no documento 'Tool Box – Gestão em tempo de crise', tendo como objetivo ajudar a defender a sustentabilidade das farmácias, assim como garantir a segurança das equipas e dos seus clientes», assinala Dario Bastos Martins, administrador executivo da Glintt.

de consultoria e gestão, «deverá focar-se muito na capacidade de adaptação aos diferentes cenários que venham a verificar-se», e «o passo crítico neste processo de adaptação são as pessoas». Na Glintt acredita-se muito neste princípio, quer na gestão da equipa, quer na forma como se trabalha com as farmácias. «Temos de envolver as pessoas nos processos de mudança e adaptação, e só assim será possível construir o sucesso que procuramos para os nossos clientes», partilha, para logo prosseguir: «Assegurar uma intervenção com base na melhoria contínua, no desenvolvimento do potencial das equipas e na inovação, robustecendo a nossa aposta numa cultura de proximidade, trabalhando lado a lado com as farmácias, parecem-nos ser os fatores críticos para o sucesso que procuramos alcançar para as mais de 750 farmácias com que trabalhamos.»

Dario Bastos Martins entende que a gestão de pessoas, «por si só, já é um desafio constante». Numa situação de pandemia global – diz –, «foi necessária uma rápida adaptação que permitisse dar continuidade ao nosso propósito, assegurando uma gestão de equipas de proximidade, tendo como eixos a liderança, a segurança e a tecnologia. Desta forma, fomos capazes de, num contexto adverso, manter equipas coesas, unidas e com a motivação necessária para continuarmos o nosso caminho, inovando e trazendo valor acrescentado aos nossos clientes. Assim, gerir pessoas no contexto que temos vivido trouxe-nos uma capacidade transformacional que nos permitiu fazer acontecer, mas de uma forma diferente.» Nas propostas apresentadas para a atividade dos clientes, a Glintt destaca a adaptabilidade e a criatividade, conforme afirma o responsável: «Foram duas componentes



de peso que precisámos de integrar nas propostas para assegurar o sucesso das mesmas e, consequentemente, a confiança e a satisfação dos nossos clientes. A título de exemplo, no âmbito da consultoria de gestão das farmácias, foi disponibilizado um conjunto de recomendações e boas práticas, materializadas no documento 'Tool Box – Gestão em tempo de crise', tendo como objetivo ajudar a defender a sustentabilidade das farmácias, assim como garantir a segurança das equipas e dos seus clientes.»

Tecnologia ao serviço da saúde das pessoas

Dario Bastos Martins refere ainda que nos últimos anos têm «ultrapassado vários desafios, juntos, em equipa», algo que explica da seguinte forma: «A consolidação dos nossos processos, o desenvolvimento das nossas equipas através de um modelo de academia, que conta já com várias edições, e a confiança que os nossos clientes desde cedo depositaram no nosso trabalho são aspetos que queremos preservar para o futuro, fazem parte da nossa cultura e do nosso propósito maior de construir o futuro com as farmácias. Este propósito ganha forma através do processo transformacional que temos vindo a pôr em prática no nosso sector, ajudando as farmácias a eliminar desperdício, ganhar eficiências e, por esta via, melhorar a vida das pessoas. A inovação tecnológica tem sido o catalisador de todo este processo. Assim, olhando para o percurso da Glintt, destacaria três palavras: crescimento, rigor e inovação.»

No futuro, o foco será prosseguir numa estratégia nacional e internacional para «proporcionar soluções sustentáveis e de valor para entidades de saúde e, consequentemente, para as pessoas que de forma direta e indireta são servidas pela Glintt». Sempre tendo presente «a resiliência e a dedicação das pessoas», aponta o responsável. «São as nossas equipas que diariamente realizam o nosso sonho coletivo de transformar a Glintt numa empresa maior. Maior porque cresce, mas fundamentalmente maior porque dá um contributo crescente na forma como colocamos a tecnologia ao serviço da saúde das pessoas através das farmácias.»

Na foto acima, tirada antes da pandemia de Covid-19, surge a equipa Adjustt, by Glintt (consultoria para Farmácias) num evento interno.

Foto da página seguinte: instalações da Glintt Porto, onde o espaço foi totalmente renovado após a pandemia, para receber os colaboradores.

HOLON



Sempre na linha da frente

Ana Mafalda Ferreira, do Departamento de Formação e Qualidade da Holon, cuja rede de farmácias se distribui por todo o país, considera que «o sector da saúde teve de se adaptar a esta nova realidade, mas nunca deixou de realizar a sua missão». E assinala: «Foi solicitado um enorme esforço aos profissionais, e aqui centro-me nos profissionais de farmácia, que são as nossas equipas e que estiveram sempre presentes, zelando pela saúde dos seus utentes. Atualmente, deparamo-nos com equipas que têm consciência dos momentos difíceis que viveram e que estão mais preparadas para o futuro e para dar o melhor de si. Neste sentido, os recursos humanos têm o papel fundamental de apoiar estas pessoas, garantindo-lhes espaços onde se podem desenvolver e onde vejam o seu trabalho reconhecido.»

Para Ana Mafalda Ferreira, «as Farmácias Holon desta-

cam a sua presença no mercado pela forma diferenciada como pautam o seu atendimento aos utentes, pelos serviços que disponibilizam e pelos projetos que integram». Mais: «Trabalhamos diariamente para fazer a diferença e melhorar a qualidade de vida das pessoas que acompanhamos. Privilegiamos a formação dos nossos profissionais de saúde, a organização das equipas das nossas farmácias, nomeadamente através de um sistema de gestão da qualidade que otimiza os processos da farmácia, bem como a forma como as responsabilidades da equipa são distribuídas.»

Um reconhecimento

Os tempos que vivemos, diz Ana Mafalda Ferreira, «vieram relembrar o papel fundamental dos profissionais de saúde e do farmacêutico comunitário». E frisa: «Num momento em que precisamos todos de proteção (nossa e dos nossos mais queridos), as farmácias



Ana Mafalda Ferreira, do Departamento de Formação e Qualidade da Holon, destaca «os profissionais de farmácia, que estiveram sempre presentes, zelando pela saúde dos utentes».

mantiveram-se na linha da frente e sempre em funcionamento. As equipas também tinham, obviamente, os seus receios e passaram por inúmeros desafios profissionais e pessoais, ao ficarem longe das suas famílias. Mais do que nunca, é necessário reconhecer o valor destas pessoas e criar estratégias de gestão e retenção de talento. Apostamos na formação das nossas lideranças, para que construam estratégias capazes de motivar as equipas, garantir o seu bem-estar e, muito importante, promover o seu desenvolvimento.»

Vendo no futuro algo que «é sempre incerto, como a conjuntura atual veio mostrar-nos», Ana Mafalda Ferreira fala do caso concreto da Holon e dos seus recursos humanos: «Queremos formar profissionais de excelência, que tenham a capacidade de se adaptar às mudanças e às adversidades que surgem, como esta pandemia foi um verdadeiro exemplo. Neste sentido, apostamos muito na formação e criámos o Curso de Técnico Auxiliar de Farmácia, um curso que se distin-

gue pelo seu foco na componente prática em farmácia. Ter profissionais especializados, comprometidos e capazes de darem o seu contributo para a inovação é algo que nos faz estar preparados para o futuro», sintetiza.

Gerir a felicidade

Sobre a gestão das pessoas, ainda por cima estando integrada num universo de considerável dimensão, Ana Mafalda Ferreira diz que «é sempre um desafio», adiantando: «Sentimos que surgiram novas necessidades, e uma das dinâmicas que desenvolvemos foi a criação da função de gestor de felicidade. Esta pessoa deverá zelar pela equipa e pelo seu bem-estar, o que se traduz, naturalmente, numa maior produtividade. Assim, cada farmácia tem o seu gestor de felicidade, que tem como objetivo desenvolver projetos e ações voltadas para o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, estimular momentos de partilha, criar espaços para pausas, entre outras atividades.

Ana Mafalda Ferreira faz esta partilha consciente de um contexto em que, como diz, «as adversidades fazem-nos sempre crescer», sendo que «é tempo de pensar o que foi feito, o que ficou por fazer e como queremos agir no futuro», porque isso «ajuda também a saber lidar com o incerto e com aquilo que não podemos controlar», faz notar. «Diariamente tentamos ver tudo como garantido, saber exatamente o que vai acontecer e como vai acontecer, pois isso dá-nos segurança. Na verdade, percebemos que não adianta fazer grandes planos futuros e que temos de ser ágeis, sabendo adaptar-nos ao momento. Na Holon tivemos de alterar todas as nossas dinâmicas presenciais e repensar novas formas de as realizar. Tornou-se cada vez mais importante olhar para o presente e para as necessidades que existem no terreno, de forma a conseguirmos ajudar os nossos profissionais a serem cada vez melhores.»





Helena Manoel Viana
Associada da Área de Laboral da VdA, Vieira de Almeida Sociedade de Advogados
www.vda.pt

Catarina Balisa
Estagiária na SHL Portugal
www.shl.pt

RECRUTAMENTO

Haverá discriminação no recrutamento?

O recrutamento consiste em selecionar candidatos para preencher as necessidades específicas das organizações, tratando-se de atrair um conjunto de interessados e de selecionar o(s) mais apropriado(s). Neste sentido, podemos perguntar: estamos a discriminar?

Se os critérios de recrutamento tiverem por base um requisito justificável e determinante para o exercício da atividade profissional, em virtude da natureza da atividade em causa ou do contexto da sua execução, tal não constitui discriminação. Assim, não é considerado discriminatório o recrutamento e seleção de candidatos com maior 'fit' à função e à cultura, por meio de critérios definidos 'a priori', devidamente documentados e com base na análise da função a recrutar.

Tal como também não se considera discriminação a adoção de medidas de ação positiva. Exemplo disso foi o «empurrão» que o legislador deu com a adoção em 2019 do sistema de quotas de emprego para pessoas portadoras de deficiência.

O Código do Trabalho prevê que o candidato tem direito à igualdade de oportunidades e de tratamento, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever sem uma razão justificável pelos requisitos para desempenhar a função, mas nunca em razão de fatores como a idade, o género, a orientação sexual, a etnia, a religião, convicções políticas, filiação sindical, entre outros. Quando o

candidato sente que foi alvo de prática discriminatória, para além de lhe poder ser conferido o direito a indemnização, tal constitui contraordenação muito grave, que acarreta pagamento de coima, e podem ser aplicadas sanções acessórias. Se for confirmada a prática discriminatória injustificável, a organização sai penalizada, não só em termos legais, como ao nível do 'marketing' organizacional e do 'employer branding'.

É essencial que exista acuidade no processo de recrutamento e seleção: é necessário que exista uma fundamentação dos critérios de seleção na análise de funções, não só para proteger a organização de disputas legais como para salvaguardar o seu sucesso futuro, procurando sempre o melhor 'fit' pessoa-função-cultura. É de salientar que a análise de funções tem três 'outputs', o descritivo da função, ao nível das tarefas e responsabilidades, o perfil de exigências (incluindo conhecimentos técnicos, experiência, aptidões cognitivas, sensoriais e psicomotoras) e o perfil de competências. O perfil de exigências é particularmente importante para ajudar a definir os critérios e métodos de seleção a utilizar, os quais devem ser relevantes para a função.

O perfil de exigências deve servir como uma 'checklist' para objetivar a seleção de candidatos e ser utilizado em conjugação com o perfil de competências, que operacionaliza em comportamentos observáveis o modo «como» a organização pretende chegar aos resultados.

Há vários mecanismos que podem ser implementados pelas organizações de forma a prevenir que estas incorram em práticas discriminatórias, como a adoção de políticas internas relativas à diversidade e inclusão, de códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho (que, relembramos, é obrigatório para as empresas que tenham sete ou mais trabalhadores), a implementação de 'toolkits' de recrutamento inclusivo, entre outros.

Já lá vai o tempo dos recrutadores que sentiam, assim que o candidato entrava na sala, se este era o indicado ou não. Atualmente, com a evolução dos Recursos Humanos, a consciencialização para a fundamentação da tomada de decisão é cada vez mais importante e, além disso, relevante em termos legais. ©



Prémio Investment Fund Portugal

Neste prémio, desenvolvido em parceria com a APFIPP, é reconhecido o fundo de investimento ou fundo de pensões aberto que tenha realizado o maior esforço de investimento em ações cotadas nos segmentos da Euronext Lisbon, relativamente à sua carteira inicial de ações nacionais.

A Futuro está no mercado de Fundos de Pensões há 33 anos e muito se orgulha com este prémio, que demonstra claramente o seu compromisso em contribuir para o desenvolvimento da economia e do mercado financeiro nacional.

A Futuro agradece também aos Participantes do Fundo PPA ACÇÃO FUTURO pelos seus investimentos.



Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

WWW.FUTURO-SA.PT

Futuro - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S. A.

Capital Social € 2.566.800 | N.º único de Matrícula e de Pessoa Coletiva 501 965 963 | Registada na C. R. C. de Lisboa.
Rua do Carmo, 42 - 6.º 1200-094 LISBOA | Tel.: 210416005 | apoioclientes@futuro-sa.pt.
Entidade autorizada, supervisionada e registada na ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões com o n.º 3805.

«Este período resultou num acelerador para muitas soluções.»



Alberto Bento

▲ Alberto Bento, da Companhia de Seguros Victoria

Diretor de recursos humanos, organização e logística da Companhia de Seguros Victoria, Alberto Bento é licenciado em Psicologia Social e das Organizações pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), com certificações adicionais em diversas temáticas de Gestão de Recursos Humanos. Integrou a Victoria em 1998, quatro anos depois de ter entrado no sector segurador. Antes tinha desempenhado funções de gestão nas áreas comerciais e de 'marketing'. Foi responsável e/ou colaborou na implementação de diversos projetos transversais (nacionais e internacionais) no âmbito das responsabilidades referidas. É docente convidado para temáticas de recursos humanos em licenciaturas e pós-graduações de várias instituições de ensino superior do país, além de orador convidado para conferências e colóquios de recursos humanos.

Como uma das mais conhecidas seguradoras a operar em Portugal tem vivido o período de pandemia. É o tópico principal desta entrevista, que foca também os desafios, as soluções encontradas e também as propostas para o mercado. E os colaboradores da instituição, sempre tidos como «a primeira preocupação».

Texto: Redação human

O que mudou na seguradora com a pandemia?

Passado um ano, quando coloco essa pergunta a mim mesmo acabo sempre por responder numa outra perspetiva: o que não mudou? E a resposta é clara. Tudo aquilo que para nós é verdadeiramente importante na gestão de pessoas não mudou. Não alterámos os nossos valores. A resiliência de todos os colaboradores e o 'engagement' com a organização permitiram que o nosso entusiasmo e o nosso espírito de equipa fossem exponenciados, apesar do trabalho a distância a que todos, de forma súbita, fomos obrigados a recorrer. Possibilitaram que a nossa orientação para o cliente estivesse mais presente do que nunca, ajustando processos de trabalho e características da oferta para melhor responder à emergência do mercado. Por isso mesmo, a nossa excelência na execução foi posta milhentas vezes à prova, e os colaboradores responderam com uma capacidade de adaptação enorme.

Pode dizer-se que as mudanças se traduziram tanto na prevenção focada nas vossas pessoas e na atividade como em novas soluções para o mercado?

Sim. Desde o primeiro dia a nossa resposta centrou-se basicamente em dois critérios fundamentais: mitigação de risco de contágio dos colaboradores e não disrupção da operação. E a ordem aqui não é arbitrária. Os colaboradores serão sempre a primeira preocupação, e naquela semana de março de 2020 em dois dias colocámos toda a estrutura a trabalhar remotamente. Desde essa altura, dois terços já estiveram novamente em trabalho presencial, sempre com as medidas necessárias para maximizar a mitigação do risco de contágio, e desde novembro permanecemos novamente todos em trabalho remoto. Quanto à disrupção da operação, não só não se fez sentir como implementámos serviços adicionais à oferta e alterámos vários processos da interação com o cliente, numa lógica de simplificação e ajustamento aos desafios das novas necessidades originadas pela pandemia.

Como geriram o trabalho remoto?

Como em muitas outras situações, este período resultou

«Os colaboradores têm um lugar primordial na Victoria. Se não estiverem bem, a companhia também não estará. E foi este o pressuposto em que trabalhámos.»

num acelerador para muitas soluções que eram ainda embrionárias, mas que já estavam projetadas. O trabalho remoto está nesse contexto. Temos cerca de 98% da população em teletrabalho e o desafio mais uma vez colocava-se a dois níveis: a operação e as pessoas. Inverter aqui a ordem também não é arbitrário. Se eu, colaborador, percecionasse que seria incapaz de dar resposta por limitações processuais e ou tecnológicas, os níveis de frustração seriam maiores e a minha capacidade de superar o dia-a-dia resultaria num desafio bem mais difícil. Felizmente, desde 2007 a Victoria desmaterializou os processos de negócio e, portanto, tudo ficou mais fácil.

Adicionalmente, investimos em programas de comunicação interna, apostando numa presença mais assídua de informação. Desenvolvemos atividades de aproximação digital em substituição das pausas para café, onde falamos normalmente do nosso lado B, e tivemos surpresas fantásticas de partilha entre todos. Trabalhámos as questões do conhecimento pessoal, da empatia e da comunicação, de forma a melhorar um relacionamento entre colaboradores e equipas que passou a ter um registo materialmente diferente. Colocámos particular ênfase nos temas da liderança a distância, reforçando a mensagem da necessidade de um contacto permanente entre hierarquias e equipa, para garantir uma manutenção do acompanhamento profissional e pessoal e da permanente vivência da cultura da Victoria.

E as instalações, como as prepararam? Sabemos que certificam edifícios onde tenham sido implementadas práticas ligadas à saúde e ao combate ao vírus e que o vosso edifício foi o primeiro a receber a certificação...

Foi uma das principais preocupações. Mitigar o risco de contágio nas nossas instalações e reforçar os índices de confiança dos colaboradores era essencial. Após o primeiro confinamento voltámos para o edifício, cumprindo as regras da Direção Geral da Saúde e investindo em três aspetos fundamentais: higienização, distanciamento interpessoal e etiqueta respiratória (com destaque para o uso de máscara obrigatório). Trabalhámos em turnos rotativos em que no máximo tínhamos em simultâneo um terço da população habitual em regime presencial.

E fruto da nossa parceria com a Nova Medical School [NMS] aderimos ao seu programa de Qualificação Co-Vida/20 e sim, fomos pioneiros na atribuição dessa qualificação por parte da NMS. É uma parceria fantástica, pelo que nos aporta em termos de conhecimento e como o adapta à nossa realidade, sempre numa perspetiva colaborativa mas de indissociável rigor científico.

Como foi o seu desafio de gerir pessoas no último ano?

Foi isso mesmo: um desafio. Por tudo o que já falámos, os colaboradores têm um lugar primordial na Victoria. Se não estiverem bem, a companhia também não estará. E foi este o pressuposto em que trabalhámos. Em primeiro lugar fazê-los sentirem-se seguros. Quer no trabalho presencial, quer no apoio a situações específicas pessoais, tentando encontrar forma de ajustar o melhor possível à situação que vivemos. Ser sensível nos temas, não deixando de ser rigoroso nas regras. Estar atento a tudo o que poderia causar ruído e tentar desmistificar medos e resolver obstáculos a uma saudável nova vivência organizacional. É neste tema que enquadro termos colocado todos os colaboradores em tempo recorde a trabalhar remotamente. Só possível por ter existido um trabalho de equipa fantástico e um espírito colaborativo ao mais alto nível da parte da companhia. É também aqui que enquadro a gestão do regresso ao trabalho presencial e a forma como tivemos de repensar a gestão do espaço e do modo como viveríamos no edifício com um real sentimento de segurança.

A segunda parte do desafio foi a gestão da motivação, da comunicação, do 'engagement' de todos, enquanto em trabalho remoto. O pensar em tempo real e executar em simultâneo, porque não existia tempo para pilotos. Estávamos 'live'. Quase sem rede. Mais uma vez, o empenho de todos foi excelente.

Vê o mercado segurador com um papel importante em situações como a que o mundo está a viver?

Sem dúvida. A atividade seguradora é parte integrante da economia. A capacidade de resposta do mercado segurador a fenómenos desta natureza é importantíssima para os ultrapassarmos. Segurança é uma das palavras-chave no momento em que vivemos, e nessa perspetiva o mercado segurador é uma das melhores respostas aos riscos potenciais. Por outro lado, e ainda mais importante, há o papel da atividade seguradora no relançamento da economia. A capacidade para assegurar no futuro uma oferta suficientemente robusta para fazer face ao desenvolvimento de novos projetos. Quer numa lógica de volume, quer numa lógica de nova tipologia de matéria segurável, assumindo que é adquirido que face a um novo mundo, entre aspas, surgirão novos riscos.

Por tudo isto, quanto mais forte estiver o mercado segurador, maior será a confiança que proporciona na concretização de uma recuperação económica estável e robusta. ⑩

FORMAÇÃO

O ano em que tudo mudou



Passado um ano sobre a chegada da pandemia ao nosso país, mostramos como diversos especialistas em formação olham para o nosso contexto nesta área. Este trabalho inclui ainda a formação de executivos, com depoimentos de responsáveis de diversas instituições de ensino superior.

Recolha: Redação human **Fotos:** DR

Desenvolver novos formatos

O impacto das medidas de confinamento na atividade das organizações teve reflexos também na atividade de formação, quer por uma quebra inicial da procura, quer pela desadequação dos formatos tradicionais.

Não obstante, as empresas com uma maior capacidade de adaptação e/ ou de sectores menos afetados pela crise decorrente da pandemia continuam a investir na formação das suas pessoas. Para além de temas recorrentes, as organizações têm procurado levar os seus colaboradores a desenvolverem competências para lidarem com um novo contexto em que têm que trabalhar e liderar a distância.

O grande desafio para quem presta serviços neste domínio foi o de encontrar ferramentas e desenvolver formatos que se revelassem impactantes e interessantes para os participantes, mantendo a eficácia dos formatos tradicionais.

Para a Blink Consulting, que aposta em metodologias de formação ativas, baseadas em simuladores e atividades experienciais, a chegada da pandemia foi uma oportunidade para acelerar o desenvolvimento de novos formatos que não mereciam grande receptividade do mercado anteriormente.

Artur Félix, Partner da Blink Consulting

Inovar permanentemente

As empresas têm aproveitado esta fase para fazer a transição para o modelo de formação a distância, continuando a apostar na formação dos seus colaboradores. Neste contexto, temos colaborado em processos de instalação e parametrização de plataformas de 'e-learning', na conceção de cursos em 'e-learning' e no apoio às entidades que pretendem fazer esta transição para a formação a distância garantindo a conformidade com os requisitos da Certificação DGERT.

No início existiu naturalmente uma fase de adaptação à mudança; no entanto, temos verificado que essa adaptação tem sido rápida e bem-sucedida. Sentimos que os nossos formandos estão a gostar imenso dos nossos cursos a distância, pelo que tem sido uma experiência muito enriquecedora e gratificante.

A nossa empresa já trabalhava nesta realidade de formação a distância, por esse motivo foi só dar continuidade ao nosso trabalho. O grande desafio que norteia as nossas decisões passa por continuarmos a inovar permanentemente em todos os projetos que desenvolvemos.

Acreditamos que este processo de transformação digital veio determinar o futuro da formação profissional. A inovação tecnológica tem proporcionado excelentes instrumentos de trabalho para o desenvolvimento de conteúdos formativos que proporcionam experiências únicas e envolventes de aprendizagem ao nível do 'e-learning', da realidade virtual e da realidade aumentada.

Carlos Costa, Partner da B-Training, Consulting

'Digital learning'

Se falar do trabalho levado a cabo pela CEGOC no último ano, repleto de desafios sem precedentes e em moldes nunca antes imaginados, este foi um contexto de formação pautado por uma extraordinária capacidade de inovação, transformação e adaptação – já que fomos capazes de lançar um conjunto de ações, intervenções, percursos de aprendizagem e eventos pioneiros na modalidade digital e a distância.

A formação e o desenvolvimento de novas competências são a chave para conseguirmos avançar na incerteza e na ambiguidade dos tempos que atravessamos. E, aqui, o 'digital learning' tem ganho protagonismo, ao permitir novas formas e novos instrumentos de aprendizagem e adaptação a esta nova realidade – nunca como até aqui tinham sido usados com tanto pragmatismo e pluralidade.

À medida que adaptámos as soluções presenciais para o formato digital, e apresentámos novos e renovados formatos, os clientes perceberam que era possível fazer excelentes projetos formativos em contexto 100% 'on-line'. Mesmo os inicialmente mais céticos verificaram que é possível desenvolver ou atualizar as competências das suas pessoas e equipas a distância.

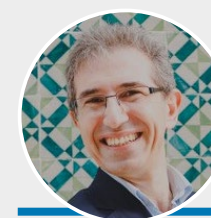
O aspeto mais desafiante tem sido manter os níveis de 'engagement' e comprometimento dos participantes, face a tantas solicitações inerentes a este «novo normal», sejam domésticas ou profissionais.

Fátima Gonçalves, Head of Learning & Development Solutions e Digital Learning Coordinator na CEGOC/ Consultora Certificada FranklinCovey

Rápida adesão aos novos formatos

Decorrido um ano, verifica-se um aumento na procura da formação, justificado pela maior diversidade de temáticas e pela facilidade de acesso às mesmas. A formação está muitas vezes à distância de um clique, o que promove a curiosidade e o interesse por adquirir mais conhecimento.

Verifica-se que as empresas continuam a apostar na realização das ações de formação. Sabemos que este período de confinamento provocou grandes transformações no contexto laboral, com impacto profundo ao nível da saúde física e mental dos trabalhadores. Os responsáveis das empresas estão cientes das consequências de curto e médio prazo que estas transformações podem operar nos seus colaboradores e nas suas equipas. Se durante o período mais crítico de confinamento a área de desenvolvimento pessoal era mais solicitada e a aposta centrava-se no desenvolvimento das 'soft skills', verificamos atualmente que para além desta área a aposta da formação está na realização de ações no âmbito da saúde mental dos trabalhadores. Foi uma surpresa muito agradável ver as pessoas a aderirem de forma rápida aos novos formatos e envolverem-se na construção de soluções pedagógicas



Artur Félix

Partner da Blink Consulting



Carlos Costa

Partner da B-Training, Consulting



Fátima Gonçalves

Head of Learning & Development Solutions e Digital Learning Coordinator na CEGOC/ Consultora Certificada FranklinCovey



Sílvia Ferreira

Direção de Formação Profissional da Centralmed

diversificadas e interativas. Foi, sem dúvida, um ano de mudança no paradigma da formação, algo que veio para ficar. A realização de ações de formação a distância continuará a ser uma realidade e as empresas terão a possibilidade de optar pelos diversos formatos. O desafio mais crítico foi o tempo que tivemos para nos readaptarmos. A mudança foi realizada num período muito curto, num ambiente muito conturbado, onde o foco das empresas estava em salvar os seus negócios e os postos de trabalho.

Sílvia Ferreira, Direção de Formação Profissional da Centralmed

Continuidade ou disrupção?

O 'live streaming' gerou uma nova vida à formação síncrona. Muito está por fazer para aproveitar as oportunidades de potenciação das ferramentas que nos coloca ao dispor. O paradigma da formação nas organizações não mudou. Na maior parte dos casos, o esforço ainda é baseado na procura da continuidade e não na disrupção que a situação que vivemos pode potenciar.

Os pedidos feitos pelas empresas não foram, no essencial, diferentes. Acreditamos que muitos negócios só se irão renovar depois de perceberem a nova realidade da retoma da economia.

De qualquer forma, as pessoas reagiram bem aos novos formatos de formação. Quer aos meios, quer à realidade dos miúdos, cães e gatos. Descomplexaram a relação laboral e focaram-se no essencial.

O maior desafio por que passámos teve a ver com a escolha da tecnologia e a adaptação. Saliento que a adaptação da oferta à nova realidade demonstrou uma dinâmica da oferta e da procura: a realidade da economia deixa grande parte das organizações sem saberem o que lhes reserva o futuro, se tiverem futuro. Neste turbilhão, a dinâmica da inovação tende a ter dificuldade em mostrar-se; se conseguirmos, poderemos aproveitar os tempos adversos para um salto tecnológico importante.

Pedro Castaño, Responsável de Formação da eIC Formação

Um processo simples

Aos dias de hoje, vimos a formação como uma ferramenta de desenvolvimento das empresas, vimos as

empresas preocupadas com os seus 'handicaps' e a investir em ferramentas para os melhorarem, vimos também as empresas a olharem para os seus pontos fortes e quererem superar-se, e isto leva-nos a ver a ver como a formação evoluiu durante este ano, como se inovou e adaptou às reais necessidades das empresas.

As empresas continuam a investir nas competências dos seus colaboradores, mas procuram qualidade e acima de tudo o saber-fazer.

Com os novos formatos, ao início houve alguma resistência, e creio que aqui as crianças foram o quebra barreiras, pois se elas se adaptam, como um adulto não se pode adaptar? No meu dia-a-dia, observo as pessoas com um grande à-vontade e sem qualquer resistência. No caso da High Skills acabou por ser um processo simples. O facto de sermos certificados pela DGERT e termos a ISO9001:2105 em vigor há quatro anos foi uma mais-valia, e os processos readaptaram-se muito rapidamente. Termos na equipa já pessoas com experiência em formação a distância permitiu-nos internamente formar toda a equipa de formadores: explicámos os tipos de metodologias a usar, as plataformas e as suas ferramentas. Como uma das nossas características na formação foi sempre o uso de metodologias práticas e demonstrativas com casos reais e simulações, foi fácil para toda a equipa lançar-se neste novo desafio.

Paula Baptista, Consultora Estratégica de Formação na High Skills

Haverá o pós-pandemia

Tudo o que é presencial parou com os confinamentos e optámos por passar a disponibilizar a nossa oferta em formato 'on-line', chegando a públicos fora de Portugal.

As empresas têm apostado mais em componentes de liderança em ambiente de teletrabalho, conteúdos de maior reforço interior, claramente mais na área comportamental e menos em componentes técnicas.

No início, alguns clientes tinham receio de que a experiência 'on-line' não fosse tão rica, mas com algumas variantes que introduzimos, hoje temos cada vez mais clientes rendidos à comodidade do 'on-line'.

O nosso maior desafio nesta adaptação da formação à nova realidade foi ter a capacidade de incutir na equipa e nos clientes a visão de médio prazo e de perceberem que haverá o pós-pandemia. Acreditar que haverá um futuro melhor e que voltaremos ao normal em breve é a atitude correta.

A formação 'on-line' continuará em paralelo com a presencial a ter um papel importante na mudança de mentalidades.

Adelino Cunha, Chief Executive Officer (CEO) da SOLFUT – I Have The Power

Definir um novo caminho

Existe o antes e o depois da pandemia. E na formação, como noutras áreas, também houve mudança de pa-

radigma. Este tempo foi de exploração das chamadas 'websessions' síncronas via Zoom, Teams, etc, que inundaram os mercados nacional e internacional. Neste momento, podemos assistir aos melhores especialistas mundiais em qualquer tema ou idioma. Esta nova abordagem veio «humanizar» o processo digital na formação, acrescentando o elemento humano aos tradicionais conteúdos de 'e-learning' (vídeo ou multimédia). Quando temos os especialistas a partilhar o seu 'know-how', as suas histórias e experiências, com novas metodologias pedagógicas aplicadas ao contexto virtual, o 'feedback' é que conseguimos realmente atingir os objetivos, envolvendo os participantes para a mudança/ aprendizagem. Estas sessões mais espaçadas no tempo, permitem prolongar a reflexão individual para a implementação, e podemos ter vários momentos mais curtos com diferentes objetivos ao longo da chamada 'learning journey'. E convidar diversos especialistas, fazer diferentes metodologias em cada sessão, numa variedade de di-

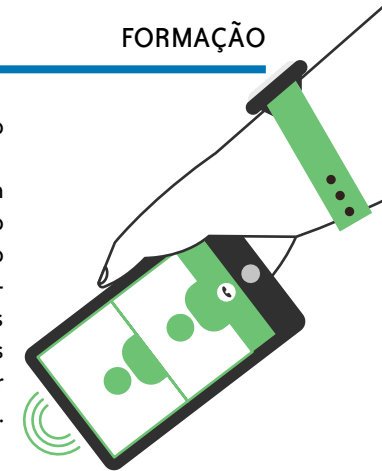
nâmicas e atividades pedagógicas que nos levam ao novo conceito «híbrido» da formação.

O caminho tem sido desafiante, mas para quem é um apaixonado por esta área, o redesenhar da formação nesta transição aos novos 'skills', à digitalização, ao trabalho virtual e híbrido, ao 'engagement' e à motivação das equipas em contexto virtual... Todas estas novas realidades... É provavelmente dos momentos nestes últimos 20 anos em que temos de repensar o que vamos necessitar realmente a partir de agora. 2021 é o ano para definir este novo caminho,

Sara Sousa Brito, Partner da People Value

Maior exigência

A partir de maio de 2020, os nossos clientes manifestaram interesse em continuar a disponibilizar formação aos colaboradores, centrando a procura em temáticas como a resiliência e a gestão do stress. A realidade atual impulsionou as empresas a valorizarem mais a melhoria do desempenho do que a apren-



Pedro Castaño
Responsável de Formação
da eIC Formação



Paula Baptista
Consultora Estratégica
de Formação na High Skills



Adelino Cunha
Chief Executive Officer (CEO)
da SOLFUT – I Have The Power



Sara Sousa Brito
Partner da People Value

PROFSSIONAIS DE RH

Mais do que nunca,
os negocios
precisam da sua
orientação

Escolhendo as **Soluções Cloud de RH & Sálarios**
de Meta4, você ajuda as empresas para que tomem
as decisões certas hoje.

meta4
A Cegid Company



Paula Tomás
Managing Director da PTC – Paula Tomás Consultores



Catarina João Morgado
Head of PwC's Academy em Portugal, Angola e Cabo Verde



Jorge Lopes
Diretor da Rumos Formação

dizagem, para isso privilegiaram percursos formativos com integração de diversas modalidades: classes virtuais; 'on the job'; autoestudo e identificação de evidências e resultados.

Os participantes reagiram de forma muito positiva e com um comportamento facilitador. Estávamos todos a aprender. Hoje sentimos que a exigência tem vindo a aumentar, valorizando a formação a distância e a vantagem de esta lhes permitir mais flexibilidade.

O desafio foi, em cerca de dois meses, transformar e desenvolver todos os nossos cursos para uma modalidade formativa completamente diferente, o que exigiu construção de programas e itinerários pedagógicos, construção de exercícios pedagógicos adaptados a novas metodologias, adaptação a diferentes durações e aprendizagem e treino, por parte dos formadores, para trabalharem com diferentes plataformas. Os pedidos que nos foram chegando salientavam a elevada preocupação com a saúde mental dos colaboradores, o que nos levou a criar um novo serviço que já estamos a disponibilizar a alguns clientes: o

«PsicoWork». Tem como objetivo disponibilizar, aos colaboradores dos nossos clientes, uma linha de apoio psicológico que ajude a prevenir ou atuar em situações de 'burnout'. Este serviço é prestado por psicólogos clínicos com experiência organizacional.

Paula Tomás, Managing Director da PTC – Paula Tomás Consultores

Flexibilidade

A pandemia veio mudar as prioridades e diversificar as metodologias de formação. Se numa primeira fase se assistiu a um adiamento ou ao cancelamento generalizado, as empresas já estão a retomar os seus planos de formação e a perspetivar a manutenção do formato 'on-line' pelo menos até ao final deste ano. Ou seja, continuam a apostar e com mais soluções 'on-line', não só síncronas, como assíncronas (autoestudo).

No início havia bastante resistência, mas atualmente os participantes não só se habituaram como veem vantagens decorrentes da eficiência de tempo, da facilidade em juntar diferentes geografias e, claro está, da agilidade nas questões logísticas.

Em termos de desafios, creio que um dos primeiros aspetos centrais consistiu no apoio aos formadores. É importante investir na sua formação e capacitar as equipas internas de modo a proporcionarem um apoio efetivo e atuarem como moderadores, auxiliando o formador na criação de 'pools', monitorização do 'chat' e dos pedidos de intervenção por parte dos formandos, entre outros. Diria até que este novo contexto veio constituir-se como uma oportunidade para os departamentos de formação reforçarem a sua posição como parceiros do negócio.

A ordem do dia é flexibilidade, e essa creio que veio para ficar.

Catarina João Morgado, Head of PwC's Academy em Portugal, Angola e Cabo Verde

Natural adaptação à mudança

Desde 2010 que a Rumos desenvolve estratégias de ensino a distância, com 'e-learning' (assíncrono) e o 'live training' (síncrono). A partir de março de 2020, aumentámos o nosso investimento nessas linhas, desenvolvendo mais conteúdos de 'e-learning', aperfeiçoando as dinâmicas de formação remota síncrona com a utilização de novas ferramentas e adotando novas estratégias pedagógicas, e apostando ainda na criação de nova oferta híbrida ou 'blended', que combina conteúdos 'on-line' e sessões de acompanhamento a distância, com formador. A pandemia acelerou também o nosso processo de transformação digital, preparando-nos melhor para a retoma.

Se no início da pandemia registámos um claro decréscimo na procura de formação, o que é compreensível porque estávamos todos ainda a tentar perceber como nos poderíamos ajustar, também é verdade que

começámos a registar uma adaptação a esta «nova normalidade» ainda no segundo semestre de 2020. As empresas continuam a apostar no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, é um fator chave para a manutenção da sua competitividade. Claro que se antes a formação presencial era a modalidade preferencial, atualmente, por motivos óbvios, é a modalidade de formação 'on-line' que se está a desenvolver. De entre as modalidades de formação 'on-line', registamos uma clara preferência pela formação 'live training', modalidade de formação síncrona, em tempo real, a par com o 'blended', ou seja, a conjugação do síncrono com o assíncrono.

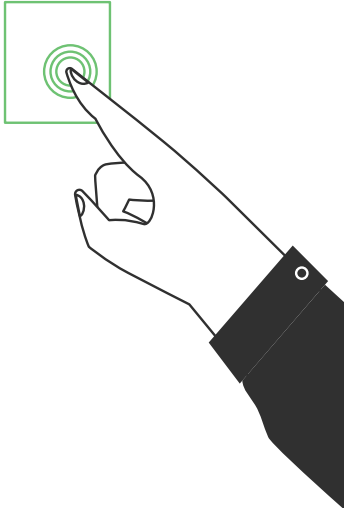
Com a natural adaptação à mudança, as pessoas estão cada vez mais recetivas a modalidades de formação 'on-line', tanto síncrona como assíncrona, porque estas modalidades também trazem consigo grandes vantagens para o particular, como flexibilidade horária e geográfica, redução nos custos de deslocação,

melhor gestão do seu tempo, maior autonomia e comodidade.

Jorge Lopes, Diretor da Rumos Formação

As empresas continuaram a investir

Neste último ano muitas foram as mudanças no contexto profissional, e a formação não é uma exceção. Com efeito, entre períodos de confinamento mais rígido e semanas em que a circulação foi mais livre, as ações de formação realizadas pela SHL Portugal foram maioritariamente no registo virtual ('live training'). Essa mudança implicou várias reestruturações no nosso processo de conceção, dado que os métodos e técnicas utilizadas em ações presenciais nem sempre têm o impacto desejado quando transpostos para o ambiente virtual. Não obstante, registamos com agrado que o número de projetos de formação solicitados pelos nossos clientes manteve-se, revelando que as empresas continuaram a investir no desenvolvimento dos seus colaboradores,



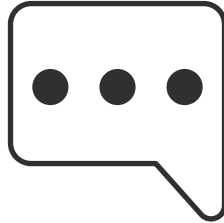
multipessoal

Trabalho Temporário

Ser flexível está na nossa essência.

Temos a solução de recursos humanos certa para o seu negócio.

www.multipessoal.pt/recursos-humanos



nomeadamente das pessoas que trabalham na área da gestão de recursos humanos, âmbito em que a SHL é especialista. O ‘feedback’ que temos recebido dos formandos é extremamente positivo, dado que todos eles consideraram estar totalmente ou em grande parte satisfeitos com a sua participação na ação de formação. Enquanto entidade formadora, avaliamos este período de forma muito positiva, salientando a importância de ajustarmos os métodos e as técnicas de formação a esta nova realidade e não nos limitarmos a transferir os conteúdos ministrados em sala para um diferente canal de comunicação. Acreditamos que, tal como outras áreas do mundo profissional, um registo híbrido na formação veio para ficar.

Nuno Matos de Sousa, Partner da SHL Portugal

Pensar fora da caixa

Passado mais de um ano de pandemia, e continuando o país a braços com uma crise sanitária de que não há memória, a Talenter Academy está hoje mais preparada para a realidade da formação ‘on-line’, sendo esta modalidade privilegiada pela esmagadora maioria dos nossos clientes. Esta pandemia teve, por isso, pontos positivos, nomeadamente o de nos levar a pensar fora da caixa e a adotar novos modelos de formação ‘on-line’ (‘live training’ e ‘e-learning’). Estamos comprometidos em preparar o futuro das empresas e das pessoas, e hoje mais capacitados para responder aos desafios dos clientes, muito assentes

em pedidos de formação a distância. Se, aquando da incerteza provocada pelo primeiro confinamento, praticamente todas as empresas congelaram os seus planos de formação, hoje a realidade é manifestamente outra, na medida em que têm vindo a crescer de forma substancial as solicitações de formação pelo mercado. Apostando nas áreas de formação ‘corporate’, consultoria, programas de desenvolvimento de pessoas e talento e ‘team-building’, desde cedo assumimos modelos de intervenção a distância, que não só não aumentaram os receios que muitos portugueses tinham em relação à formação não presencial, como tiveram o efeito inverso, caracterizado pelo aumento da procura de formações ‘on-line’ por parte dos nossos clientes. Arrisco-me, aliás, a afirmar que mesmo quando tivermos ultrapassado esta fase de crise pandémica muitas empresas continuarão a privilegiar estes novos modelos de formação, muito como resultado da experiência positiva que temos oferecido aos clientes.

José Barbosa, Business Director da Talenter Academy

Confiança

Desde o primeiro confinamento (16/3/2020), a formação sofreu grandes alterações no modelo e, em muitos casos, na qualidade. Há empresas que, para não perderem oportunidades, começaram a entregar a formação ‘on-line’, sem as necessárias adequações ao modelo, conteúdos e atividades e mesmo sem se munirem das ferramentas certas. Na UpSideUp, onde o digital já era uma prática, reforçamos todos os meios e apenas entregámos formação adaptada ao modelo ‘on-line’. Muitas empresas continuam a apostar na formação profissional, tendo também tido necessidade de adaptação, quer na que entregam com recursos internos, quer na que contratam fora. Há substanciais diferenças nas solicitações, em especial por parte dos mais cuidadosos no que querem entregar. Há pedidos de conteúdos em vídeo e outros visuais, de atividades diferenciadas e em modelos híbridos diversos. Da parte dos participantes, com os meios e as ferramentas que utilizamos, as reações e avaliações têm sido muito positivas, pois temos feito atividades muito envolventes e participativas, que quase fazem esquecer o ‘on-line’. O maior desafio tem sido demonstrar, antecipadamente, que conseguimos fazer uma formação focada nos objetivos e que estes serão alcançados com os meios que propomos. Há gestores de formação que, creio que por falta de experiência, têm dúvidas em relação à eficácia do modelo. Experimentem a nossa formação ‘on-line’ e, se não resultar, serão reembolsados. Afirmamos isto e estamos confiantes.

Daniel Lança Perdigão, Chief Energizer Officer (CEO) da UpSideUp



Um novo paradigma

A formação é uma atividade de pessoas para pessoas, que envolve contacto e proximidade. De repente o paradigma muda: distância é a palavra de ordem. Esta mudança deu oportunidade aos formatos digitais de formação de ganharem tração, tendo-se massificado a sua utilização no último ano e levando a que as empresas estejam agora mais confiantes nos resultados que este regime proporciona. O ‘on-line live training’ veio para ficar: a resistência inicial foi ultrapassada pela necessidade de desenvolver as equipas durante o confinamento. Contudo, apesar do longo caminho que ainda temos pela frente até podermos regressar à

normalidade, estamos certos de que a formação presencial voltará a ser a preferência em Portugal. O clima de incerteza, as dificuldades económicas sentidas e a assistência aos filhos associada ao teletrabalho levaram a que as empresas tendencialmente investissem menos em formação. Os pedidos que nos chegam continuam a ser semelhantes, notando-se uma maior procura pelas temáticas relacionadas com o teletrabalho e, claro, a preferência pelo regime ‘on-line live training’. Ao longo do último ano, temos testemunhado o esforço heróico dos profissionais de recursos humanos, que apesar da volatilidade com que são obrigados a gerir o dia-a-dia das organizações continuam a procurar soluções formativas adequadas às necessidades das suas equipas, mesmo que confrontados com ‘budgets’ reduzidos e condições adversas. Estes «novos formatos» já existiam antes da pandemia, mas mesmo assim muitas pessoas mostraram-se reticentes, preferindo até adiar as sessões de forma-

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- Recrutamento de posições técnicas e especializadas de middle e top management
- International placement
- Job search

TRABALHO TEMPORÁRIO

- Execução de tarefas ocasionais
- Acréscimo excecional de atividade da empresa
- Substituição de colaboradores

OUTSOURCING

- Processamento Salarial
- Gestão Administrativa de Recursos Humanos
- Serviços Especializados

RECRUTAMENTO INTERNACIONAL

- Recrutamento para o exterior
- Pesquisa de emprego
- Aconselhamento e informação prática

Certificações Intelac

Escritório Oeiras

Escritório Maia

214 408 200

221 141 112

Nuno Matos de Sousa

Partner da SHL Portugal

José Barbosa

Business Director da Talenter Academy

Daniel Lança Perdigão

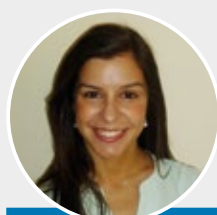
Chief Energizer Officer (CEO) da UpSideUp

Ana Gandrita

Diretora do Departamento de Marketing, Comunicação e Eventos Corporativos e Assessora da Direção Geral da Vantagem+

46 | human MARÇO | ABRIL 21

MARÇO | ABRIL 21 human | 47

**Raquel Jorge**

Departamento de Formação | Coordenadora de Desenvolvimento Profissional, Vertente Humana

**Jorge Pereira**

Chief Executive Officer (CEO) da ZONAVERDE

ção para quando fosse possível voltar ao presencial, negando qualquer solução digital. A abertura para a formação digital é agora maior do que nunca – com o passar do tempo sentimos que a resistência inicial foi diminuindo à medida que as pessoas e as empresas redescobriam o valor das soluções digitais com metodologias e técnicas apropriadas, pensadas para entregar o mesmo valor e o mesmo resultado bem como para proporcionar uma experiência de aprendizagem positiva e interativa aos formandos.

Para nós foi claro que o desafio estava em dominar as plataformas e as suas potencialidades, pois só assim conseguiríamos passar a confiança aos clientes para arriscarem uma primeira experiência, levando-os a acreditar verdadeiramente no potencial deste regime.

Ana Gandrita, Diretora do Departamento de Marketing, Comunicação e Eventos Corporativos e Assessora da Direção Geral da Vantagem+

Momento de viragem

O contexto de pandemia serviu de alavanca para adaptar e reinventar a formação às circunstâncias e normas para proteção de todos. Foi, e continua a ser, um momento de viragem, de mudança, de uma nova realidade. De adaptar metodologias, formatos, recursos, não descurando o desenvolvimento profissional e pessoal.

Nos meses de março e abril de 2020, verificámos um claro recuo quanto aos projetos formativos programados, fruto do receio e da incógnita face ao futuro próximo. No entanto, as empresas sentiram necessidade de continuar a apostar na formação dos seus colaboradores, sobretudo associada a competências de

teletrabalho. Face ao contexto atual, os pedidos para formação a distância são predominantes e acredita-se que a tendência se manterá.

A situação pandémica potenciou o desenvolvimento e a forte adesão na utilização de plataformas LMS ('learning management system') para desenvolvimento de formação a distância reforçando a aposta, crescente nos últimos anos, neste formato. A grande diferença foi a passagem para 'live', através das plataformas de comunicação, como substituição do presencial. Temos verificado uma boa adesão dos formandos e clientes aos novos formatos. Acreditamos que o papel facilitador do formador, aliado a dinâmicas de formação criativas, bem como o acompanhamento dos técnicos de formação, são a chave para o sucesso e a satisfação dos projetos formativos da atualidade.

Raquel Jorge, Departamento de Formação | Coordenadora de Desenvolvimento Profissional, Vertente Humana.

'Feedback' muito positivo

Na ZONAVERDE olhamos para o contexto da formação em Portugal com um sentimento misto de expectativa e receio. Se por um lado muitas empresas começaram a fazer formação 'e-learning', o que ajudou a mostrar as potencialidades e vantagens deste formato, por outro existe muita incerteza em relação à retoma da atividade e, consequentemente, tudo o que isso implica em termos de preparação das pessoas para os desafios correntes e até para os desafios mais estratégicos das empresas.

Algumas empresas continuam a apostar na formação. Neste momento (março de 2021) só podemos fazer formação a distância (100% 'on-line' ou 'e-learning' síncrona + assíncrona), no entanto estamos a desenvolver alguns projetos que contemplam formações 'e-learning' complementadas com formação presencial para quando acabar o confinamento.

Algumas empresas de maior dimensão estão a pedir-nos para transformar os seus conteúdos de cursos recorrentes internos em conteúdos para formação a distância.

Quando a alternativa a parar era fazer formação a distância, decidimos fazer alguns cursos, que normalmente eram presenciais, 100% 'on-line', só com vídeo-aulas, e a reação foi muito boa. A competência e a experiência da equipa ZONAVERDE, coordenadores e formadores, aliada às nossas plataformas e ao espírito «aventureiro» de alguns formandos, foram muito importantes para esse 'feedback' muito positivo que tivemos.

Como a ZONAVERDE já faz formação a distância há mais de 15 anos, o maior desafio foi a «captação» com sucesso de alguns públicos que são tipicamente mais resistentes a estes formatos, normalmente pessoas com mais de 35 anos e pessoas sem formação superior.

Jorge Pereira, Chief Executive Officer (CEO) da ZONAVERDE

ARAGO CONSULTING



Simplicidade e eficácia na gestão de pessoas



Com mais de 600 implementações SAP SuccessFactors em todo o mundo, desde 2010 que estamos dedicados a ajudar os nossos Clientes a gerir o seu Capital Humano com soluções inovadoras Cloud, totalmente integradas e abrangendo todos os processos do ciclo de vida do colaborador.

SAP SuccessFactors



SAP Concur



www.aragoconsulting.com • Porto | Lisboa - T. +351 220 135 196 • contact_iberia@aragoconsulting.com



Formação de Executivos

Católica Lisbon School of Business & Economics (Católica-Lisbon)

«Sabemos que a mudança tecnológica só é bem-sucedida se acompanhada pela mudança nas pessoas.»

Céline Abecassis-Moedas, Dean for Executive Education

O cenário que vivemos no último ano criou uma enorme disrupção em todos os sectores, e a formação não foi exceção. Houve inevitavelmente um avanço enorme em formatos 'on-line', quer ao nível das tecnologias utilizadas e das metodologias aplicadas, quer também pela sua maior aceitação por parte das empresas e dos nossos participantes como ferramenta válida de aprendizagem.

Ao nível presencial, e relativamente às condições de segurança dos participantes, que sempre foram importantes para nós, mas que assumiram pelo contexto de pandemia uma preocupação ainda maior, respondemos rapidamente e em conformidade com as regras de higiene e segurança da Direção Geral da Saúde (DGS), e assim obtivemos as creditações COVID SAFE e COVID OUT, o que nos permitiu um regresso rápido às aulas físicas.

A necessidade de atualizar conhecimentos e obter novas ferramentas é mais premente do que nunca, e isso confirma-se na aposta que as empresas cada vez mais fazem em formar os seus colaboradores connosco. Muitas delas converteram-se ao ensino 'on-line' como forma de contornar as limitações físicas, outras resistiram mais a esta mudança, mas no final, com o constante acompanhamento 'on-line' que fazemos com os nossos participantes, existe a perceção de que este é também um formato bastante eficaz.



Em vários dos nossos programas enchemos-nos de orgulho o facto de termos turmas cheias de profissionais da saúde que, mesmo estando na linha da frente do que tem sido esta pandemia, vêm depois ter connosco para melhorar as suas competências em diversos níveis.

No entanto, existe algo que nos distingue, pois sabemos que a mudança tecnológica só é bem-sucedida se acompanhada pela mudança nas pessoas. E a Católica-Lisbon está particularmente bem posicionada para fornecer essas duas vertentes de forma integrada, juntando a aquisição de conhecimentos tecnológicos ao desenvolvimento de competências mais pessoais, como os aspetos relacionados com a liderança.

Costuma-se dizer que a necessidade aguça o engenho, e de facto, nestes últimos meses, sentimos uma enorme abertura das pessoas para esta mudança, que permitiu contornar as limitações físicas impostas pela situação de confinamento, ao mesmo tempo que mostrou que existem outras potencialidades no ensino 'on-line', inclusive

na interatividade entre participantes e com os docentes, que estamos a explorar.

O maior desafio foi sem dúvida o facto de termos tido a necessidade de efetuar estas mudanças quase de um dia para o outro. Há um ano, a situação de confinamento aconteceu muito de repente, e todos (clientes, docentes e equipa) tivemos que nos adaptar muito rapidamente. Mas isto também nos trouxe a vantagem de um maior alinhamento de objetivos, o que permitiu que a mudança acontecesse tão rapidamente e de uma forma que provámos ser eficaz. As mudanças que vivemos permitiram-nos recentrar no que é mais essencial, e é muito compensador sentirmos que estamos a fazer a diferença na sociedade e a ajudar os nossos participantes a responder aos novos desafios, dando-lhes instrumentos que possam aplicar no seu dia-a-dia, ao mesmo tempo que alavancamos as suas carreiras profissionais. No final do dia, temos várias pequenas histórias pessoais que nos inspiram e mostram que estamos no caminho certo. Por exemplo, em vários dos nossos programas enche-nos de orgulho o facto de termos turmas cheias de profissionais da saúde que, mesmo estando na linha da frente do que tem sido esta pandemia, vêm depois ter connosco para melhorar as suas competências em diversos níveis. Este tipo de confiança dos nossos participantes pelo que fazemos inspira-nos a darmos sempre e cada vez mais o nosso melhor.

Coimbra Business School Executive

«Olhamos para o contexto atual e futuro com otimismo e alguma preocupação.»

Georgina Morais, Diretora

Volvido um ano sobre a pandemia, o balanço para a nossa formação executiva foi muito positivo. Neste momento, olhamos para o contexto atual e futuro com otimismo e alguma preocupação. Otimismo porque temos uma oferta formativa muito abrangente, com formações muito focadas e únicas, que responderão às necessidades de formação das entidades, numa era agora muito mais digital. A preocupação resulta da incerteza que se vive e do impacto económico-financeiro que já existe e irá continuar a agravar-se. Apesar do desassossego no mundo empresarial, ainda existem empresas preocupadas em proporcionar formação. Constatámos que o facto de as formações serem 'on-line', reduzindo os tempos de deslocação dos colaboradores, tem contribuído para uma maior procura tanto por parte das empresas como dos seus colaboradores isoladamente.

Inicialmente sentimos alguma resistência das pessoas a este formato, mas à medida que o tempo foi passando foram-se adaptando e atualmente já são os potenciais formandos a questionar se a formação é 'on-line' ou em 'b-learning'. O sucesso desta evolução rápida e positiva foi devido ao facto de a escola já ter uma cultura de ensi-



O sucesso desta evolução rápida e positiva foi devido ao facto de a escola já ter uma cultura de ensino em 'b-learning', uma vez que já existia em alguns cursos, desde há cerca de sete anos.

no em 'b-learning', uma vez que já existia em alguns cursos, desde há cerca de sete anos.

O maior desafio que temos enfrentado tem sido a exigência de uma reação e ação célere aos ciclos dos confinamentos. O facto de querermos privilegiar a formação em sistema 'b-learning' (misto de presencial e simultaneamente 'on-line') leva-nos a estes avanços e recuos. Contudo, de fase para fase a capacidade de resposta está muito mais afinada e sem resistências. Entendemos que este continuará a ser o cenário ainda durante algum tempo, face à situação pandémica, e até já dá a sensação de que este é o «normal», na medida em que não há uma quebra de ritmo.

Assim, registaram-se alterações de estruturas, de metodologias e até reestruturação das sessões de formação, em termos de horas, dias, etc. Numa fase inicial, a nossa postura foi reativa a fim de colocar rapidamente tudo em funcionamento; posteriormente, foram logo adotadas medidas preventivas, e neste momento temos toda uma infraestrutura preparada para os tais ciclos de confinamento. Flexibilidade é a nossa tônica.

Há a referir ainda que, apesar destas adversidades, continuamos ativos e proativos, lançando novas formações e reforçando as nossas infraestruturas para o formato 'b-learning' em todas as ações de formação, curtas ou mais longas. Procurámos nichos de mercado, incluindo as oportunidades que surgiram deste contexto de pandemia. Aproveitámos sectores de atividade que estão agora mais parados (por exemplo, Pós-graduação em Gestão de Alojamento Local e Animação Turística), bem como áreas de formação mais digitais, preparando os profissionais para a retoma. Todas as áreas das Ciências Empresariais continuam a ser muito procuradas, mas agora com enfoque muito digital.

Nota: Georgina Morais é também vice-presidente da Coimbra Business School

Instituto Politécnico de Setúbal (IPS)

«Temos sentido uma preocupação das empresas para promover estratégias de 'upskilling' e 'reskilling'.»

Pedro Dominginhos, Presidente

A pandemia está a provocar uma alteração em diferentes dimensões do processo de ensino e aprendizagem. Por um lado, passou-se a olhar de forma diferente para metodologias de ensino a distância. Os docentes têm-se capacitado nestas metodologias e ao mesmo tempo várias instituições de ensino superior fizeram investimentos em novos equipamentos, que permitem a transmissão em tempo real das suas aulas, em laboratórios remotos e em plataformas de ensino a distância. Em segundo lugar, assumiu-se de uma forma estratégica a aposta na inovação pedagógica, estando a decorrer dois projetos, desenvolvidos por 15 politécnicos, financiados pelo POCH e pelo COMPETE, em estreita articulação com as empresas, numa metodologia de cocriação, promovendo a inovação no tecido empresarial.

Temos sentido uma preocupação das empresas para promover estratégias de 'upskilling' e 'reskilling', de forma a adaptar as competências dos seus trabalhadores às competências que o mercado exige. Falamos de cursos mais customizados, de curta e média dimensão, com metodologias ativas e em regime de 'b-learning'. Um exemplo é a criação, pelo IPS e pela Sonae MC, do primeiro mestrado profissional de um ano em Portugal, dirigido a profissionais com cinco anos de experiência, na área da Logística. As pessoas têm reagido aos novos formatos de uma for-



As pessoas têm reagido aos novos formatos de uma forma aberta e positiva. Foi um processo de aprendizagem permanente, de adaptação, de curiosidade e também de experimentação.

ma aberta e positiva. Foi um processo de aprendizagem permanente, de adaptação, de curiosidade e também de experimentação.

O nosso maior desafio em termos de adaptação da formação à nova realidade teve a ver com a capacidade de construir conteúdos e planear as unidades curriculares para ambientes de aprendizagem em 'b-learning' e 'e-learning'.

ISPA – Formação Avançada

«Enfrentaremos certamente um novo e ainda maior desafio, que será também uma oportunidade.»

José A. Carvalho Teixeira, Diretor

No futuro próximo, enfrentaremos certamente um novo e ainda maior desafio, que será também uma oportunidade: a situação e o próprio mercado exigirão cada vez mais o desenvolvimento de uma oferta de soluções formativas caracterizada por uma coexistência virtuosa e híbrida entre a formação presencial e a formação a distância, com contribuições cada vez mais decisivas das novas tecnologias e dando respostas sustentadas às necessidades da aprendizagem ao longo da vida do tecido social e organizacional. Nesse cenário pode espreitar um perigo: o de o entusiasmo natural e compreensível em relação às novas tecnologias de formação, como suportes decisivos da formação a distância, poder conduzir a uma desvalorização da importância central das metodologias pedagógicas nos processos de aprendizagem e da sua avaliação. O resultado poderá ser a emergência de uma deriva tecnicista e mercantilista da formação, que importa prevenir. Assim, mais do que nunca, importa garantir a adequação dos serviços prestados às necessidades de formação identificadas e reforçar os processos de decisão, acompanhamento e controlo de qualidade e de satisfação dos participantes e parceiros.

Embora trabalhemos mais com os sectores público e social do que com o privado, naquilo que nos foi dado observar as organizações e as empresas mantiveram interesse em apostar na formação para os seus colaboradores. Nesse contexto, observámos maior interesse por soluções formativas centradas no desenvolvimento de competências emocionais e relacionais, como estratégias comunicacionais, inteligência emocional, assertividade, gestão de conflitos e negociação e gestão do stresse, entre outras, bem como de competências colaborativas.

A nossa atividade formativa engloba em permanência formação «à medida», cursos de pós-graduação e formação profissional contínua inter. Em geral, e em comparação com o ano anterior, aumentou significativamente a procura de formação e os participantes reagiram bastante bem aos novos formatos oferecidos, comunicando reiteradamente níveis de satisfação elevados com a qualidade e a proximidade da formação e com o desempenho pe-



Mais do que nunca, importa garantir a adequação dos serviços prestados às necessidades de formação identificadas e reforçar os processos de decisão, acompanhamento e controlo de qualidade e de satisfação dos participantes e parceiros.

dagógico dos nossos formadores e, ainda, com o facto de as suas expectativas em relação ao seu papel ativo na formação serem superadas. Embora reconhecendo algumas desvantagens da formação a distância, a nossa experiência mostrou que as pessoas destacam as vantagens que esta formação lhes trouxe em termos do que ganham: novas oportunidades de aprendizagem, melhor capacidade de gestão do tempo, maior conforto e redução de gastos. Também se observou que as pessoas em teletrabalho estiveram mais disponíveis para formação a distância.

Nova School of Business and Economics

«O grande desafio foi o da agilidade com que a reinvenção tem de ser posta em prática.»

Susana Ferreira, Director for Marketing & Communication – Executive Education

As empresas continuam a necessitar – talvez mais do que nunca – de desenvolver as suas pessoas, e este período representa uma oportunidade para investir no robustecimento de competências, de modo a prepararem-se para a fase de retorno. Mas estes investimentos são agora muito mais calculados, quer em termos de potencial retorno financeiro, quer de tempo dispendido. O domínio das competências atinge-se não apenas pela aquisição de conhecimentos, mas também pela sua aplicação prática. As empresas que continuam a investir em formação procuram obviamente uma maximização do retorno, o

que significa novos modelos de educação executiva fora do tradicional, que desafiem as pessoas a aplicar os conhecimentos em situações práticas, no ambiente seguro da «sala de aula», para estarem mais bem preparadas para a imprevisibilidade e a agilidade deste contexto. O aperfeiçoamento dos novos modelos originou óbvios benefícios económicos e de tempo, maior conforto na conciliação de horários, para além do fator «novidade». As plataformas tecnológicas de aprendizagem são cada vez mais interativas e permitem um excelente equilíbrio na participação e no envolvimento de todos. No entanto, e muito em linha com o que já percebemos que são as reações ao teletrabalho prolongado, estes formatos implicam redução do contacto presencial e um certo isolamento. Para além disso, no 'on-line' a capacidade de concentração reduz, é mais fácil ao participante ser interpelado por outras solicitações domésticas ou profissionais, assumindo que consegue realizar mais do que uma tarefa em simultâneo, o que leva a maior desgaste e mais fadiga. O processo de aprendizagem coletivo presencial estimula o debate e a troca de ideias e amplifica o foco. Como qualquer outro negócio, também na formação de executivos se sentiu a pressão de adaptação e reinvenção, não só na forma como trabalhamos mas também ao nível das soluções que apresentamos ao mercado. Este contexto tornou ainda mais evidente que os ciclos de mudança estão cada vez mais curtos e que as escolas de negócio, para acompanhar estes ciclos, têm de se reinventar continuamente, requalificar as suas equipas com novas competências e desenvolver novos formatos. O grande desafio foi sem dúvida o da agilidade com que esta reinvenção tem de ser posta em prática, quer ao nível tecnológico, quer de pessoas.



Os ciclos de mudança estão cada vez mais curtos e as escolas de negócio, para acompanhar estes ciclos, têm de se reinventar continuamente, requalificar as suas equipas com novas competências e desenvolver novos formatos.



Patricia Santoni
Diretora Geral da Meta4, A Cegid Company Iberia
www.meta4.pt

Impacto da tecnologia nos recursos humanos

Os desafios impostos pela pandemia obrigaram as empresas a uma rápida adaptação, na medida em que, de forma a ultrapassar alguns dos seus constrangimentos, foi necessário fazer em tempo recorde uma transformação profunda em cada uma das áreas, delineando novas estratégias e desenvolvendo ferramentas de trabalho diferentes. Apesar de algumas das empresas já estarem em vantagem no que diz respeito à tecnologia, a maior parte teve de se atualizar face à situação atual. A área de recursos humanos não foi exceção e, com o objetivo de mitigar a ausência física e a eventual carência de empatia nas entrevistas, teve de adotar rapidamente novas soluções tecnológicas bem estruturadas e capazes de tornar os processos de recrutamento mais simples e eficientes. Sem saber quando é que vamos retomar a normalidade, é fundamental que as empresas comecem a repensar em diferentes dinâmicas de trabalho, identificando e implementando novas ferramentas. Esta mudança nos métodos de recrutamento e contratação é uma tendência que veio para ficar, o que obriga as empresas a priorizarem estratégias eficientes, inteligentes e seguras, capazes de deixar potenciais candidatos confortáveis com os novos métodos de contratação remota. De facto, para colmatar a impossibilidade de realizar entrevistas presenciais – na maioria dos casos –, onde é possível avaliar a linguagem corporal dos candidatos, os profissionais de recursos humanos, de forma remota, passaram a definir novos critérios

RH E NOVAS TECNOLOGIAS

É crucial que as empresas percebam que não existe margem para estagnar e que a rápida adaptação às novas ferramentas é o grande desbloqueador deste novo normal.

de avaliação, focados essencialmente em detalhes como o ambiente envolvente, sem descartar a indumentária ou a voz. Além destes indicadores, é possível adaptar as habituais questões de recrutamento à situação vivida atualmente, uma vez que ao perceber como é que o entrevistado lidou psicologicamente com o confinamento é possível definir e caracterizar a sua capacidade de adaptação e resiliência. Este tipo de estratégia permite não só obter informações significativas relativamente à personalidade do candidato, mas também, no caso do recrutador, perceber os níveis de proatividade e a facilidade de adaptação do entrevistado face a mudanças repentinas. Desta forma, é crucial que as empresas percebam que não existe margem para estagnar e que a rápida adaptação às novas ferramentas é o grande desbloqueador deste novo normal. É fundamental que acompanhem todas estas evoluções a nível tecnológico, seja em gestão de pessoas ou mesmo no próprio processo de recrutamento e seleção. ®



Programas Formativos Empresariais

Na Talenter™ Academy estamos comprometidos em preparar o futuro das empresas e das pessoas.

Há mais de 10 anos no mercado aliamos o rigor do conhecimento à qualidade dos formadores, com programas formativos assentes em metodologias inovadoras.

Academias Especializadas

Formação Corporate (Calendário/Medida)

Consultoria

Programas de Desenvolvimento de Pessoas e Talento

Teambuilding

Áreas de Intervenção

- Desenvolvimento Pessoal e Performance
- Liderança e Coaching
- Recursos Humanos e Desenvolvimento de Talento
- Vendas e Negociação Comercial
- Atendimento e Relação com o Cliente
- Compras e Logística
- Secretariado Executivo
- Office na Ótica do Utilizador
- Tecnologias de Informação
- Formação para Formadores Internos
- Proteção de Dados
- Línguas
- Hotelaria e Turismo
- Segurança

Utilizamos diversos formatos para formação:
Presencial, Live Training e E-Learning.

talenter
futuring you

Talenter™ Academy
Rua do Proletariado, N.º 2 - A
2794-063 Carnaxide
T. +351 214 139 480
E. academy@talenter.com

Talenter™ Stores
Braga . Vila Nova de Gaia . S. João da Madeira
Aveiro . Viseu . Coimbra . Castelo Branco . Leiria
Carregado . Lisboa . Algés . Setúbal
Évora . Albufeira . Faro . Ponta Delgada . Funchal



ASSESSMENT

Que impacto teve a pandemia?



Uma palavra inglesa que significa avaliação tem no mundo das organizações e sobretudo na área de recursos humanos um uso bem diferente, mais próximo de orientação. 'Assessment' tornou-se uma ferramenta que se reveste de diversas características que procuramos explicitar neste trabalho, focando-nos sobretudo no seu uso no período que se seguiu ao início da pandemia, que tantas mudanças nos trouxe.

Texto: Redação human

Nelson Gonçalves, 'managing partner' da Thomas Portugal, guia-nos nesta espécie de viagem, começando por explicar-nos o que aconteceu depois de março do ano passado, quando a pandemia de Covid-19 chegou ao nosso país.

«Podemos dividir em vários momentos o ressentimento da atividade nos 'assessments'», começa por dizer. «Entre março e maio de 2020, a queda foi generalizada, mas a partir de junho, os nossos clientes, que usam os 'assessments' como uma ferramenta de desenvolvimento, voltaram à sua utilização. Por outro lado, o 'assessment' como ferramenta de apoio à recrutamento e seleção só voltou a recuperar a partir de setembro.»

Na Thomas Portugal, em termos de indicadores de utilização dos 'assessments' (de maio até ao final do ano 2020), houve um crescimento acentuado no 'output' de «Como Gerir Pessoas em Trabalho Remoto», sendo este direcionado para dar apoio não só ao colaborador (auto-conhecimento e desenvolvimento) mas também ao líder

com ferramentas de apoio à gestão das suas pessoas e das equipas. Já em 2021, os indicadores para o primeiro trimestre são positivos, quer para a área de recrutamento e seleção, quer para a área de desenvolvimento. O 'managing partner' da consultora exemplifica: «Num bom processo de recrutamento e seleção, na atual realidade em que o futuro colaborador irá ser 'acolhido' virtualmente, toda a informação complementar para o 'onboarding' será fundamental. Com os nossos 'assessments' é possível retirar mais de 20 relatórios sobre a pessoa, nomeadamente sobre o 'onboarding'. E devo assinalar que todos os nossos 'assessments' são realizados 'on-line' e são de fácil utilização, tanto para os candidatos, como para os profissionais de recursos humanos.»

A verdade é que a pandemia forçou, entre outras, empresas e profissionais mais céticos sobre os 'assessments on-line' a vê-los como a solução para manter a qualidade dos seus processos (recrutamento e seleção, desenvolvimento, apoio à gestão). «No meu ponto de vista», diz Nelson Gonçalves, «poucos serão os clientes a voltarem ao 'assessment' em papel/ presencial, exceto para determinadas funções muito operacionais. Os 'assessments on-line' permitem às empresas e aos profissionais uma enorme poupança e melhoram a experiência dos candidatos, mostrando-se uma vantagem competitiva na atração de talento.»

Como poderemos então definir 'assessment' nos tempos que correm? Nelson Gonçalves propõe-nos o seguinte: «O 'assessment centre' é um processo integrado de avaliação de potencial que, com recurso a questionários comportamentais ou personalísticos, testes de aptidões cognitivas, de inteligência emocional, dinâmicas de grupo, 'role-plays', 'in-basket', entrevistas, entre outros, permite identificar potencial, competências e capacidades dos participantes.» E ainda assinala: «Cada vez mais as empresas recorrem a 'assessment centres' como apoio na contratação ou na promoção interna, de forma a assegurar que os processos são robustos, consistentes, livres de vieses inconscientes e justos, diminuindo drasticamente a possibilidade de não-ajuste da pessoa à nova função, à equipa, ao líder e, claro, à cultura da empresa.»

Uma evolução enorme

Para o 'managing partner' da Thomas Portugal, «temos assistido na área dos 'assessments' (psicometria de uma forma geral) a uma evolução enorme». Por exemplo: «Automatização das metodologias de 'assessment', novas abordagens (modelos teóricos) de 'assessment'; integração das plataformas de 'assessments' com as plataformas ATS (recrutamento 'on-line') e de gestão de talento, integração do 'assessment' com os PDP (planos de desenvolvimento pessoal) da pessoa ou da equipa, entre outras inovações.»

Nelson Gonçalves refere também dois projetos para os quais na Thomas Portugal têm sentido grande interesse por parte dos clientes: por um lado, «Desenvolvimento



«Os 'assessments on-line' permitem às empresas e aos profissionais uma enorme poupança e melhoram também a experiência dos candidatos, mostrando-se uma vantagem competitiva na atração de talento», assinala Nelson Gonçalves, da Thomas Portugal.

de Quadros» (auto e hetero conhecimento), cujo enfoque está no desenvolvimento de competências e no alinhamento da equipa à estratégia da empresa, através do relatório de trabalho remoto (avaliação comportamental), que permite que todas as organizações repensem a forma de gerir e ser gerido em trabalho remoto; e por outro, «Treino de Competências em Trabalho Remoto», quer para os gestores, quer para as equipas. «Estes dois projetos, para além da avaliação prévia, centram-se no desenvolvimento dos colaboradores, das equipas e, consequentemente, da empresa», frisa.

O especialista diz ainda que não consegue idealizar o futuro para as entidades que não pensem em digitalizar os processos de recursos humanos (sejam grandes ou médias) e acredita que quem apostar na automatização dos processos irá ter vantagens. «Desta forma, conseguirá atrair, reter e desenvolver as pessoas. E este efeito irá, garantidamente, servir melhor os clientes.» Na sua opinião, «é vital assegurar que as empresas conseguem captar os melhores candidatos nos processos de recrutamento e seleção, com recurso a ATS ['applicant tracking system']». Dá o exemplo da CVGuard, da própria Thomas, «com personalização às necessidades dos clientes e com recurso a metodologias de 'assessment' que permitem processos válidos e fiáveis, isentos de vieses e preconceitos». E acrescenta: «Posteriormente, a gestão do talento será realizada em plataformas que permitam a avaliação de desempenho, a mobilidade interna, a realização de estudos de recursos humanos (clima organizacional, cultura, riscos psicossociais, por exemplo), cliente interno/ ENPS ['employee net promoter score'], avaliação 360º, 'upward feedback' ao líder, plano de desenvolvimento, entre outros.» ®



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

A necessidade de «desconectar»

Quando há alguns anos Dave Ulrich afirmava que o responsável de recursos humanos era um «arquitecto de paradoxos», ainda não adivinhava o quanto esta expressão iria ganhar sentido e substância, anos mais tarde, com a crise pandémica do início da segunda década do século XXI. Após a Segunda Guerra Mundial, nunca o mundo viveu uma tão intensa, profunda e também extensa convulsão, tanto a nível sanitário como económico e social. Esta crise, que pela sua elevada criticidade tem convocado aquilo que de melhor e de pior existe em todos nós, tem-nos colocado perante inúmeras situações críticas e por vezes paradoxais que nos têm obrigado a enfrentar dilemas complexos que desafiam os valores e a solidez da estrutura ética em cada um de nós.

Estas situações têm tido uma particular expressão nos domínios da liderança, provocando profundas reconcepções no que diz respeito ao papel e às missões dos líderes atuais, que muito provavelmente irão ter extensas repercussões no futuro.

Um desses muitos paradoxos que os líderes enfrentam, com particular expressão no atual contexto da pandemia, diz respeito ao binómio autonomia 'versus' controlo: por um lado, a pandemia e a consequente generalização do teletrabalho pressupõem uma maior autonomia dos profissionais e um maior empoderamento quanto às decisões que cada um toma na estruturação pessoal do seu dia-a-dia. Mas, por outro lado, muitos líderes também sentem que a impossibilidade de contacto físico direto com as suas equipas lhes limita a capacidade de controlar o trabalho que é feito (ou não feito), e são invadidos pela vaga inquietação resultante de um permanente receio de que «algo lhes possa escapar».

Perante este dilema, muitos apostam no alargamento das margens de manobra dos colaboradores, estabelecendo interações que favoreçam a confiança, que por isso (e não só) se tornou uma dos maiores «ativos» das organizações

pós-modernas. Outros, no entanto, ainda agarrados aos velhos princípios da liderança centralizadora, bem conhecidos pela expressão popular de «patrão fora, dia santo na loja», ainda aumentam as suas práticas de «micromanagement» digital, pondo os colaboradores literalmente «à beira de um ataque de nervos» pelos sucessivos 'zooms', 'teams' ou mesmo os menos sofisticados telefonemas que tentam colmatar as brechas de um controlo que se sente sempre enfraquecido. A resultante destas últimas práticas é o facto de os colaboradores sentirem que têm a obrigação de estar permanentemente «conectados», o que naturalmente agrava a ansiedade que é, já se si, tendencialmente elevada pela própria dificuldade crescente que as pessoas sentem relativamente os desafios quotidianos do 'work/ life balance'.

No entanto, as dificuldades de «desconectar» não se restringem, naturalmente, às influências nefastas de líderes centralizadores. Por vezes, são os próprios profissionais que, com a fusão dos espaços do trabalho com os espaços da sua vida pessoal, sentem que de algum modo «estão sempre a trabalhar» (ou que, pelo menos, deviam estar), acabando por alargar muito as horas que dedicam ao trabalho. Ora, como o tempo «não é elástico», o resultado óbvio deste processo é o encurtamento dos tempos que cada um realmente dedica a si próprio e à sua família, transformando a ideia do 'work/ life balance' numa pura fantasia.

Por isso, e num tempo em que a «palavra de ordem» é «conectar, conectar e ainda conectar», enfrentamos este paradoxo de que para termos uma vida profissional equilibrada e com renovadas energias produtivas, precisamos de saber «desconectar»... com eficácia.

E, numa altura em que vamos conhecendo estatísticas preocupantes sobre as perturbações da saúde mental dos cidadãos, é preciso insistir que a renovação pessoal diária, física, mental, emocional e espiritual é um dos imperativos fundamentais para a construção de uma sociedade de maior e mais profunda humanidade. ©

LIDERANÇA

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

Shift

Para nos adaptarmos à mudança

Foi no final de fevereiro, em duas tardes. Diversos elementos da «human» participaram num 'gaminar' que é um 'webinar' em formato de atividade. O SHIFT, promovido pela 5P's, juntou ainda quadros de diversas empresas, que se distribuíram por várias equipas, acompanhadas por um facilitador, de forma a melhorar a experiência de aprendizagem, assegurando a diversão e a capacidade de retenção.

Texto: Redação human

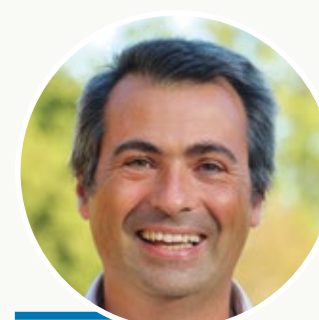
O primeiro passo antes da participação no 'gaminar' foi o preenchimento do questionário de diagnóstico SHIFT. Depois, passados alguns dias, chegou a primeira das duas sessões, com a atividade SHIFT a desafiar os participantes a mudar a mentalidade de quatro personagens presas em quatro armadilhas: Zona de Conforto, Zona de Medo, Zona de Hábitos e Zona de Paralisia por Análise. Pedro Abecasis, diretor comercial da 5P's, fala desta iniciativa começando por assinalar que «a mudança é inevitável» e que «é preciso adaptarmo-nos constantemente, mas na realidade não é isso que acontece». Ou seja: «Apesar de as mudanças poderem ser despoletadas internamente, são maioritariamente reativas, provocadas por uma necessidade externa (crises, necessidades de clientes, etc). Independentemente da situação que a origina, quando somos confrontados com uma mudança temos de escolher – mudamos ou não?»

No 'gaminar' SHIFT, ele próprio resultante da necessidade de a 5P's adaptar-se ao contexto de pandemia, procurando novos formatos para desenvolver as suas atividades, tudo assenta numa simulação em que se pretende, de uma forma interativa, mostrar as armadilhas: Zona de Conforto, Zona de Medo, Zona de Hábitos e Zona de Paralisia por Análise. É com elas que somos confrontados e são elas que nos impedem de promover mudanças e auxiliar os participantes a equacionarem estratégias para saírem de cada uma das zonas.

Nesta experiência 'on-line', que tem por base o célebre livro de Spencer Johnson «Quem Mexeu no meu Queijo?» e as suas quatro personagens, dois ratos e dois duendes, «os participantes são convidados a tomar decisões em equipa, desafiando as quatro zonas enquanto aprendem a enfrentar a mudança através de estratégias baseadas em autores de referência como David Gleicher, Rick Maurer, Charles Duhigg, John Kotter e Stephen Covey», partilha Pedro Abecasis.

Em resumo, os participantes são convidados a:

- **Agir de uma forma mais imediata no momento presente** – aprendem estratégias comprovadas que os ajudarão a desafiar o 'status quo' através de ações para contrariar a zona de conforto, contribuindo para uma cultura mais performante.
- **Ir além do medo** – compreendem como poderão tornar-se mais confiantes, criativos e eficazes nas suas interações, acrescentado valor às mesmas.
- **Criar sentido de urgência** – experimentam desafios e descobrem as melhores estratégias para melhorar a sua eficácia pessoal e a da organização.
- **Mudar o paradigma (a mudança pode ser divertida)** – descobrem que a mudança pode ser libertadora e incentivadora da criatividade e de uma maior capacidade produtiva.
- **Comprometer-se** – cada participante constrói planos de ação com mudanças específicas que pretende fazer, identificando os impactos quantitativos e qualitativos das mesmas.



«A mudança é inevitável, e é preciso adaptarmo-nos constantemente, mas na realidade não é isso que acontece», assinala Pedro Abecasis, diretor comercial da 5P's. Ou seja: «Apesar de as mudanças poderem ser despoletadas internamente, são maioritariamente reativas, provocadas por uma necessidade externa. Independentemente da situação que a origina, quando somos confrontados com uma mudança temos de escolher – mudamos ou não?»





Vitória Monteiro, diretora de desenvolvimento da 5P's, sintetiza: «Perante um acontecimento externo, que não controlamos, devemos focar no que podemos fazer e no que podemos influenciar para o ultrapassar. É fácil? Não! Mas é possível – se precisar de dicas, venha fazer o SHIFT connosco!»

O grupo é acompanhado em permanência por um facilitador que os conduz no decorrer da experiência e faz os 'debriefings' ajustados à tomada de decisão das equipas. O limite é de 16 participantes (quatro por equipa), sendo a duração da experiência customizada em função das ne-

cessidades específicas de cada organização participante. A todos os participantes é entregue um manual digital onde poderão realizar os seus planos e onde encontrarão informação pormenorizada sobre cada etapa.

O programa tem um 'prework', o diagnóstico SHIFT, em que cada participante é convidado a preencher um questionário 'on-line' que dará origem a um relatório com o perfil de adaptação à mudança. O resultado é individual. Existem oito perfis, e todos têm áreas fortes e de melhoria, e são situacionais.

Na ação, os participantes têm acesso ao seu perfil e ficarão a conhecer os restantes. O perfil individual é um ponto de partida para a realização de um plano de ação individual ou de um trabalho em equipas reais, uma vez que se poderá compreender melhor a forma como diferentes pessoas encaram a mudança e como as podemos auxiliar nesse processo.

«Propomos uma solução em versão 'gaminar' interativo, onde as equipas terão de tomar as suas melhores decisões», partilha Pedro Abecasis, acrescentando: «Este programa pretende agir sobre as 'soft skills' das lideranças (seja de função, seja de projetos), auxiliando, neste momento de incerteza, a compreender melhor as possíveis dificuldades dos colaboradores bem como apoiar as suas equipas em áreas comportamentais de grande impacto no negócio. De uma forma diferente, os líderes ficarão com ferramentas de auxílio às equipas que poderão utilizar de acordo com as necessidades das mesmas. Podem também incidir sobre as competências comportamentais das equipas comerciais, auxiliando a compreender melhor os clientes ou as suas próprias áreas de melhoria no processo de venda.»

«Fazer de forma muuuito diferente.»

A facilitadora da sessão em que diversos elementos da «human» participaram, Vitória Monteiro, diretora de desenvolvimento da 5P's, começa por referir que «depois de quase 20 anos a dar formação presencial», foi preciso «fazer de forma muuuito diferente». E o mais extraordinário, enfatiza, foi ter que colocar em prática, em tempo recorde, os ensinamentos, os modelos e as teorias sobre um tema que trabalhou com inúmeros grupos de formação ao longo do seu percurso – a mudança.

Vitória Monteiro recorda: «Foi uma dupla – reinventar a forma como trabalhávamos e começar pelo tema da mudança através de um 'gaminar' inovador, o SHIFT, que de uma forma diferente envolve os participantes numa viagem pela mudança pretendendo que compreendam, reflitam e, entre aspas, aprendam novas formas de atuar. Isto foi decisivo também para a nossa própria mudança.» Mais: «Quando se passa da dinamização de uma formação presencial para esta nova versão, não é só fazer 'copy'/'paste'... não se pode simplesmente fazer o mesmo mas 'on-line', até porque... não funciona. Há toda uma outra dinâmica, toda uma outra necessidade de captar a atenção, de gerir o tempo e de ajustar conteúdos.»

ro. E recorda ainda: «Claro que passámos por todas as fases: o medo de não encontrarmos a melhor solução para os nossos clientes, nós que sempre nos excedemos em fazer de forma diferente; os hábitos difíceis de mudar por termos tantos anos de experiência a fazer de uma forma que resulta e tem sucesso; e a paralisia por análise, nem imaginam o que vimos, analisámos, estudámos, debatemos... era infundável.»

Neste momento, sintetiza a responsável, «a experiência da formação 'on-line' é bastante positiva, conseguimos ter produtos diferenciadores e inovadores, como o SHIFT, que nos ajudaram a fazer esta transição de forma diferenciada, mas também aprendemos a criar dinâmicas próprias e a gerir de forma confortável os diferentes tipos de sessão». E conclui: «No final, a verdade é que foi simplesmente aplicar a regra de ouro da vida: perante um acontecimento externo, que não controlamos, devemos focar no que podemos fazer e no que podemos influenciar para o ultrapassar. É fácil? Não! Mas é possível – se precisar de dicas, venha fazer o SHIFT connosco!»

Para a responsável da 5P's, «a etapa mais complexa foi a gestão dos tempos – teoria 'versus' prática». Explica: «Estávamos habituados a ter ações com muitas dinâmicas, onde a componente sensorial era elevada e onde os 'debriefings' viviam dos comportamentos observados e das pequenas nuances humanas, e demos por nós em frente a um ecrã aos quadradinhos, por vezes com a imagem congelada e onde o diálogo pode perder a espontaneidade – que saudades de conseguirmos falar ao mesmo tempo nas discussões dos temas!...»

Outro desafio tem a ver com «a capacidade de captar e manter o interesse dos participantes», porque «são muitos meses de reuniões e sessões 'on-line', as pessoas começam a demonstrar uma certa fadiga desta nova forma de trabalhar, e por isso quando lhes propomos quatro horas de formação – que em sala saberiam a pouco – em frente do computador, compreendemos a resistência». Por tudo isto, «esta foi uma mudança, não só no processo mas também de mentalidade que tive de fazer... de facto a zona de conforto é agradável», partilha Vitória Monte-



e-Learning e Formação ONLINE

SOLUÇÕES

- Conceção de novos cursos e-Learning | b-Learning | Online
- Adaptação de cursos presenciais para e-Learning | b-Learning | Online
- Catálogo de cursos existentes

VANTAGENS | FORMAÇÃO ONLINE

- Facilidade de acesso e flexibilidade de horários
- Construção e adaptação de conteúdos dinâmicos aos participantes
- Possibilidade de começar o curso quando e onde quiser
- Ritmo de aprendizagem pode ser definido pelo/a formando/a
- Custos menores quando comparados com a formação presencial



ZONAVERDE.PT | **CONSULTE-NOS PARA FORMAÇÃO À MEDIDA!**





/zonaverdept

Contactos:
zonaverde@zonaverde.pt
t. 256 364 544 // m. 968 943 849





DOIS TESTEMUNHOS

De entre os participantes do 'gaminar' de final de fevereiro, recolhemos dois testemunhos, de Tatiana Teófilo, 'human resources manager' da Mazars, e Liliana Silva, 'human resources director' da Milestone. Vejamos:



Tatiana Teófilo

«Agradeço desde já o convite da 5P's para participar numa sessão 'demo' do 'gaminar' SHIFT – Adaptação à Mudança. Admito que o que conhecia desta metodologia foi-me transmitido pela 5P's, e visto que a Mazars e a 5P's têm sido parceiros em vários momentos, confiei que seria interessante, por isso disse que sim ao desafio. Entretanto, o convite via Zoom chegou e, no dia,

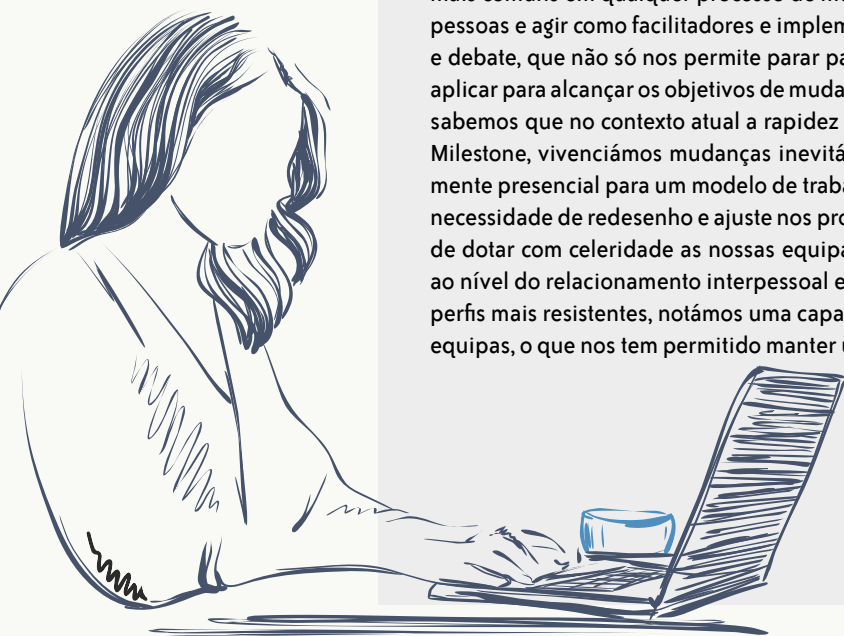
encontrei um grupo muito heterogêneo, em que só conhecia uma das participantes. Participar nesta sessão marcou logo pelas pessoas que fiquei a conhecer, a equipa que integrei e em que, apesar de sermos desconhecidos, verificámos que tínhamos imenso potencial como grupo, e o próprio desafio, ao longo do 'gaminar', de mudar a mentalidade de quatro personagens que se encontravam presas em quatro armadilhas: a Zona de Conforto, a Zona de Medo, a Zona de Hábitos e a Zona de Paralisia por Análise. A maior expectativa era perceber como implementar uma ferramenta e uma atividade deste tipo na Mazars, bem como entender o 'modus operandi' do formato 'gaminar' no tema da mudança. Considero que o grupo funcionou muito bem e contribuiu com sugestões, e pessoalmente consigo ver uma aplicação no contexto da Mazars, entre pares e equipas de áreas de negócio. Este 'gaminar' «permite que, em jeito de brincadeira, as pessoas reflitam nos seus comportamentos e ganhem ferramentas para fazerem a mudança acontecer.»



Liliana Silva

«A participação no SHIFT foi uma experiência bastante enriquecedora, que permitiu aos envolvidos no 'gaminar' consciencializar e desconstruir temas complexos de um modo descontraído e divertido. O SHIFT vem reforçar a importância transformadora que as soluções de gamificação aportam, também, ao mundo organizacional. Notamos um excelente paralelismo entre o

jogo e o mundo organizacional, destacando-se o recurso tempo (escasso e irrecuperável) e o ingrediente competição. A ferramenta proporciona a oportunidade às empresas de aprenderem novas estratégias para gerir a mudança, e deste modo retirar o melhor partido da mesma, podendo contribuir inclusivamente para uma melhoria na performance individual e grupal. Ao conhecer os vários perfis e os obstáculos mais comuns em qualquer processo de mudança, mais facilmente conseguimos compreender as nossas pessoas e agir como facilitadores e implementadores da mudança. A ação prevê um período de reflexão e debate, que não só nos permite parar para pensar e discutir ideias, como definir um plano de ações a aplicar para alcançar os objetivos de mudança pretendidos. Tendo presente que a mudança é inevitável, sabemos que no contexto atual a rapidez de resposta e adaptação se tornou ainda mais imperativa. Na Milestone, vivenciámos mudanças inevitáveis com a passagem de um modelo de trabalho maioritariamente presencial para um modelo de trabalho totalmente remoto, durante este último ano. Para além da necessidade de redesenho e ajuste nos processos internos e externos utilizados, sentimos a necessidade de dotar com celeridade as nossas equipas de ferramentas e estratégias neste âmbito, nomeadamente ao nível do relacionamento interpessoal e do bem-estar físico e emocional. Ainda que tenhamos alguns perfis mais resistentes, notámos uma capacidade de adaptação e resiliência bastante grande das nossas equipas, o que nos tem permitido manter um crescendo de desempenho e resultados.»



Vertente Humana

vertentehumana.pt

- Recrutamento e Seleção
- Trabalho Temporário
- Executive Search
- Outsourcing
- Consultoria
- Formação

Juntos alcançamos o Futuro.

Lisboa (sede)

Av Miguel Bombarda, 1, 3º piso,
1000-207 Lisboa
Tel.: 217 581 400
Fax: 217 581 401

Carregado

Rua Manuel António Lains,
n.º 28, 1º Esquerdo
2580-489 Carregado
Tel.: 263 854 076

Coimbra

Rua Isidoro Baptista, Lote 2
Loja 4, Quinta das Chãs
3030-778 Coimbra
Tel.: 239 712 464

Porto

Avenida de França,
256, E 3.3
4050-276 Porto
Tel.: 221 315 078

A Vertente Humana
é uma entidade formadora
certificada pela DGERT / DSQA.



15 Anos

sempre consigo





Andre Bocater Szeneszi
Cofundador da WBrain Agile People, Sócio da K21
www.wbrain.me

Raquel Tanurcov
Agile Expert da K21
<https://k21.global>

Agilidade e as 10 competências do futuro O que existe em comum?

Há algum tempo, carros autônomos, patinetes ou bicicletas por aplicativo pareciam longe da realidade, mas rapidamente se tornaram parte do dia-a-dia. O futuro que imaginamos tão distante aproxima-se cada vez mais rápido e a economia criativa já toma conta do nosso mercado. Segundo a World Economic Forum, existem 10 habilidades de que um profissional precisará para sobreviver ao crescimento exponencial da tecnologia no mercado.

Agora, para surpresa de muitos, das 10 habilidades do futuro nenhuma é técnica, todas as 10 são competências comportamentais (ditas 'soft skills'):

1. Flexibilidade cognitiva – criatividade/ adaptação, raciocínio lógico e sensibilidade.

2. Habilidades de negociação – não só de contratos, para a vida.

3. Orientação para serviço – ajudar os outros, empatia.

4. Análise e tomada de decisão – necessidade de tomar decisões inteligentes.

5. Inteligência emocional – os robôs podem fazer muito, mas ainda não conseguem ler as pessoas da mesma maneira que os outros humanos (pelo menos, não ainda).

6. Colaboração – ajustar-se e ser sensível às necessidades dos outros, cocriar, inteligência coletiva ou simplesmente praticar empatia.

7. Gestão de pessoas – onde devemos promover flexibilidade, adaptabilidade e inovação para apoiar a experiência do colaborador.

8. Criatividade – somos bombardeados por novas tecnologias, novas demandas e necessidades, logo a habilidade para se adaptar a essa tecnologia, a novos produtos e serviços.

9. Pensamento crítico – o mercado precisa de pessoas com mentes críticas que possam avaliar os usos do poder da tecnologia e das novas necessidades e usá-las para beneficiar a empresa e as pessoas; a transformação digital aumenta a necessidade das pessoas se adaptarem e empregarem lógica e raciocínio diariamente.

10. Solução complexa de problemas – esta capacidade é um combo de múltiplas competências, assim como a inteligência humana, é a coleção de processos e ações fundamentais para resolver problemas, o que não pode ser alcançado com atividades triviais e repetitivas; combinações criativas

entre conhecimento e um amplo conjunto de estratégias serão necessárias, porque estamos falando de um 'mix' de soluções cognitivas, emocionais e motivacionais.

Mas como é que esta lista se relaciona com a agilidade?

Se se sobrecarregar as pessoas com treinos modernos e se se redecore o ambiente de trabalho tornando-o mais 'cool' e descolado, mantendo a cultura intacta, certamente poderemos afirmar que estamos «fantasiando» a empresa de ágil. A agilidade nasce para adaptar-se a esta nova era, onde cada vez mais colocaremos o ser humano e as suas necessidades no centro de todas as ações.

A agilidade não resolve os problemas, expõe os problemas. Logo, agilidade não é uma ferramenta que tiramos do bolso e «instalamos» nas empresas. Agilidade é cultura onde atuamos diretamente no 'mindset' das organizações.

O manifesto ágil promove o que nós, da K21, chamamos «True Agile», algo que se baseia em quatro valores, sendo um deles «Responder a mudanças mais que seguir um plano».

Quando pensamos nesta mudança cultural, sempre perguntamos: o que precisamos para, de facto, tirarmos os valores do «True Agile» do papel e transformarmos em novos processos, novas atitudes e, por fim, uma nova cultura?

Colaboração, inteligência coletiva, 'feedback' constante e honesto, melhoria contínua, senso de dono, foco na entrega de valor para o cliente... São algumas das palavras e ações que estão intimamente ligadas a essa transformação que buscamos. E não por acaso, também estão intimamente ligadas à lista de 10 competências do futuro.

Já falamos da mudança das eras, era da revolução industrial para era do conhecimento e todas as implicações que acarreta num texto sobre «Mindset Ágil». No fim das contas, estamos num mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo, traduzindo das palavras em inglês que formam o acrónimo), onde lidar com a complexidade e responder às mudanças, transformando-as em oportunidades, se torna uma questão de sobrevivência.

Agilidade não é uma moda ou uma ferramenta, é uma forma que encontramos para adaptarmos a realidade dessa nova economia a esse futuro, que está mais perto do que podemos imaginar. ©

AGILIDADE



CENTRALMED

SAÚDE
DO TRABALHOSEGURANÇA
NO TRABALHOSEGURANÇA
ALIMENTARFORMAÇÃO
PROFISSIONAL

Vencedor
Segurança e Saúde no Trabalho

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](https://www.linkedin.com/company/grupo-centralmed) [f /Centralmed.pt](https://www.facebook.com/Centralmed.pt)

OUTPLACEMENT



Um apelo à responsabilidade social das empresas

Num ano de enorme pressão sobre o emprego, coincidente com a crise decorrente da pandemia de Covid-19, o 'outplacement' coloca-nos perante uma dúvida que não parece de reposta imediata: terão estes serviços registado uma grande procura por parte das empresas ou, pelo contrário, não tem havido a este nível uma atividade significativa em Portugal?

Texto: Redação human

A experiência da Multipessoal com os serviços de 'outplacement' no último ano, mais precisamente desde março de 2020, é-nos relatada por Marco Arroz, 'national senior manager' na área de recrutamento e seleção especializado desta empresa de recursos humanos.

Segundo nos refere, os efeitos económicos da pandemia vieram provocar um aumento do interesse nos serviços de 'outplacement' por parte das empresas, e explica a razão: «As recentes reestruturações das organizações provocadas pela crise pandémica, nomeadamente na redução de quadros médios e de topo, não estão (nem podem estar) dis-

sociadas da reputação da empresa e da sua responsabilidade social para com os seus colaboradores no ato da demissão. Neste sentido, o investimento na recolocação de um ex-colaborador remete para uma estratégia de 'employer branding' cada vez mais presente nas organizações, nomeadamente nas multinacionais.»

Na gestão de situações de 'outplacement' durante a pandemia, Marco Arroz destaca a particularidade destes tempos: «Tratando-se de um processo de apoio e de orientação profissional num momento por norma frágil para quem o está a viver, as sessões de trabalho presenciais são muito importantes. Contudo, face ao momento que vivemos, a relação entre o profissional envolvido no processo e o consultor que o acompanha sofre uma alteração drástica. As sessões 'on-line', atualmente, são uma realidade. Isto requer que ambas as partes envolvidas tenham uma capacidade de compromisso e de proximidade semelhante ao que acontece no momento presencial. Esta questão é essencial para o sucesso de um programa de 'outplacement'». A título de exemplo, refere «a diminuição da distância temporal entre sessões, que poderá ser benéfica para ambas as partes em sessões virtuais». Ou seja, «no fundo, a humanização que um correto processo de 'outplacement' implica, uma abordagem mais próxima e criativa num momento em que a realidade é virtual».

Mas não são só as empresas a procurar apoio, como salienta o especialista da Multipessoal: «Frequentemente, somos abordados por profissionais que têm a indicação concreta de que irão sair da estrutura onde se encontram ou que preveem essa situação para breve. São geralmente quadros médios ou de topo que possuem informação privilegiada ou uma antevisão do seu futuro imediato. Para além da nos-



Marco Arroz, da Multipessoal, refere que «o investimento na recolocação de um ex-colaborador remete para uma estratégia de 'employer branding' cada vez mais presente nas organizações, nomeadamente nas multinacionais».

sa atividade regular de pesquisa por novas oportunidades profissionais para essas pessoas, sempre que se justifique é apresentado o nosso serviço de 'career management', que a título pessoal permite um apoio estruturado à orientação do próximo passo na carreira.»

Finalmente, a importante temática da responsabilidade social, que «no momento da saída tem vindo a evoluir positivamente no nosso país, sendo que as empresas multinacionais representam a maioria das organizações que, de forma efetiva, operacionalizam estratégias de apoio», refere Marco Arroz, acrescentando: «O encaminhamento do ex-colaborador para um programa de 'outplacement' não acaba nesse momento, ocorrendo uma maior

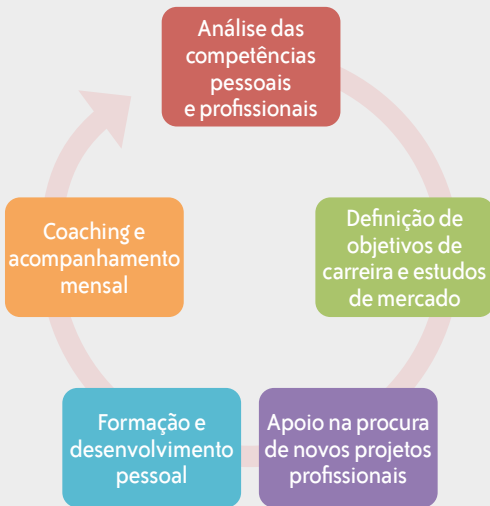


«Alterámos todas as reuniões, as entrevistas, os ‘role-plays’ e as formações para um formato ‘on-line’, onde conseguimos igualmente explorar e desenvolver todos os aspetos necessários», partilha Mónica Fernandes, da Elevus.

▶ UM CASO DE SUCESSO

Mónica Fernandes, COO da Elevus, dá o exemplo de uma situação recente que conduziram na consultora: «Trata-se de um caso de sucesso, com uma função de secretariado numa empresa de prestação de serviços. Começámos o processo através da aplicação de um ‘assessment’, com vista à análise das competências pessoais e profissionais, que nos permitiu fazer o ‘match’ do colaborador com múltiplas funções. Seguidamente, foi ministrada formação a esse colaborador em temáticas de comunicação, técnicas de entrevistas e elaboração de ‘curriculum vitae’, existindo um acompanhamento semanal, nesta fase de pandemia, por vídeo chamada. Em simultâneo, foi facultado ao profissional uma listagem de potenciais recrutadores para onde pudesse direccionar a sua candidatura espontânea ou a candidatura a anúncios de emprego. Recentemente, e apenas passados dois meses, conseguimos encontrar uma nova colocação para esse profissional.»

A situação é ilustrada na figura abaixo.



preocupação com o acompanhamento e o resultado do processo. Este acompanhamento por parte da empresa tem constituído uma abordagem diferente face ao que acontecia anteriormente.»

Ajustes no processo

Mónica Fernandes ‘chief operating officer’ (COO) da Elevus, destaca o facto de durante este último ano, com a pandemia, a taxa de desemprego ter aumentado significativamente. No entanto, revela a partir da sua experiência, que «ao contrário do que seria expectável a preocupação por parte das empresas em complementar o seu processo de ‘downsizing’ com um serviço de ‘outplacement’ não seguiu o mesmo sentido ascendente». E sugere uma explicação: «Este facto pode estar relacionado com a exigente política de contenção de custo aplicada pelas empresas aquando do início da pandemia, com o objetivo de tentarem minimizar o impacto da crise económica nas suas estruturas.»

Sobre a gestão dos processos no contexto atual, em que o contacto físico e presencial deve ser evitado ou reduzido ao mínimo, Mónica Fernandes fala da «necessidade natural de fazer alguns ajustes ao processo de ‘outplacement’, salientando: «Estes ajustes não foram necessariamente relativos à metodologia em si, mas sim à forma como conduzimos o processo, uma vez que o nosso maior objetivo é assegurar a qualidade do serviço, mas garantir a segurança de todos os intervenientes neste processo. Desta forma, alterámos todas as reuniões, as entrevistas, os ‘role-plays’ e as formações para um formato ‘on-line’, onde conseguimos igualmente explorar e desenvolver todos os aspetos necessários.»

A COO da Elevus faz ainda uma distinção no que diz respeito a pessoas que procuram a consultora quando estão a sair de uma empresa e sentem que precisam de apoio: «É importante perceber a diferença entre ‘outplacement’ e ‘career transition’. Quando falamos em ‘outplacement’, este depreende que a preocupação em reintegrar os profissionais

no mercado de trabalho de forma célere e certa parte das empresas que os estão a dispensar. Já no que diz respeito ao serviço de ‘career transition’, são os próprios profissionais que tomam a iniciativa de procurar uma organização que os apoie nesta transição profissional. Posto isto, e ao contrário do que afirmei sobre o ‘outplacement’, o serviço de ‘career transition’ tem tido bastante mais procura, o que mostra uma maior preocupação por parte dos profissionais em perceber quais são as expectativas das empresas presentes no mercado e como corresponder às mesmas. Ao longo deste ano, tivemos oportunidade de trabalhar com bastantes profissionais que procuravam novos desafios, não só nas suas áreas de ‘expertise’ mas até profissionais que procuravam mudar de área profissional.»

Quanto à responsabilidade social das empresas neste tema do ‘outplacement’, a responsável diz que, «infelizmente, esta preocupação por parte das empresas não tem sido tão evidente quanto seria expectável», assinalando ainda: «Os processos de saída não têm sofrido alterações significativas e, inclusivamente, muitas empresas aproveitaram esta oportunidade para, entre outras coisas, limpar as suas estruturas. Por outro lado, algumas das empresas que se sentiram obrigadas a dispensar parte da sua estrutura no início da pandemia mostraram a intenção de recontratá-los assim que a condição económica melhorar, o que revela alguma preocupação na gestão das expectativas desses mesmos profissionais, bem como alguma valorização e reconhecimento.» ⑩



Carlos Manuel

Texto: José Bancaleiro

Entre piadas e bicadas, António e Carlos discutiam animadamente as notícias desportivas do recente fim de semana. Sportinguista doente, o António, e benfiquista ferrenho, o Carlos, estavam estranhamente de acordo na condenação da atitude do Carlos Manuel, futebolista português de méritos comprovados ao serviço da seleção nacional e de vários clubes, nomeadamente os dois grandes de Lisboa.

Numa partida do domingo anterior, Carlos Manuel, já na fase descendente da carreira, fora desarmado por um adversário pouco depois de sair com a bola da sua área. O adversário que lhe tirou a bola correu com ela para a baliza sem qualquer oposição e marcou golo. Carlos Manuel tinha ficado caído na relva e ali se deixou estar a ver o seu adversário a ir em direção à sua baliza.

Apesar de um ‘track record’ de elevadíssimo mérito, a atitude de Carlos Manuel mereceu nos jornais e nas televisões uma condenação unânime. Todos consideravam que a sua falta de empenho era imprópria de um profissional. António e Carlos manifestavam de forma veemente o seu acordo com as opiniões dos comentaristas desportivos, associando-se ao coro dos muitos que condenavam o pobre jogador.

Ambos trabalhavam no Departamento de Recursos Humanos da Publimol, reportando a Eugénio. 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, salários baixos (embora com um bom nível de benefícios sociais), absentismo elevado e muita conflitualidade laboral.

Antes de trabalharem na equipa de Recursos Humanos, António e Carlos tinham trabalhado alguns anos na fábrica, onde naturalmente tinham criado relações de proximidade com muitos colegas, até porque os dois eram pessoas extrovertidas e relacionais. O seu conhecimento técnico de gestão de recursos humanos era reduzido, mas Eugénio, reconhecendo-lhes potencial e capacidade de aprendizagem, estava a investir no seu desenvolvimento.

Tecnicamente, as suas competências estavam a evoluir de forma bastante consistente, especialmente no caso do António, que vinha a tornar-se o ‘expert’ no recentemente adquirido sistema de controlo de ausências. Onde Eugénio estava a sentir maior dificuldade era na área comportamental.

Quando os operários da fábrica iam ao Departamento de Recursos Humanos, procuravam quase sempre falar com António ou com Carlos, devido à confiança e à proximidade existente há muitos anos. Eugénio achava isso natural e até positivo. Terem nos Recursos Humanos pessoas que entendiam as dificuldades dos «clientes internos» e que falavam a sua linguagem era, no seu entender, uma mais-valia. O problema estava no facto de, quer um quer outro, dialogarem com os colegas como se ainda estivessem na fábrica, nomeadamente tomando

atitudes e usando linguagem muito pouco profissional. Eugénio, pedagogicamente, ia-os alertando, que eles agora tinham um papel e responsabilidades profissionais diferentes e que aquelas atitudes e aquela linguagem eram inadequadas e inaceitáveis. Eles pareciam concordar, mas respondiam que era a linguagem que os operários e as operárias estavam habituados e que não ficavam ofendidos, pelo contrário, até gostavam.

Foi neste enquadramento que Eugénio se intrometeu na conversa dos já referidos membros da sua equipa.

– Nunca vos vi tão de acordo no campo desportivo – disse, com ar provocador, continuando: – Não percebo tanta ira contra um futebolista com tantas provas dadas!

– Não percebe, doutor!... Então acha bem a atitude dele?

– exclamou António, enquanto Carlos demonstrava apoio: – Ele é um profissional e quando um profissional está em campo tem que ter brio naquilo que faz, estar concentrado e dar sempre o máximo. É a sua profissão!

– Concordo absolutamente – respondeu Eugénio. – Um profissional que se preze é assim que se comporta. Uns

são profissionais de futebol, outros de vendas, outros de gestão de recursos humanos ou de qualquer outra área. É por isso que quando estamos a exercer a nossa profissão temos que ter em relação a nós o mesmo nível de exigência que temos em relação a um futebolista quando está em campo. Quando estamos a fazer uma entrevista, a elaborar um relatório ou a atender um colega que nos procura, é como se fôssemos um futebolista a marcar um penalti. Temos de estar concentrados e dar o nosso melhor. É a nossa profissão!

Concordam? ©



José Bancaleiro é ‘managing partner’ da Stanton Chase International em Portugal

«Quando estamos a fazer uma entrevista, a elaborar um relatório ou a atender um colega que nos procura, é como se fôssemos um futebolista a marcar um penalti. Temos de estar concentrados e dar o nosso melhor. É a nossa profissão!»

TRAINING4
LEARNING

O Nosso Learning Process

Diferentes modalidades, organizadas e pensadas para facilitar a aquisição e impactar o desempenho.

OBJETIVOS DE MUDANÇA

ATITUDE

CONHECIMENTO

Classes virtuais interativas

Módulos e-learning e exercícios integrados

Diagnósticos e Questionários

Sessão individual de facilitação à transferência

ptc.geral@ptomasconsultores.pt

219458533

935610157

Paula Tomás Consultores



RECRUTAMENTO ESPECIALIZADO

A Header, 'boutique office' de 'executive search' com sede em Portugal e a atuar globalmente através da Global Executive Search Network (GESN), lançou uma solução destinada a recrutamento e seleção (R&S) a nível especializado. De assinalar que a GESN está presente em 43 países, prevendo atingir os 60 ainda em 2021. A Header faz parte do Grupo Talenter, que conta com mais de 20 anos de experiência em recursos humanos, sendo uma unidade de negócio especializada em 'executive placement', 'coaching' e 'assessment center', entre outros serviços associados ao segmento executivo. A nova solução, denominada Header Pro, destina-se a perfis de 'middle management', cargos especializados, qualificados e técnicos, através de metodologias mistas, nomeadamente pela adaptação de ferramentas e metodologias de 'executive search', como o 'headhunting'.



REBIS RECONHECIDA

A REBIS Consulting foi reconhecida pela SAP como SAP Recognized Expertise em 'business intelligence' em Portugal. O reconhecimento foi concedido com base na experiência e nas competências evidenciadas pela empresa em 'business intelligence' e na conclusão, bem-sucedida, dos requisitos exigidos no âmbito de SAP PartnerEdge Recognized Expertise Program. SAP Recognized Expertise é uma designação concedida a organizações parceiras pela SAP, pela sua comprovada excelência em soluções providenciadas a clientes na sua atuação.

VODAFONE YOUTH 2021

Estão abertas as candidaturas para a edição dos programas Vodafone Youth 2021, que visam selecionar jovens talentos que ambicionam complementar a sua experiência académica com a profissional numa empresa inovadora e na vanguarda da transformação digital. Assim, a Vodafone procura jovens estudantes para estágios e para integrar os quadros da empresa, em diferentes áreas como Technology, Marketing & Commercial, Digital, Data Analytics e Corporate Functions. Consoante as áreas de interesse e as habilitações académicas, serão disponibilizados três programas: Vodafone Youth Discover Graduates, com uma duração de 24 meses; Vodafone Youth Summer Internships, o programa de estágios de verão que decorre entre junho e setembro; Vodafone Youth Internships, estágios que acontecem durante o ano e pensados para estudantes de licenciatura e de mestrado.

ALD AUTOMOTIVE NA CHARGEUP EUROPE

Foi anunciado pela ChargeUp Europe, enquanto representante na Europa do sector de infraestruturas de carregamento de veículos elétricos (VE), que a ALD Automotive se junta à associação, sendo o primeiro parceiro do ecossistema da mobilidade. Com a entrada de uma empresa global de 'renting' e gestão de frotas, como a ALD Automotive, a ChargeUp Europe inicia o processo de expansão de toda a cadeia de valor para o carregamento de veículos elétricos. Com sede em França, a ALD Automotive destaca-se na Europa no 'renting' e na gestão de frotas, com uma frota global de mais de 1,76 milhões de veículos, distribuídos por grandes empresas, PMEs (pequenas e médias empresas), ENIs (empresários em nome individual) e particulares. Desde o lançamento no ano passado, a ChargeUp Europe reúne 13 membros da indústria do carregamento elétrico, um parceiro no âmbito do conhecimento e agora um parceiro na área da mobilidade, todos com o objetivo

comum de acelerar o lançamento da infraestrutura de carregamento de veículos elétricos e permitir aos condutores um acesso contínuo em toda a União Europeia.

DISTINÇÃO PARA A BRAVEMIND

A Bravemind Human Resources Consultant foi a única empresa portuguesa distinguida entre as 10 melhores consultoras de recursos humanos da Europa, pela revista de tecnologia empresarial «HR Tech Outlook». Esta distinção foi atribuída pelo «excelente desempenho na prestação de serviços no âmbito dos recursos humanos» e pelo «impacto positivo ao nível do sector e das pessoas», poder-se num comunicado. Anualmente, a revista destaca o melhor dos recursos humanos a nível europeu, apresentando as melhores empresas da área, consolidadas num 'top' 10 das empresas de recursos humanos que estão na vanguarda da consultoria e dos serviços, diferenciando-se em variados negócios.

«CEO SURVEY 2021»

O «CEO Survey 2021» da Stanton Chase Portugal revela que os executivos portugueses apresentam um nível de expectativas sobre a evolução da economia e dos negócios das suas empresas muito similar a 2020 e a 2019. Embora positivos, os resultados estão claramente abaixo do período de 2015 a 2018, indiciano que depois de um período de expectativas elevadas existe desde 2019 um claro desencantamento. O estudo decorreu em fevereiro passado e teve a participação de perto de duas centenas de 'chief executive officers' (CEOs), 'general managers' e 'country managers'. Pelo décimo ano consecutivo, visa contribuir para um maior conhecimento sobre a realidade portuguesa, bem como auscultar as preocupações de líderes e gestores empresariais numa perspectiva corporativa, mas também pessoal. Os resultados, assim como os quadros comparativos de 2012 a 2021, encontram-se no 'site' da Stanton Chase.

NOVO CONCEITO EM 'COWORKING'

Dando continuidade à aplicação prática do seu mantra «Work. Relax. Enjoy», o Avila Spaces reforçou um protocolo que tem com o 'coworking' açoriano de Ponta Delgada unOffice. Trata-se de uma parceria que começou em 2015 e que agora, sendo reforçada, permite inaugurar um novo conceito: os clientes do Avila e do unOffice passam a ter acesso a uma oferta integrada de serviços de trabalho remoto e de lazer nos Açores e em Lisboa, de forma gratuita, uma vez que não implica mais custos para quem já tem uma subscrição nos dois espaços de 'coworking'. O foco na qualidade de vida é um dos grandes objetivos.

TALENTER ACADEMY ALARGA OFERTA

A Talenter Academy estabeleceu uma parceria com a Sevenair Academy e alarga assim a oferta formativa da sua academia especializada no sector da aviação. Decorrente da aposta do Grupo Talenter no recrutamento de profissionais especializados para Aviação, a Talenter Academy lançou em 2020 a Flying Academy, uma academia de formação especializada para o sector da aviação. O primeiro curso a ser disponibilizado no âmbito desta academia foi o «Treino Inicial de Tripulantes de Cabine», através de um protocolo de parceria com a ESCC – European School for Cabin Crew, uma escola de treino e formação inicial de tripulantes de cabine. Agora, a Flying Academy

APOIAR A LIDERANÇA DAS MULHERES

O Banco Santander, através do Santander Universidades e em parceria com a London School of Economics, lançou a «XI Edição das Bolsas Santander Women | W50». São 50 bolsas que oferecem uma oportunidade única de contacto com uma comunidade diversificada de mulheres de todo o mundo, através de um programa focado no desenvolvimento de capacidades de negociação como parte de uma formação para a liderança. As inscrições abriram a 8 de março, «Dia Internacional da Mulher», e decorrem até 10 de maio. Este programa internacional, no qual já participaram 700 profissionais de todo o mundo, tem a duração de oito semanas, entre os meses de setembro e dezembro deste ano.

Ágil ou Frágil.
A escolha é sua.

Todos os dias enfrentamos novos desafios. Para sermos bem sucedidos temos que ter a capacidade de nos transformarmos. Fale connosco e descubra como transformar as suas pessoas para tornar a sua organização mais ágil.

blink consulting
www.blinkconsulting.eu



ROCHE SOLIDÁRIA

Como forma de reconhecimento pela dedicação e pelo empenho dos profissionais de saúde durante a pandemia de Covid-19, a Roche decidiu associar-se ao projeto Cama Solidária, oferecendo 1.350 refeições completas aos profissionais do Hospital Fernando da Fonseca que tratam diariamente as pessoas com Covid-19. Sob o mote «Reconhecimento, gratidão e uma dose de boa energia», a farmacêutica decidiu reativar a equipa da cozinha, que dá apoio à cantina da empresa, para durante os meses de março e abril poder confeccionar refeições quentes que serão distribuídas, três vezes por semana, pelos voluntários da Cama Solidária, a quem está na linha da frente. A iniciativa partiu dos colaboradores e foi imediatamente suportada pela Direção. O Hospital Fernando da Fonseca, mais conhecido por Hospital Amadora-Sintra, fica próximo da sede em Portugal da multinacional suíça.



PARCERIA SODEXO/MERCADÃO

Empresa global de serviços de qualidade de vida, a Sodexo, desenvolveu uma parceria com o Mercadão, 'marketplace' de entregas rápidas que integra a loja do supermercado Pingo Doce, entre outros retalhistas, e onde já é possível pagar encomendas com o Sodexo Refeição Pass. Para celebrar a parceria, a Sodexo tem uma campanha promocional exclusiva para os seus clientes, que consiste na oferta, até 30 de abril, de três taxas de entrega para compras acima de 50 euros. Os utilizadores do Sodexo Refeição Pass passam a beneficiar de uma equipa de 'personal shoppers', que garante rapidez na entrega.

alarga a sua oferta à área da manutenção aeronáutica, através da disponibilização de cursos para técnicos de manutenção de aeronaves, numa parceria com a Sevenair Academy, um centro de treino e escola de manutenção Part 147, certificada pela ANAC.

'STARTUP' ESPANHOLA QUER TALENTO PORTUGUÊS

A aposta da Lingokids na diversidade como fonte de inovação é o que está a delinear a sua estratégia de recrutamento. A 'startup' espanhola tem abertas 21 vagas para engenheiros, cientistas de dados, programadores e outros perfis profissionais seniores, e o ecossistema empreendedor português não lhe passou ao lado: não só pelo talento nacional que representa, mas também pelo talento estrangeiro que se tem fixado no país nos últimos anos. É por isso que quer agora recrutar talento português para a sua equipa, podendo estes colaboradores manter-se em regime remoto e a trabalhar a partir de Portugal. Atualmente, a equipa da Lingokids é formada por cerca de uma centena de pessoas, de quase 20 nacionalidades, e a média de idade situa-se entre os 33 e os 34 anos. Esta empresa, especializada na produção de conteúdos em inglês para crianças de idade precoce, triplicou o seu crescimento internacional em 2020 e conta com mais de 25 milhões de famílias a utilizar a sua 'app' em todo o mundo.

ESTUDO «TRANSFORMATION, SKILLS & LEARNING»

Destacada empresa em transformação do desenvolvimento das pessoas nas organizações, a CEGOC, que integra o grupo CEGOS, apresentou os principais resultados do estudo internacional «Transformation, Skills & Learning». Este estudo teve como principal objetivo analisar e compreender o momento absolutamente desconcertante provocado pelo surto pandémico surgido em 2020 e o impacto que já começou (e vai continuar) a ter no futuro próximo de todos os profissionais, de todas as organiza-

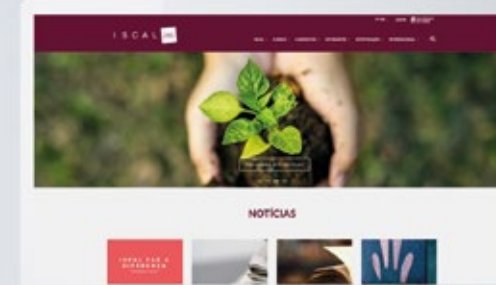
ções e de todos os prestadores de serviços do sector da formação e do desenvolvimento profissional. O estudo revela uma aceleração acentuada de quatro tendências fundamentais: 1. o desenvolvimento de competências está a tornar-se cada vez mais estratégico; 2. a transformação digital na formação está a acelerar; 3. a necessidade de consolidar competências sociais e digitais está a aumentar; 4. os colaboradores estão cada vez mais envolvidos na sua formação.

GRUPO SOFT E HOTELSHOP COM PARCERIA

Fornecedor de soluções de 'software' de gestão e serviços, com especial enfoque na área de recursos humanos e nomeadamente na prestação de serviços de 'outsourcing' aplicado, o Grupo SOFT, celebrou uma parceria com a central de compras HotelShop. A central de compras tem mais de 700 associados, entre unidades hoteleiras e instituições sociais de norte a sul do país, e perto de 300 fornecedores contratados, cobrindo todos os produtos e serviços de que hotéis e instituições particulares de solidariedade Social (IPSS) necessitam para a sua atividade. A parceria tem como objetivo principal a oferta aos associados da HotelShop de soluções tecnológicas na área da gestão de recursos humanos e, por sua vez, abrir para o Grupo SOFT oportunidades num mercado importante, possibilitando o alargamento da sua base de clientes e a otimização das suas soluções.

CARREIRAS PROFISSIONAIS PARA DESEMPREGADOS

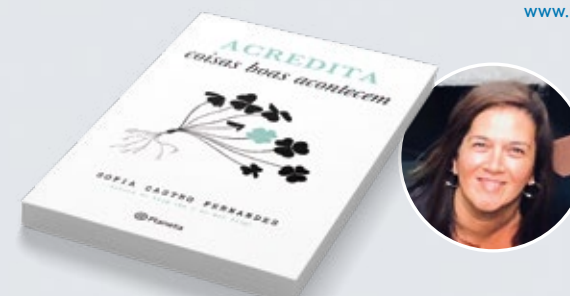
Empresa de formação do grupo Rumos – Knowledge Sharing, a Galileu lançou uma campanha de carreiras profissionais destinada a pessoas que se encontrem em situação de desemprego. A campanha prevê 15% de desconto em Carreiras Profissionais, Flag Profissionais e Pós-Graduações, e é válida para inscrições formalizadas até 31 de maio, em todas as datas de calendário até 31 de dezembro de 2021.



ISCAL COM NOVO 'SITE'

O novo 'site' do ISCAL surge com imagem renovada, novas funcionalidades, navegação intuitiva e coerência gráfica com os restantes 'sites' do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL). É o resultado de um trabalho exaustivo de desenvolvimento, iniciado em 2018, cujo objetivo foi repensar a comunicação 'on-line' do IPL e trabalhar a coesão de um universo de 10 'sites' que integram a instituição de ensino superior.

www.iscal.ipl.pt



ACREDITA: COISAS BOAS ACONTECEM

Um livro escrito com o coração, ligado aos tempos duros que vivemos. Sofia Castro Fernandes reúne pensamentos, textos e desabafos escritos durante o tempo de confinamento. Partilha com os seus leitores e seguidores o que a ajudou a superar medos, dúvidas, temores e toda a ansiedade que sentiu (e ainda sente) pelo que é incerto, impermanente e invisível. (Planeta)

«Acredito que ser simples custa mais do que tudo o resto. Custa tudo o que temos. Mas essa busca da simplicidade faz-nos redescobrir a coragem que temos.»

Sofia Castro Fernandes



EXPO'RH

16, 17 e 18 de junho de 2021, Cascais e 'on-line'

O maior evento de recursos humanos em Portugal regressa em meados de junho num formato híbrido, que alia o modelo presencial e o modelo virtual. Segundo o IFE by Abilways, entidade organizadora, o que se prepara é «um espetáculo cheio de movimento e interação que vai proporcionar uma experiência rica em conhecimento, partilha e dinamismo». O formato presencial decorrerá no Bairro dos Museus, em Cascais.

www.ife.pt/expo-rh

WHAT IS NEXT FOR HR?

26 de maio de 2021, 'on-line'

Promovido pela Vantagem+, um programa com Dave Ulrich, guru norte-americano que apresentará os 'insights' mais recentes sobre a criação de valor nos recursos humanos, bem como ferramentas específicas para transformar ideias em resultados.

www.vantagem.com



VOLVO C40 RECHARGE

Novo modelo 100% elétrico

A Volvo Cars apresentou a nível mundial o seu novo modelo 100% elétrico. Trata-se do novo Volvo C40 Recharge, que representa mais um passo no caminho para a eletrificação total.

Texto: Redação human Fotos: Volvo

Na apresentação do seu novo modelo 100% elétrico, a Volvo Cars anunciou também que a partir de 2030 cada novo automóvel vendido será 100% elétrico.

O Volvo C40 Recharge é um 'crossover' que proporciona aos condutores todos os benefícios de um modelo SUV, mas ligeiramente mais baixo e com um 'design' ainda mais elegante. Este novo automóvel é baseado na plataforma CMA e é o primeiro modelo da história da Volvo Cars desenhado e pensado, de raiz, para ser um modelo 100% elétrico.

Trata-se do segundo automóvel 100% elétrico da empresa. Esta linha de automóveis foi inaugurada com o XC40 Recharge, cuja comercialização é agora iniciada em Portugal. Nos próximos anos, a Volvo Cars irá apresentar vários modelos elétricos, estando ainda uma nova vaga de lançamentos prevista para o período compreendido entre 2025 e 2030.

A traseira do Volvo C40 Recharge apresenta luzes características, com um 'design' reformulado e perfeitamente integrado com a linha de tejadilho inferior. O 'design' dianteiro reflete uma nova apresentação para os novos modelos elétricos da Volvo, onde se incluem faróis com tecnologia 'pixel' de última geração.

No interior, destaque para a posição de condução elevada, em linha com as preferências atuais da maioria dos condutores. Este modelo tem disponíveis uma série de cores e de opções exclusivas e é mesmo o primeiro da marca sem qualquer componente em pele de origem animal.

À semelhança do XC40 Recharge, o C40 Recharge dispõe



de um notável sistema de 'infotainment', desenvolvido em conjunto com a Google com base no sistema operativo Android. Oferece aos condutores as aplicações da Google e os vários serviços integrados, como o Google Maps, o Google Assistant e a Google Play Store.

Dados ilimitados permitem um nível de conectividade sem precedentes e é possível ao C40 Recharge receber atualizações de 'software' «over-the-air». Isto significa que, à imagem do XC40 Recharge, este modelo estará cada vez melhor, ao longo do tempo.

A propulsão é garantida através de dois motores elétricos situados nos eixos dianteiro e traseiro. A capacidade das baterias é de 78 kWh, sendo possível carregar em cerca de 40 minutos 80% do seu limite. A autonomia é de 420 quilómetros (WLTP), algo que deverá também melhorar ao longo do tempo através das atualizações de 'software'.

Ainda este ano em Portugal

O C40 Recharge deverá chegar a Portugal no final do corrente ano, estando já disponível para encomendas 'on-line'. De acordo com a ambição de construir uma linha de produto menos complexa, o novo modelo terá uma gama de versões mais reduzida e que será oportunamente divulgada.

Ao adquirir 'on-line' o novo C40 Recharge, o cliente comprará não só o automóvel mas também uma vasta gama de serviços como a manutenção, a garantia, a assistência em viagem, o seguro e as opções de carregamento doméstico.

O modelo tem início de produção previsto para o outono de 2021 e será montado, à imagem do XC40 Recharge, na fábrica belga da Volvo Cars de Gent. ©



© Miguel Bordalo

MÚSICA

Fausto no CCB

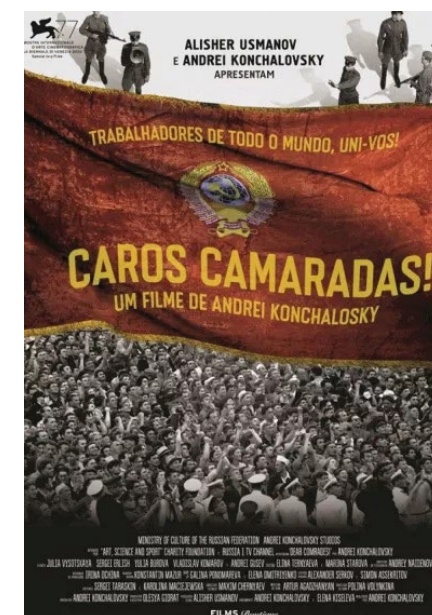
«Atrás dos Tempos Vêm Tempos», espetáculo de Fausto Bordalo Dias no Centro Cultural de Belém (CCB), é também o título de uma canção que o artista cantou em «Madrugada dos Trapeiros», em 1977. Quase 20 anos depois, esse título haveria de servir para uma antologia da sua obra.

CINEMA

A verdade

Um filme de Andrey Konchalovsky que através de uma poderosa estética monocromática revela a verdade sobre eventos de 2 de junho de 1962 e mantidos em segredo até à década de 1990. Em Novocherkassk, na União Soviética, Lyudmila, uma mulher comunista leal e membro do comité da cidade, testemunha o fuzilamento por elementos do exército e oficiais do KGB de manifestantes desarmados em greve laboral. Durante este período de agitação, a sua filha desaparece. Para encontrá-la, Lyudmila tem de confrontar os seus valores e a sua visão política, além de combater um sistema que persegue pessoas, bloqueia ruas e mente sobre os acontecimentos do massacre. Estreia a 6 de maio.

Em diversas salas nacionais



Agora, volta a recuperar-se para nomear um espetáculo raro. Não é apenas raro porque Fausto é parcimonioso a pisar as tábuas dos palcos, ele que sempre preferiu a reserva à exposição, a ausência à luz da ribalta. É raro porque quase sempre que Fausto levou as suas criações para o palco o fez com a ideia de que o presente, e não a memória, é que lhe merecia a atenção. Normalmente, um concerto significava a exploração do último trabalho, a oportunidade de expor ao vivo aquilo que se tinha tão minuciosamente criado em estúdio. A ideia de «grandes êxitos» nunca encontrou grande eco no seu espírito. No entanto, é inegável que nas suas cinco décadas de aplaudida carreira o homem que subiu um rio, saltou para lá das cordilheiras, pisou terra ardente e escalou montanhas, deixou muitos marcos no seu caminho. Será desses marcos que este novo espetáculo se fará.

Centro Cultural de Belém (Grande Auditório), Lisboa, 06 e 07 de maio



LEITURA

O passado, a memória e os segredos

Primeiro romance de Lénia Rufino, com um retrato do interior português preso na tradição religiosa da década de 1970. O consagrado escritor João Tordo refere-se a «O Lugar das Árvores Tristes» assinalando que se trata de «um belo livro sobre o passado, a memória e os segredos que brotam do fundo das páginas» e nota o facto de a autora ser «uma leitora voraz que se tornou escritora». Isabel, a protagonista, não tem medo dos mortos, gosta de passear por entre as campas do cemitério e de recuperar histórias da morte. Quando lhe falta alguma informação que a deixa curiosa, pergunta à mãe. E é quando esta se recusa a dar-lhe uma resposta sobre uma determinada mulher que começa uma busca em que ninguém parece com vontade de ajudá-la, embrenhando-se numa teia de mentiras, maldade, enganos e crimes. A edição é da Manuscripto.

Nas livrarias



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

Triste cousa de ver

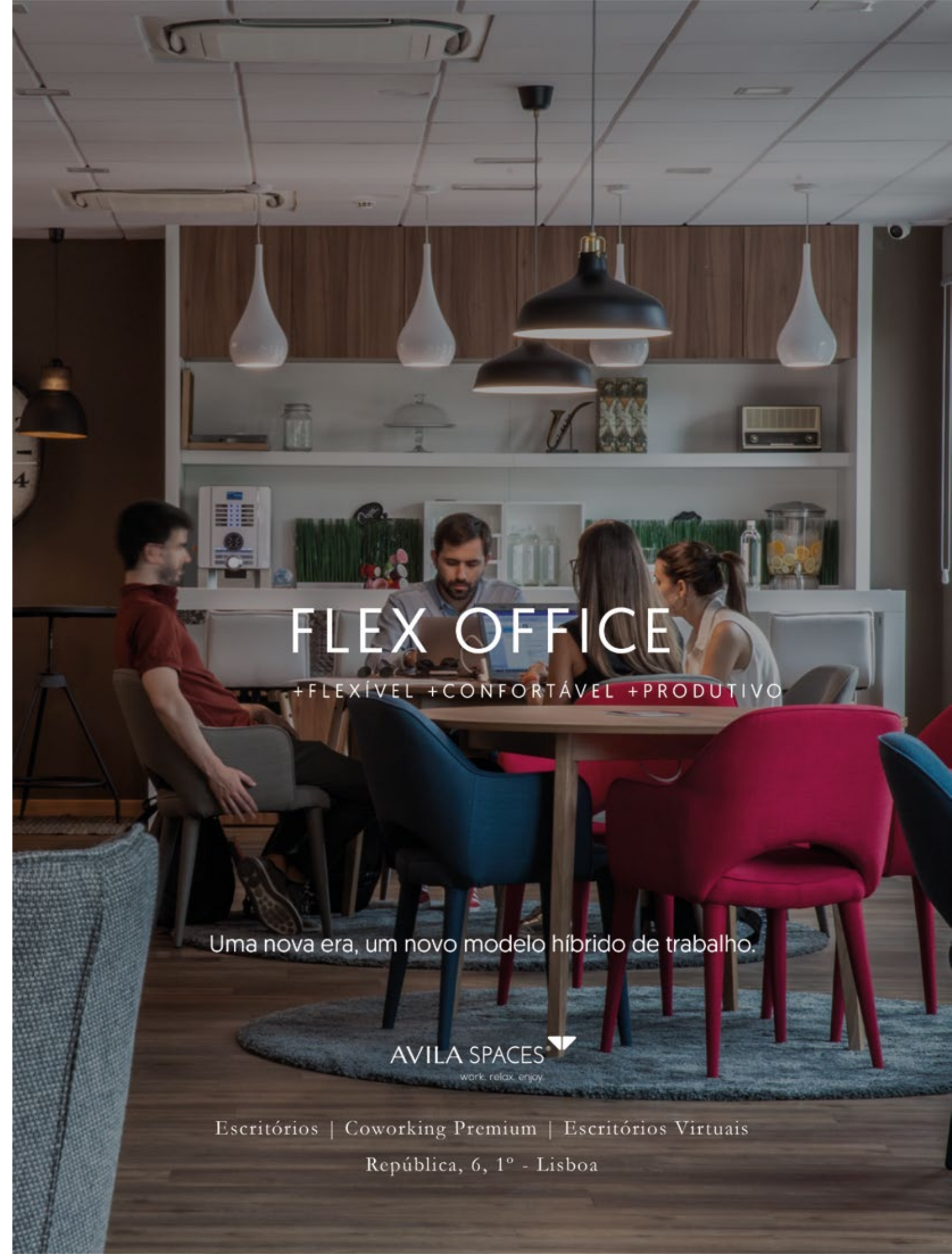
Primeiro foi um rumor, uma coisa vaga, distante, depois alguma apreensão, e do nada, pronto, as portas cederam. É a globalização. Da incredulidade ao pavor foi um instante. Parece que ainda ontem, mas não, passou já um ano. Demasiado rápido, dirão alguns, tão de sofrimento, dirão outros, e todos exaustos em uníssono, pequenos e graúdos, cada qual a seu jeito. E assim vamos, confinados e mal pagos, com a vida toda esfrangalhada, em fanicos, e a procissão, saída há muito do adro, tem pela frente léguas a percorrer, como uma via-crúcis sem calvário à vista. A cada dia que passa, de variante em variante, dirimem-se polémicas, refazem-se cálculos, determinam-se metas e calendários, aguça-se a esperança. A última a morrer.

Não será caso para renúncia nem para recantar a expressão «Tudo como dantes, quartel-general em Abrantes», mas a verdade é que os natais e as páscoas e os verões se não compadecem com vírus pegajosos e remediadas vacinas; e por esforçadas providências que se tomem, há padecimentos duros de combater e resultados difíceis de lograr. Coisas que exigem cooperação, paciência e uma boa dose de bom senso. Nada disto, enfim, em consonância com apegos próprios, com prestezas, com negacionismos. Infelizmente, há quem rejeite as evidências, há quem evite recolhimentos, há quem alardeie desapareços. Pior, há quem preváriquer e provoque. Em situações de calamidade, há sempre à

espreita uma qualquer criatura oportunista e perversa determinada a contornar os deveres e a investir contra os mais vulneráveis. Foi assim no passado recente, quando meio país ardia, é assim no presente, quando o país e o mundo estiolam.

Em cada provação da vida, e esta de hoje é talvez a maior de todas, porque sem fronteiras, vem ao rés da pele aquilo que de mais altruísta e de mais mesquinho coabita no ser humano: ora irrompe a mobilização solidária de alguns que, em gracioso auxílio, fazem das tripas coração, ora assoma a fereza de outros que, ultrapassando a decência, escarafuncham as fragilidades alheias para satisfação de uma avidez doentia. E aqui cabem quantos despidoradamente se disfarçam – de falsos técnicos a falsos inspetores, de falsos enfermeiros a falsos médicos, gente falsa e vil, portanto –, para seduzir e roubar necessitados e incautos. E se assim é no espaço real e físico, o mesmo acontece, sobremaneira, no espaço virtual e digital. Referem as estatísticas que nunca se terá burlado tanto pelo telemóvel, pelas redes sociais e pela Internet como agora, em pandemia. Não se aprende, nunca se aprende quando se confia numa voz maviosa ou num ecrã, quando a candura da primeira vez se sobrepõe à probabilidade do risco, quando a esperteza fala mais alto e invade a solidão sem dó nem piedade. «Triste cousa de ver», como bem poderia repetir o cronista neste quadro comum de flagelo. ©

Em cada provação da vida, e esta de hoje é talvez a maior de todas, porque sem fronteiras, vem ao rés da pele aquilo que de mais altruísta e de mais mesquinho coabita no ser humano.



FLEX OFFICE

+FLEXÍVEL +CONFORTÁVEL +PRODUTIVO

Uma nova era, um novo modelo híbrido de trabalho.

AVILA SPACES
work. relax. enjoy.

Escritórios | Coworking Premium | Escritórios Virtuais

República, 6, 1º - Lisboa

A woman with dark hair and glasses, wearing a black and white striped shirt, is sitting at a desk. She is smiling and looking towards the camera. A laptop is open in front of her, and her hands are resting on the desk. The background is a warm, out-of-focus indoor setting with a plant.

intelcia

**WE ARE,
DREAMERS,
WE ALWAYS
REACH FOR
THE SKY**

Global outsourcing services

| CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT | DIGITAL SERVICES | BUSINESS PROCESS OUTSOURCING | IT OUTSOURCING

intelcia.com